

“Zukunftsperspektiven für die praktische Umsetzung von Diversity in Unternehmen“

Dr. Nils Jent & Lisa Hopfmueller

Institut für Führung und Personalmanagement/ Center for Diversity
Universität St.Gallen

Diversity: Unser Verständnis

⇒ Prinzip der Abkehr von Fokussierung auf idealtypischen Mitarbeiter

- Auf der Basis der sich gegenseitig bedingenden 3 Paradigmen der Inclusion
- Zur Nutzenoptimierung im HRM nach:

⇒ Gesamtkompetenz = Musskompetenzen + komparative Kompetenzen

wobei komparative Kompetenz = In einer Mitarbeiterkategorie (verfügbares "Gefäß") gehäuft feststellbare Eigenschaftsausprägungen bzw. Befähigungen, die in ihren Spezifika in allen anderen MA-Kategorien weniger stark ausgeprägt sind.

Notwendigkeit von Diversity

Wozu Diversity?

- Komplexitätsbewältigung i.S.v. Ashby's Law of requisite variety (1972)
- Sicherung der Lebensfähigkeit

⇒ Nutzung von Vielfalt

i.S.v.

⇒ Gezielt heterogene Arbeitspartnerschaften zur optimalen Erschließung von existenziellen Nutzenpotenzialen, die sonst nicht zugänglich für die Organisation wären.

Diversity ist nicht ausschließlich ein Prinzip der Gleichberechtigung, sondern vorwiegend ein Prinzip betriebswirtschaftlicher bzw. ökonomischer Nutzeneffekte

Problematik des praxisumgesetzten Diversity

Status Quo im HRM

Personalkonzepte und deren Instrumente sind auf einen (einzigen) idealtypischen Mitarbeiter ausgerichtet:

- => Dies impliziert Verständnis von Diversity ohne das Prinzip der Gleichwertigkeit und ein Verhaftung in Defizitansätzen
- => Pain-Perspektive statt Gain-Perspektive in Bezug auf Diversity

Problematik des gegenwärtigen praxisumgesetzten Diversity

- Ausgangspunkt "Equal opportunity"-Modelle (Unterdrückung von Unterschieden)
- Positivistisches Verständnis von Diversity und Kategorien
- Ausschliesslich Managing statt ein sowohl-als auch mit Leading Diversity

Alternatives Verständnis von Diversity

Daher soll eine vom Bezug auf spezifische Subgruppen losgelöste, integrierte und praxisorientierte Konzeption von Diversity vermittelt werden, d.h. die

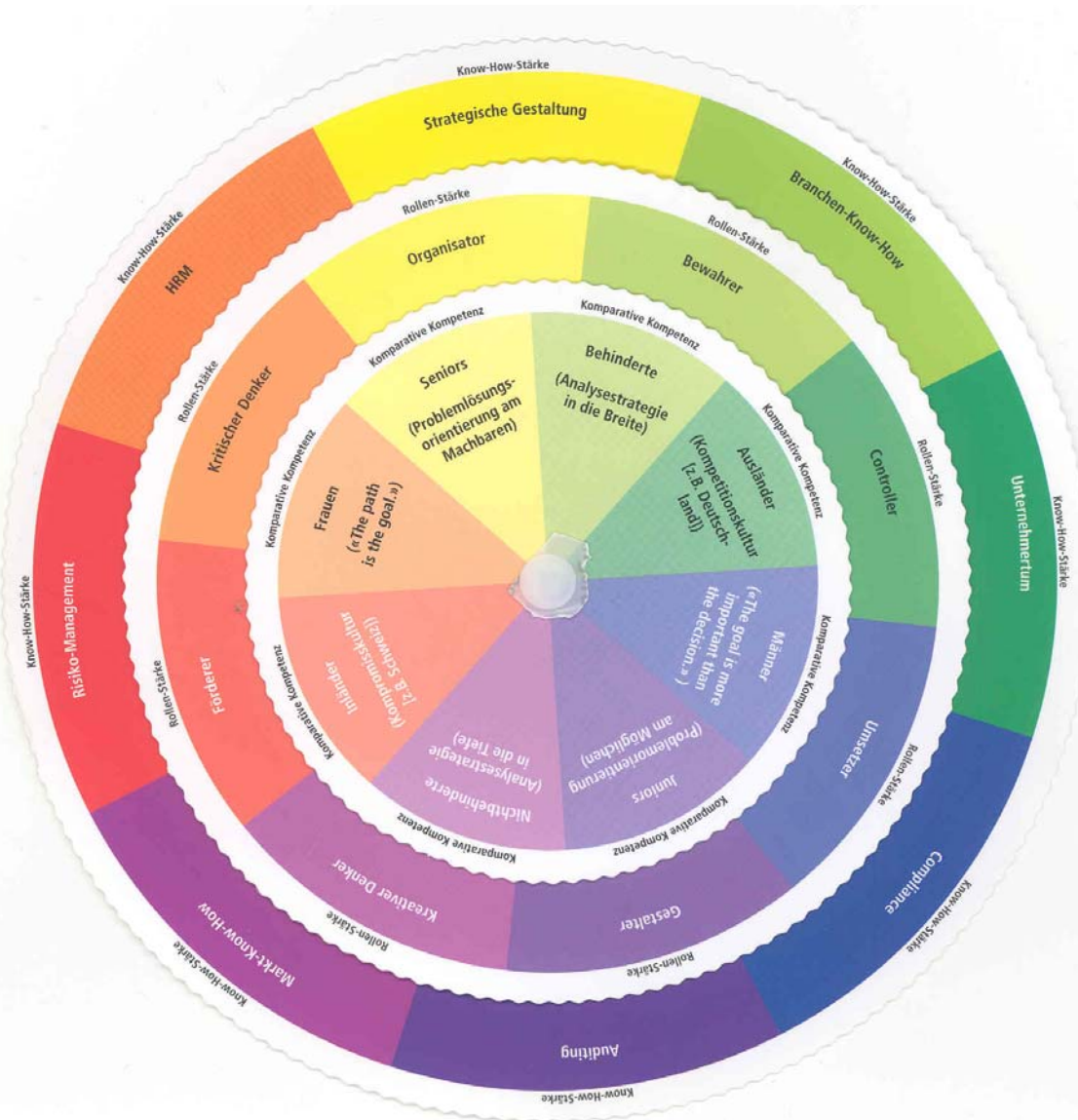
- gedanklichen Pfad eines Defizitansatzes verlässt
- sich von isolierten Insellösungen und dem Fokus auf spezifische Subgruppen sowie deren Therapie löslöst
- sinnvolle Steuerung und Nutzung von Humanpotenzial fördert

Indem

- Soziale Konstruktion von Diversity-Kriterien anerkannt wird (Stichwort "Kategorisierung")
- Kompetenzverständnis erweitert wird
- Prinzip von Komplementarität als Basis genutzt wird
- Alle Ebenen und Bereiche unter Berücksichtigung der Sinnhaftigkeit und Komplexitätserfordernis in Konzept von Diversity einbezogen werden (insbesondere Führungsebene)

Mit dem Ziel der Integration von sozialen Daten, Mitarbeiterkategorien, komparativen Kompetenzen und dem Diskriminierungsphänomen.

Diversity Optima: Implementierungsmechanismus für Diversity



Teamkonzeption

Bsp.: **Board-Diversity**, jedoch beliebig auf andere Arbeitsgruppen übertragbar:

Basierend auf drei verschiedenen zentralen Kreisscheiben, welche beliebig gegeneinander verdreht werden können.

- Funktion** = Know-how-Träger (große Scheibe)
- Rolle** = Rollenträger (mittlere Scheibe)
- Sozialdatenprägung** = Komparative Kompetenz (kleine Scheibe; Integrierte Dimension des "included empowering")

Umschlossen von integrierender Persönlichkeit (leading diversity)

Diversity Optima: Äußere Kreisscheibe

Funktionale Dimension

- Gezielt zusammengesetztes Know-How
- Fachlich relevante Kompetenzbereiche
- Dimensionen nicht generell valide, sondern als beispielhaft, anzusehen und müssen von den Unternehmen individuell festgelegt und stetig auf ihr Vorhandensein und ihre relative Wichtigkeit überprüft werden.
- Dieser erste Synergiekreis gibt an, wie viele Variablen i.S.v. Glieder für eine optimale Aufgabenerfüllung notwendig sind (bestimmt damit auch Anzahl der Gruppenmitglieder).

⇒ Selbst wenn das Board bzw. eine Arbeitsgruppe über alle notwendigen Know-how-Felder verfügt, garantiert dies noch keinen Erfolg!

Diversity Optima: Mittlere Kreisscheibe

Rollenträger-Dimension

- Prinzip unterschiedlicher Rollenstärken und komplementärer Rollenschwächen in der Aufgabengemeinschaft
- Zusammenspiel einer Vielfalt von persönlichkeitsorientierten Rollen durch »teambewussten« Umgang mit selbigen
- Notwendigkeit der Kenntnis der Vorzüge und Nachteile von sich und Anderen
- Möglichst objektiven Selbstwerteinschätzung und konstruktiver Umgang mit Vielfalt der Rollen notwendig

Diversity Optima: Innere Kreisscheibe

Dimension der sozialdatengebundener Kompetenzen

- Individuelles Kaleidoskop sozialer Daten => gefiltert durch Wesensart/-veränderung, soziales Umfeld, situative Bedingung
=> **Dominierendes soziales Datum**
- Alle vom selben sozialen Datum geprägten Menschen entwickeln ein bei dieser Prägung gehäuft auftretendes Muster von Potenzialfaktoren
= komparative Kompetenz.
- Diese komparative Kompetenz lässt sich zusätzlich zum traditionellen Know-how erfolgswirksam nutzen

= > gleichwertig, wenn auch Andersartig.

Diversity Optima

=

die Ganzheit der Fähigkeiten

In seiner dritten Ebene gibt der geschlossene Synergiekreis das Erreichen des **optimal heterogen** zusammengesetzten Teams nach **sozio-demographischen Gesichtspunkten** an, damit die komparativen Nachteile z.B. eines Arbeitspartners mit Behinderung möglichst nicht zum Tragen kommen, **die Summe komparativer Vorzüge aber einen Mehrwert** in die Aufgabenerfüllung einbringt.

Schlussfolgerungen

Diversity-Optima fordert

- Anerkennung und Entsprechung von Verschiedenartigkeit von sozialen Daten in gleichwertiger Weise
- ⇒ Durch Ergänzung der traditionellen Kompetenzen mit den komparativen Kompetenzen aus sozialen Daten lassen sich zusätzliche HR-SEPs zum Wettbewerbsvorteil aufbauen.

Implikationen

- Ergänzung des HR-Systems (einschließlich der Personalgewinnung, -Beurteilung, -Entwicklung und –Honorierung) und eine mitarbeiterkategorienorientierte Abstimmung ("Synergiekreise")
- Wahrnehmung, Systematisierung und Anwendung von komparativen Kompetenzen, sowie Einbezug der Leadership-Komponente um integriertes Konzept von

managing, leading and living Diversity im Unternehmen zu etablieren.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Präsentation basierend auf

Jent, N., Hopfmueller, L., (2008): Zukunftsperspektiven für die
praktische Umsetzung von Diversity in Unternehmen.

Working Paper, Universität St.Gallen