



Fotograf: Kzenon - stock.adobe.com

Erfolg: Die Mischung macht's

Personalmanagement | Diversität im Unternehmen zu leben heißt, ein Klima zu schaffen, in dem alle miteinander erfolgreich interagieren und gemeinsam am Erfolg des Unternehmens arbeiten. Wir zeigen, warum das sinnvoll sein kann und wie man das Thema erfolgreich angeht.

Diversität - sobald dieses Wort fällt, geraten so manche nahezu automatisch in Wallung. Sie sind direkt genervt, denken an überdrehte TV-Formate mit schillernden Paradiesvögeln oder hitzige Diskussi-

onen, in denen die Teilnehmenden vor laufender Kamera die Welt von oben herab mit ihren Thesen beglücken und ohne Rücksicht auf Verluste gefühlt schon fast militante Forderungen an die Allgemeinheit stellen.

Vielfalt unterschätzt?

Schiebt man diese spontanen, häufig negativ wirkenden Assoziationen und den quietschbunten medialen Hype um Diversity einmal bei Seite und konzentriert sich nüchtern und



sachlich auf das Thema Diversität in der Arbeitswelt, wendet sich das Blatt. „Die Bedeutung von vielfältigen, heterogen zusammengesetzten Belegschaften für den Erfolg von Unternehmen wurde und wird zwar immer wieder in zahlreichen Studien untersucht und belegt, aber in der Praxis vielfach immer noch unterschätzt“ erklärt Isabel Purnhagen, Teamleiterin Research & Projektmanagement in der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG und Gast-Dozentin für Personalmanagement an der PHWT Private Hochschule für Wirtschaft und Technik GmbH. „Vielfalt wird zudem oft fälschlich lediglich auf das Verhältnis Mann/Frau oder die sexuelle Orientierung von Mitarbeitenden reduziert. Dabei beinhaltet sie deutlich mehr Dimensionen als diese zwei Lebensbereiche.“

Beim Thema Diversität geht es nämlich beispielsweise auch um die Parameter Alter, die soziale Herkunft, Nationalitäten und Ethnien, Religionen oder auch geistige und körperliche Fähigkeiten und Kompetenzen. Und schon beginnt es im Kopf zu rattern, wenn man an das eigene berufliche Umfeld denkt. Wie alt sind die Menschen, mit denen man täglich zusammenarbeitet? Haben sie einen Migrationshintergrund oder einen anderen Glauben? Sind Menschen mit Behinderungen Teil des Teams oder gibt es Kolleginnen und Kollegen, die in einem bildungsfernen Umfeld aufgewachsen sind?

Erfahrungsschatz

Manche werden nach Beantwortung dieser Fragen feststellen, dass sie in einem deutlich diverser aufgestellten Umfeld arbeiten,

als sie zunächst gedacht haben. Und daran kann man auch gleich die Frage anschließen, ob einem Situationen einfallen, in denen man bei der Arbeit schon einmal davon profitiert hat, dass man in einem solchen Umfeld arbeitet. Da ist der ältere Kollege mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Werkstatt, der immer wieder noch einen passenden Kniff auf Lager hat, wenn die Azubis oder frischausgelernten Gesellen bei der Reparatur einer Landmaschine nicht weiterkommen. Im Gegenzug haben die ihm aber auch schon das eine oder andere Mal unter die Arme greifen können, wenn es ein Problem mit der EDV gab. Oder die Kollegin in der Buchhaltung, deren Familie aus der Türkei stammt und die einem immer wieder hilfreiche Tipps geben kann, wie man sich verhalten muss, wenn man im Vertrieb Kunden aus der Türkei erfolgreich betreuen und bei der nächsten internationalen Messe nicht durch unerwünschte Verhaltensweisen verprellen möchte.

Kleine Momentaufnahmen aus dem Alltag, bei denen über Altersgrenzen und Nationalitäten hinweg gemeinsam am Erfolg des Unternehmens gearbeitet wird. Und schon fühlt sich der Begriff Diversität gar nicht mehr so komisch und nervig an.

Zahlen, Daten, Fakten

Wenn ein Unternehmen sich mit dem Thema Vielfalt beschäftigen will, kann im ersten Schritt ein Blick auf Zahlen und Daten hilfreich sein. Hier ist die Personalabteilung gefragt, denn genau dort laufen die Fäden zusammen. Die Altersstruktur, das Verhältnis von männlichen zu weiblichen Beschäftigten, der Anteil gewerblicher und angestellter Mitarbeitender, von jenen mit klassischer Berufsausbildung zu jenen mit Studienabschluss oder die Quote der Menschen mit einer Schwerbehinderung, die für das Unternehmen tätig sind - alle diese Daten liegen in der Personalabteilung vor und können für eine erste Betrachtung dienlich sein.

Unternehmen, die diese Daten regelmäßig auswerten, haben den Vorteil, dass sie frühzeitig sehen können, wenn ihre Belegschaft sich einseitig in eine Richtung verändert, zum Beispiel das Durchschnittsalter deutlich ansteigt, weil im Unternehmen nur wenig junge Menschen aktiv sind. Das bietet die Chance, rechtzeitig und vorausschauend gegensteuern zu können und entsprechende Maßnahmen beispielsweise in Sachen Recruiting oder Nachfolgeplanung in die Wege leiten zu können.

Sex kein Thema

Ein gänzlich anderes Thema ist die sexuelle Orientierung von Mitarbeitenden. Die geht

- ganz banal und direkt gesagt - niemanden außer der entsprechenden Person etwas an. Warum ist sie dann aber ein Thema, das auch in Sachen Diversität im Kontext Arbeitswelt diskutiert wird? An dieser Stelle geht es einfach darum, als Unternehmen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich auch Menschen aus der LGBTQI+ Community wohlfühlen können.

In großen Unternehmen und Konzernen haben sich vielerorts unter den Mitarbeitenden entsprechende Interessengruppen gebildet, die ihre Anliegen innerhalb des Unternehmens thematisieren und vertreten. In kleinen und mittelständisch geprägten Unternehmen ist das eher selten der Fall. Aber auch ohne eine solche Interessenvertretung oder konkrete Kenntnis von geouteten Mitarbeitenden können Unternehmen an dieser Stelle aktiv etwas tun, um die Diversität zu fördern. Nämlich indem sie die Unternehmenskultur so gestalten und leben, dass niemand Sorge haben muss, durch ein Outing beruflich benachteiligt zu werden oder durch blöde Witze oder unangemessenes Verhalten von anderen Mitarbeitenden oder Führungskräften diskriminiert zu werden.

Offen und wertschätzend

„Von einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur profitieren am Ende alle Menschen im Unternehmen ohne Rücksicht auf einen in Sachen Diversität relevanten Faktor - und zwar von der Chefetage bis zu den Auszubildenden“ stellt Isabel Purnhagen fest. „Diversität im Unternehmen zu leben heißt, ein Klima zu schaffen, in dem alle miteinander erfolgreich interagieren und gemeinsam am Erfolg des Unternehmens arbeiten.“ Vielfalt kann Unternehmen auch dabei unterstützen, Herausforderungen besser zu meistern, die sonst den Erfolg der Organisation gefährden können, wie etwa Silo-Denken. Ein Team, das aus Mitarbeitenden besteht, die sich sehr ähnlich sind, zum Beispiel einer Gruppe von Männern aus einer Altersgruppe, die alle ein Ingenieursstudium absolviert haben, aus der gleichen Region stammen und schon lange zusammenarbeiten, wird eine Aufgabe erfahrungsgemäß routiniert nach bekannten Prinzipien lösen. Man kann diese Routine aufbrechen, indem man das Team um weibliche oder jüngere Mitarbeitende ergänzt oder Menschen dazu bringt, die eine praktische, technische Ausbildung und damit ganz andere Erfahrungswerte mitbringen als die Ingenieure. Vielleicht kommt das gemischte Team zur gleichen Lösung wie zuvor, vielleicht aber auch zu einer anderen und/oder besseren.

VITA ISABEL PURNHAGEN



Fotograf: Personal Schwerdtfeger

- Jahrgang 1976, wohnhaft in Vechta
- Volljuristin (Studium der Rechtswissenschaften an der Philipps-Universität Marburg und Rechtsreferendariat beim OLG Oldenburg)
- Geprüfte Human Resources Managerin (berufsbegleitende Weiterbildung bei der Haufe-Akademie in Kooperation mit der Technischen Hochschule Deggendorf)
- Seit 2008 Teil des Teams der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung
- Nach Stationen als Personalreferentin und Head of Research seit 2015 als Teamleiterin Research & Projektmanagement aktiv
- Seit 2019 außerdem Gastdozentin im Fach Human Resources Management im Bereich Betriebswirtschaft an der PHWT Private Hochschule für Wirtschaft und Technik gGmbH
- Ehrenamtliches Engagement in regionalen und überregionalen sozial-karitativen Organisationen

Austausch fördern

Man kann den Austausch zwischen unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitenden aktiv fördern, indem man Vertreter der Gruppen zusammenbringt, zum Beispiel im Rahmen von Mentorings oder Gesprächskreisen: Ältere und erfahrene Mitarbeitende mit jungen Führungskräften oder anderen aufstrebenden Talenten. Studierte Mitarbeitende mit Kolleginnen und Kollegen, die eine klassische Ausbildung haben und aus der Praxis kommen. Die Geschäftsführung mit den Auszubildenden. Mitarbeitende mit Migrationshintergrund mit

jenen, die aus der Region stammen. Wenn alle ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Kompetenzen zusammenbringen, können möglicherweise Impulse gesetzt und Innovationen angestoßen werden, die das Unternehmen insgesamt weiterbringen.

In größeren Unternehmen kann man die Gründung von Netzwerken und Initiativen etwa von weiblichen Führungskräften unterstützen, indem man Ressourcen zur Verfügung stellt und so den Austausch unterstützt. Aber Vielfalt ist keine Frage von Budgets. Sicherlich ist es einfacher, wenn man entsprechende Mittel zur Verfügung hat, aber ohne die entsprechende Kultur beziehungsweise ein Umfeld, indem Diversität gepflegt wird und gedeihen kann, nützt einem das tollste Budget nichts. Es braucht eine Unternehmensführung, die das Thema authentisch top-down vorlebt, Führungskräfte, die mitziehen und Mitarbeitende, die überzeugt sind und sich mit den Ideen identifizieren. Sonst bleibt es nur bei einem Schlagwort und die positiven Effekte, die Diversität einer Organisation bringen kann, verpuffen.

Ähnlichkeits-Phänomen

Menschen neigen dazu, sich schnell mit jenen verbunden zu fühlen, die ihnen ähnlich sind. Eine Beobachtung, die auch unter dem Begriff Ähnlichkeits-Phänomen bekannt ist. Das führt beispielsweise im Recruiting dazu, dass Rekrutierende dazu tendieren können, ihnen ähnliche Personen bei einer Entscheidung zu bevorzugen. Man spricht hier auch von unbewusster Diskriminierung. Dem kann man aber durch entsprechende Sensibilisierung für diese Effekte und eine gute Schulung der Mitarbeitenden entgegenwirken.

Beim Thema Recruiting ist es auch wichtig, sich in seinen Aktivitäten auf die Zielgruppen, in denen man nach Verstärkung sucht einzustellen, und zwar in Sachen Bildsprache, Wortwahl und im Hinblick auf den Zugang zum Bewerbungsverfahren. So kann man sich auch für Menschen öffnen, die man zunächst vielleicht nicht im Blick hatte, die aber eine positive Bereicherung für das Unternehmen sein können. Gelebte Diversität zahlt positiv auf die Arbeitgebermarke ein und kann ein Unternehmen für ein breiteres Publikum attraktiv machen. Gerade in Zeiten der Arbeiterlosigkeit ein wichtiger Faktor im Wettbewerb um die besten Talente.

Gesundheitsmanagement

Nicht vergessen sollte man auch, dass Themen, die auf den ersten Blick gar nicht viel mit Diversität zu tun haben zu scheinen,

doch wichtig und bedeutsam sein können. Dazu gehört unter anderem das betriebliche Gesundheitsmanagement oder Angebote für Lebensphasen-orientierte Arbeitszeiten. Ersteres ist beispielsweise für Mitarbeitende bedeutsam, die eine Behinderung haben. Werden ihre besonderen Bedürfnisse berücksichtigt, haben sie die Chance, ihr berufliches Potenzial im Unternehmen entfesseln und voll entfalten zu können. Gleiches gilt für Menschen, die zeitlich nur eingeschränkt arbeiten können, weil sie sich etwa um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Ein Thema, das nach wie vor überwiegend Frauen betrifft.

Wer Diversität im Unternehmen lebt, kann und sollte dies auch nach außen zeigen. Nicht nur, um potenzielle neue Mitarbeitende, die gerne in einem solchen Umfeld arbeiten möchten, auf sich aufmerksam zu machen, sondern auch, um den bereits beschäftigten Mitarbeitenden und Führungskräften die Chance zu geben, sich mit dem Unternehmen noch stärker zu identifizieren. Vielfalt kann ein Unternehmen auf lange Sicht stärken und ein wichtiger Baustein für nachhaltigen Erfolg sein.

Diversität in der Arbeitswelt ist ein wichtiges Thema, mit dem sich Unternehmen unabhängig von Mitarbeiterzahl oder Umsatzzahlen auseinandersetzen sollten. Sie kann in Sachen Recruiting, Employer Branding und Mitarbeiterbindung ein Gamechanger sein, wenn sie im Alltag authentisch gelebt und integrativer Teil der Unternehmenskultur ist. ■

purnhagen@personal-schwerdtfeger.de
alexander.bohnsack@dlv.de

EXPERTEN-TIPP



Fotograf: Robert Kneschke - stock.adobe.com

Diversität ist für Mitarbeitende bedeutsam, die eine Behinderung haben. Werden ihre besonderen Bedürfnisse berücksichtigt, haben sie die Chance, ihr berufliches Potenzial im Unternehmen zu entfesseln und voll zu entfalten.

- Bleiben Sie authentisch! Diversität kann ihre positive Wirkung nur dann entfalten, wenn sie ehrlich und authentisch im Unternehmen gelebt wird, und zwar top-down bis in alle Bereiche.
- Fördern Sie die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens in Sachen Vielfalt, in dem Sie sich für Personengruppen öffnen, die Sie als potenzielle neue Mitarbeitende bislang vielleicht noch gar nicht auf dem Schirm hatten.
- Schulen Sie Ihre Führungskräfte in Sachen Diversität und schaffen Sie so ein Klima, in dem alle Mitarbeitenden ihr Leistungspotenzial entfalten können.
- Behalten Sie Ihre Kennzahlen im Blick und beobachten Sie kontinuierlich, wie sich Ihr Unternehmen in Sachen Diversität entwickelt. So können Sie im Bedarfsfall frühzeitig eingreifen und an den entsprechenden Stellschrauben drehen, um in der Erfolgsspur zu bleiben.

v-vb | agrarfinanz

**Mit dem richtigen
Finanzpartner alles
erreichen.**

Die persönliche Beratung zeichnet uns aus. Mit unseren genossenschaftlichen Wurzeln sind wir stark und breit aufgestellt - mit den Finanzierungslösungen, die Sie für eine sichere Zukunft brauchen.

Karl-Heinz Krieger
Gebietsleiter Bayern

**Der Nährboden
für Ihre Zukunft.**



agrarfinanz.de



Eine Zweigniederlassung der
Vereinigte Volksbank eG