



# Unterschiede als Stärken nutzen

Ursula Vranken:  
Diversity Management im Webzeitalter

Einheitlich, homogen, uniform – das war einmal. Die Welt von heute ist individualistisch, diversifiziert, heterogen, vielfältig. In einer Zeit, in der sich normierende Trends rasch selbst überholen, gilt das besonders für Firmen und Unternehmen. Denn heute kommen Kunden und Belegschaft nur noch selten aus derselben Region, aus derselben Generation, aus derselben Kultur. Vielfalt managen bedeutet vor allem, zum Wohle des ganzen Unternehmens ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religion, unterschiedlichen Geschlechts oder Alters, unterschiedlicher körperlicher oder geistiger Befähigung ihr Bestes einbringen. Unternehmen, die das verstanden haben, profitieren mit ihren Diversity Management-Programmen von den Unterschieden, die einen Unterschied machen. Weil „Best Ager“ und „Digital Natives“ sich gegenseitig wunderbar ergänzen, selbst und besonders, wenn sie aus verschiedenen Kulturen kommen.

#### Diversity: unterschiedlich in Herkunft, Geschlecht, Alter

Diversity bezieht sich aber nicht nur auf verschiedene Ethnien und interkulturelle Standards, sondern auf viele sozio-demografische Aspekte, die Menschen ausmachen. „Age Diversity“ ist z. B. ein Stichwort, das in den EU-Ländern aufgrund der demografischen Entwicklung immer wichtiger wird. Die Generation „50+“ wird zunehmend begehrter auf dem Arbeitsmarkt. Gleichzeitig rücken die „Digital Natives“, die mit Internet und Handys aufgewachsen sind und sich ein Welt ohne Multimedialität nicht vorstellen können, in den Arbeitsmarkt nach. Damit treffen nicht nur unterschiedliche Generationen, sondern auch unterschiedliche Kulturen aufeinander. Auch aus diesem Grund ist das kompetente Managen von Vielfalt ein Wertschöpfungsfaktor in Unternehmen. Denn es bezieht sich auf die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter – und der Kunden!

Viele Vorteile durch gutes Diversity Management  
In der Theorie sind sich Unternehmen der Vorteile guten Diversity Managements bewusst:

- In der Kundenorientierung: Erkennen der individuellen ethnischen, alters- oder geschlechtsspezifischen Bedürfnisse auf Kundenseite
- Im Marketing: besserer Marktzugang für bestimmte Zielgruppen, Länder, Ethnien etc.
- In der internationalen Zusammenarbeit: effizientere Führung internationaler Projektteams
- Durch Multiperspektivität: Erhöhung der Vielfalt bei Problemlösungen, Kreativität, Innovation
- Beim Employer Branding: Positionierung als interessanter, weltoffener Arbeitgeber

#### Unterschiede würdigen, statt herabzustufen

Doch noch sieht die Realität in vielen Unternehmen anders aus: Unterschiede werden eben nicht wertgeschätzt und gewürdigt, sondern zur Abgrenzung und Herabstufung genutzt. „Alte Hasen“ und „junge Hüpfen“ zum Beispiel arbeiten dann gegeneinander statt miteinander. Offen zutage treten solche Mechanismen oft bei Mergers oder auch bei Zusammenlegungen von Abteilungen, ja sogar, wenn behindertengerechte Arbeitsplätze oder familiengerechte Arbeitszeitmodelle für Frauen angeboten werden sollen.

#### Konflikte auf zwei Ebenen lösen

Treten Konflikte dieser Art auf, empfiehlt sich eine doppelte Lösungsstrategie:

1. **Individuelle Ebene:** Begleitete Selbstreflexion, Perspektivwechsel, Jobrotation-Programme, kollegiale Beratung unter Supervision und Entwicklung alternativer Lernsettings. Das sind Maßnahmen auf der individuellen Ebene, die vor allen Dingen für Führungskräfte, Projektleiter und andere Entscheidungsträger wichtig sind.
2. **Organisationsebene:** Es muss eine Kultur des Lernens und Respekts geschaffen werden, die neue Arbeitszeitmodelle und -formen einschließt. Dazu dienen spezifische Maßnahmen der Personalpolitik, (inter-)kulturelle Angebote, Kooperation mit externen Organisationen sowie Weiterbildung und Teamtrainings.



**Ursula Vranken**

#### ZUR PERSON

*Ursula Vranken leitet in Köln erfolgreich das IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation. Die Diplompädagogin und Arbeitswissenschaftlerin ist Expertin für internationales Personalmanagement. Sie hat in den letzten 20 Jahren Expertisen in vielfältigen Branchen gesammelt, dazu gehören Banken und Versicherungen genauso wie Maschinenbau, Pharma oder der Bereich Internet/neue Medien.*

*Als Beraterin und Coach steht sie Führungskräften und Managern mit ihrer Expertise als Sparringspartner zur Verfügung. [www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)*

Diversity Management lässt sich umsetzen mit Workshops, Teamentwicklung und Konfliktmoderation, interkulturellen Team-Trainings, mit internationalen Leadership-Programmen, mit Coaching – und mit Herz und Verstand. Jedes Unternehmen kann mit solchen Maßnahmen etwas dafür tun und die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern zu seinen Stärken machen.

Denn wer Diversity Management in seinem Unternehmen aktiv betreibt, profitiert eben nicht nur von den Erfahrungen und Leistungen seiner Mitarbeiter, sondern auch von ihrer Individualität und Persönlichkeit. Das ist die beste Unique Selling Proposition überhaupt und ein Trend, der sich nicht überholt! ■