

WU

WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS



Diversität: ein entscheidender Wettbewerbsfaktor

Edeltraud Hanappi-Egger

Inhalt des Vortrags

- Einführung und Begriffsbestimmungen
- Diversität in Organisationen: Ansätze
- Kosten-Nutzen-Aspekte
- Trends, Chancen und Herausforderungen an ein inklusives Diversitätsmanagement

Begriffsbestimmung: Diversität

Der Begriff „Diversität“ beschreibt die Heterogenität, Verschiedenartigkeit, Vielfalt von Menschen

- Wir alle sind Teil unterschiedlicher Diversitäten.
- Potenzial aber auch Konflikte – lenkt den Blick auf „Unterschiede“

Kategorie-orientierter Ansatz: The Four Layers of Diversity



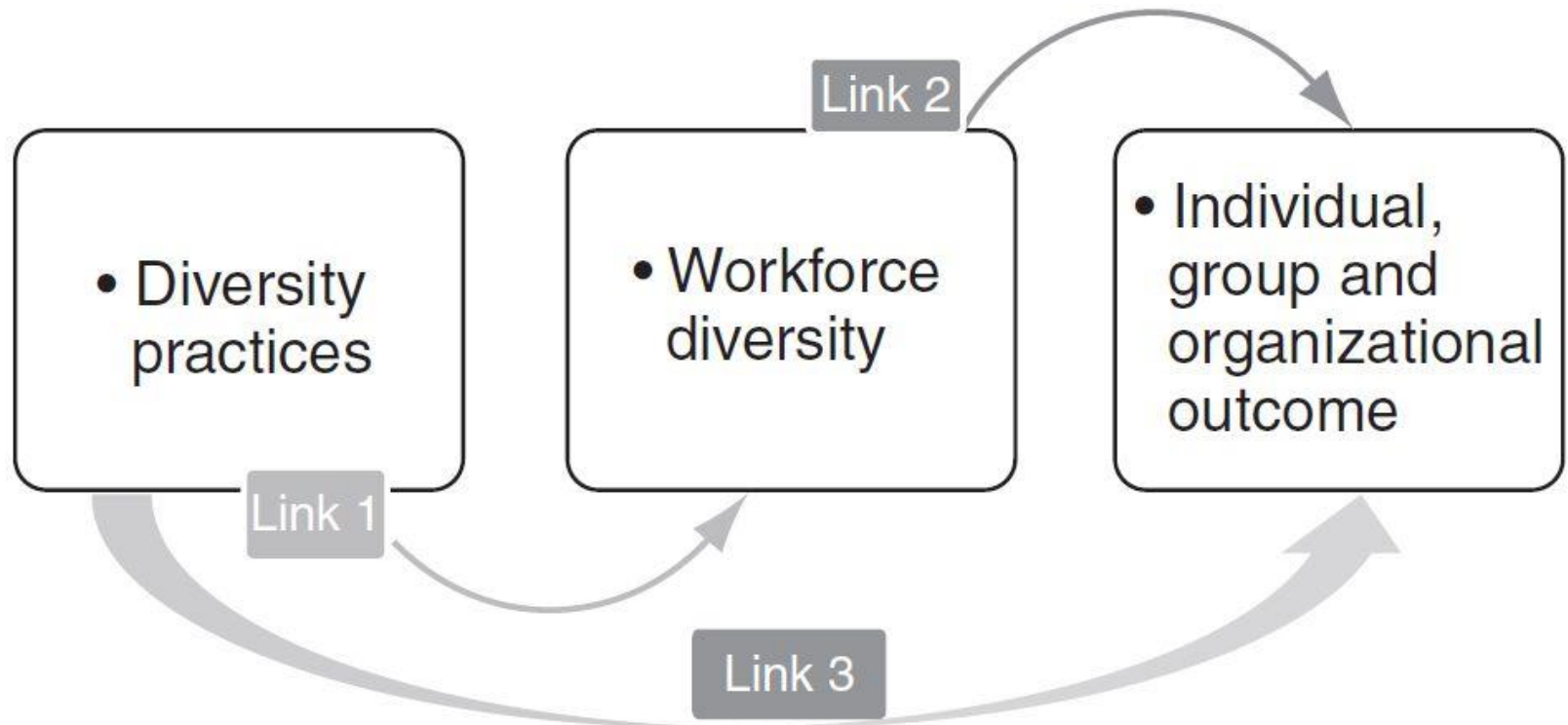
Quelle:
nach Gardenswartz, Rowe, 1994

- Diversitätsmanagement: Ursprung USA (BürgerInnenrechtsbewegung)
- Ziel:
 - Diversitätsgerechtigkeit, Potenzialorientierung
 - Funktionale Nutzung sozialer Differenzen durch das Management sozialer Unterschiede
- Personenorientierter Ansatz (Diversity-Reife)
- Top-Down mit Bottom-Up Komponenten
- Pluralität und Individualisierung als Ideal (Kritik)

Business ethics oder business case?

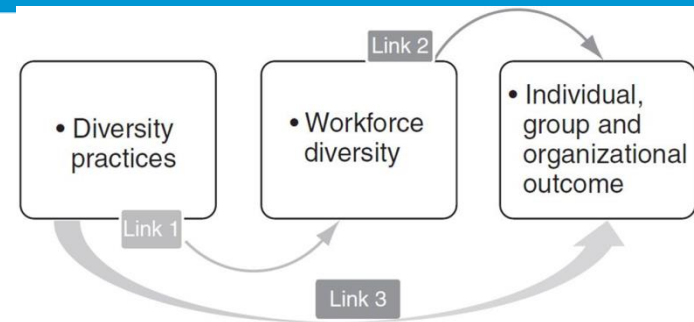
- Unternehmungen auf der ganzen Welt sind mit einer steigenden Diversität ihrer Stakeholder, vor allem der MitarbeiterInnen, konfrontiert.
- Wenn Unternehmungen gezwungen sind, gesetzliche Vorschriften hinsichtlich Antidiskriminierung einzuhalten, müssen sie moralische Argumente für Diversitätsmanagement in ihre organisationalen Praktiken integrieren.
- Um Maßnahmen zu legitimieren, welche über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen, ist es wichtig, den betriebswirtschaftlichen Nutzen zu konkretisieren.

Evaluation von Diversitätsinitiativen



Quelle: Kossek/Lobel/Brown 2006 in Danowitz/Hanappi-Egger/Mensi-Klarbach 2012

Evaluation von Diversitätsinitiativen

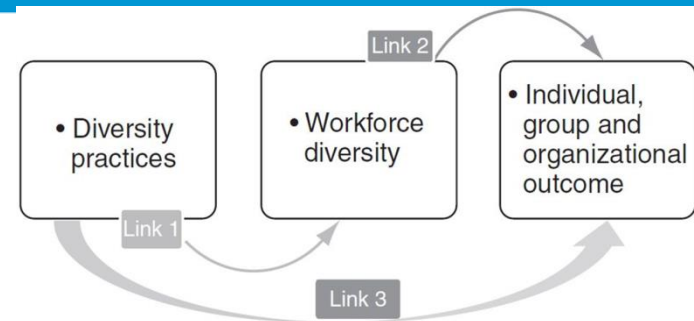


Link 1:

Beziehung zwischen Diversitätspraktiken und Diversität der Arbeitskräfte

- Evaluation des Effektes von Diversitätsprogrammen auf die Zusammensetzung der Belegschaft
- Moral Case for Diversity: Teil der moralischen Argumente für **Diversitätsmanagement**, da der Fokus auf nicht-wirtschaftlichen Argumenten liegt (Quoten)

Evaluation von Diversitätsinitiativen

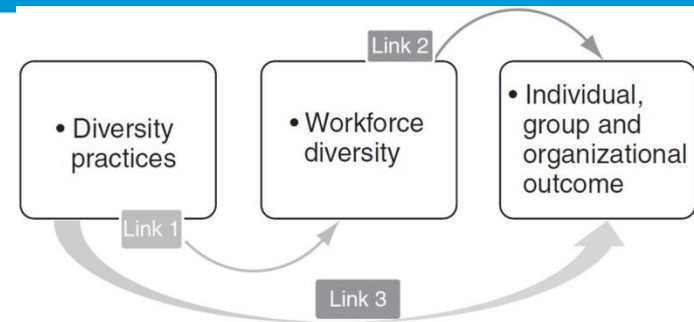


Link 2:

Beziehung zwischen **Diversität** der Arbeitskräfte und Einzel-, Gruppen- und organisationalen Ergebnissen

- Messung ob eine diverse Belegschaft signifikanten Einfluss auf Einzel-, Gruppen- und organisationale Ergebnisse hat
- Business Case for Diversity: Der Fokus liegt auf der Wertschöpfung durch eine diverse Belegschaft

Evaluation von Diversitätsinitiativen



Link 3:

Beziehung zwischen Diversitätspraktiken und Einzel-, Gruppen- und organisationalen Ergebnissen

- Business Case for **Diversity Management**:
Konzentriert sich auf die wirtschaftlichen Vorteile, die sich aus Diversitätsmanagement Programmen und Praktiken ergeben

Evaluation von Diversitätsmanagement

- Die Auswirkungen von Diversitätsmanagement werden nur sehr selten von Unternehmen gemessen.
Ursache: Mangel an quantifizierten Zielen
- Diversitätsmanagement betrifft in erster Linie Humankapital und Organisationskapital (immaterielles Vermögen)
- Immaterielles Vermögen:
 - Humankapital: Wissen und Fähigkeiten der Angestellten
 - Kundenkapital: z.B. starke Beziehungen mit KundInnen
 - Strukturkapital: z.B. Effektivität von internen Vorgehensweisen, positives Unternehmensimage

Verständnis von Kosten/Nutzen-Analysen in der Betriebswirtschaftslehre

- Kosten-Nutzen-Abwägungen sind für Organisationen zumeist die Entscheidungsgrundlage, um bestimmte Maßnahmen und Aktivitäten weiterzuführen, auszubauen, abzusetzen oder gänzlich neue Wege zu gehen. Sie dienen der Einschätzung der Profitabilität und Effizienz betrieblicher Aktivitäten.
- Kosten-Nutzen-Analyse sind damit wesentliche Argumentationsgrundlagen in strategischen Entscheidungssituationen

Zentrale Nutzen-Argumente im DM

- Nutzenargumente
 - **Kostenreduktion** - Die Berücksichtigung diverser Bedürfnislagen und Lebenssituationen der MitarbeiterInnen stärkt die Bindung an die Organisation (sinken von Fluktuationsrate und Ausfallszeiten) und motiviert MitarbeiterInnen.
 - **Personalressourcen** – Ein bewusster Umgang mit Minoritäten und benachteiligten Gruppen macht Unternehmen attraktiver für qualifiziertes Personal.
 - **Marketing** – Gender- und Diversitätsmanagement ist ein Faktor bei der Erschließung neuer KundInnengruppen und fördert positives Image (vergleiche dazu z.B. Gay Marketing).

Zentrale Nutzen-Argumente im DM

- **Kreativität und Problemlösungskompetenz** – Vielfalt vermehrt Perspektiven und kann Fehlentscheidungen verhindern. Die Qualität von Lösungen steigt.
- **Flexibilisierung der organisationalen Zusammenhänge** und bessere Wahrnehmung der organisationalen Umwelt – Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen und rechtzeitige Reaktion darauf verhindert Krisen.

→ erwartete Nutzen-Effekte, kostenmäßig unterschiedlich erfassbar +

→ Auftreten von nicht erwarteten Effekten

- kostenverursachenden Maßnahmen

Cash- Kosten fallen an für

- ExpertInnen, die beigezogen werden,
 - Aus- und Weiterbildung hinsichtlich neuer Konzepte, aber auch neuer Fähigkeiten (insb. HR-Personal),
 - Umgestaltungen (z.B. Umbauten für RollstuhlfahrerInnen etc.),
 - Neugestaltung des Vertragswesens,
 - Generierung und Wartung von diversitätsrelevanten Datenbestände,
 - Kosten für Etablierung neuer Kommunikationsstrukturen,
 - Kosten für Gleichstellungen,
 - Kampagnen,
- Aber auch „nicht-intendierte Kosten“ (Widerstand)

Diversität und Inklusion

- Diversität
 - Vielfalt, Unterschiedlichkeit, Verschiedenartigkeit, Ausschluss?
- Inklusion
 - Einschließung, Einheit, Zusammengehörigkeit
- Lösung:
 - Strukturelle Rahmenbedingungen, Diversitätsklima

Zusammenfassung

- Diversität ist in Organisationen vorhanden.
- Diversitätsmanagement ist ein umfassendes Organisationsentwicklungsprojekt.
- Diversitätsmanagement stellt herrschende Strukturen und Praktiken in Frage.
- Diversitätsmanagement geht davon aus, dass Diversität für den Unternehmenserfolg genutzt werden kann.
- Die praktische Umsetzung von DM nimmt sehr unterschiedliche Formen an.
- Es gibt keine vorgefertigte Lösung, sondern muss entsprechend kontextsensibel entwickelt werden.
- DM ist ein Top-Down-Management-Konzept mit Bottom-Up Elementen.

Statt – aus Kosten-Nutzen-Sicht zu fragen:

„Was bringt es, Diversitätsmanagement zu betreiben?“

Fragen Sie doch besser:

„Was kostet es, Diversität zu ignorieren?“

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS

DEPARTMENT MANAGEMENT

Augasse 21, 1090 Vienna, Austria

UNIV.PROF. DI. DR. EDELTRAUD HANAPPI-EGGER

T +43-1-313 36-5181

F +43-1-313 36-759

Edeltraud.hanappi-egger@wu.ac.at

www.wu.ac.at