

Edelgard Kutzner

Vielfalt im Innovationsprozess

Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein
innovationsförderndes Diversity Management

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Edelgard Kutzner

Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management

(IFF-Forschungsreihe Band 18)

ISBN 3-932869-18-4

Alle Rechte vorbehalten

© 2011, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF)

Universität Bielefeld

Postfach 10 01 31

33501 Bielefeld

www.uni-bielefeld.de/IFF

Druck: druckwerk GmbH, Dortmund

Edelgard Kutzner

Vielfalt im Innovationsprozess

Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein
innovationsförderndes Diversity Management

IFF-Forschungsreihe
Band 18

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben „Innovation und Diversity. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen jenseits traditionellen Managements - INDI“ wurde mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01FM08058 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



DLR
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

Vorwort

Die Arbeitswelt hat in den vergangenen Jahren an Komplexität gewonnen. In der Komplexität liegt vor allem eine Chance: die Vielfalt zu nutzen, um aus der Heterogenität Ideen und Potenziale für Innovationen zu gewinnen und unterschiedlichste Akteure in den Innovationsprozess einzubeziehen.

Innovationen müssen sich daran messen lassen, wie sie zu gesellschaftlichem Fortschritt und zu wirtschaftlichem Erfolg beitragen. Deshalb gilt der Stärkung der Innovationsfähigkeit ein besonderes Augenmerk. Um diese zu stimulieren und zu fördern hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ veröffentlicht.

Die Organisation von Innovationsprozessen ist allerdings auch mit neuen Anforderungen verbunden. Wo bislang Innovationsmanagement in speziellen Entwicklungsabteilungen stattfand, ist in vielen Unternehmen ein Umdenken festzustellen. Expertinnen und Experten gerade für Prozessinnovationen sind weniger in speziellen Entwicklungsabteilungen eines Unternehmens zu finden als vielmehr an jedem einzelnen Arbeitsplatz vor Ort und zunehmend auch jenseits der Organisationsgrenzen. Diese Vielfalt und die Ideen aller Akteure aufzugreifen, systematisch miteinander zu vernetzen und nachhaltig in den Organisations- und Innovationsprozess einzuspeisen, erfordert neue Konzepte mit dem Ziel, von der enormen Kreativität und dem großen Wissen der Beschäftigten, der Kundinnen und Kunden, der Nutzer und Nutzerinnen ebenso zu profitieren wie von den Potenzialen der Wissenschaft.

Zur Innovationsfähigkeit werden kompetente Menschen und wandlungsfähige Unternehmen gebraucht. Denn Wachstum und Arbeitsplätze entstehen nur, wenn die Entwicklung der Fähigkeiten der Menschen, der Belegschaften und des Managements abgestimmt erfolgt. Personal-, Organisations- und Kompetenzent-

wicklung stehen aus diesem Grund gleichberechtigt nebeneinander. Ihr Zusammenspiel sorgt dafür, dass sich Arbeiten und Lernen zu einem Prozess verbinden und zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Ihre Kraft wirkt dort am stärksten, wo die Unternehmen die Innovationskraft der Menschen fordern, aufnehmen und fördern.

Mit dem Förderschwerpunkt „*Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements*“ wird ein Themenfeld von großer Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten in Deutschland aufgegriffen. Ziel ist es, Treiber und Hemmnisse im Innovationsprozess zu identifizieren sowie praxisgeeignete Konzepte, Instrumente und Strategien zu entwickeln, die zur Stärkung der Innovationsfähigkeit beitragen und eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen ermöglichen. Damit leistet der Förderschwerpunkt einen wichtigen Beitrag für die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigung in Deutschland.

Das Projekt „*Innovation und Diversity*“ setzt hier an. Die Untersuchung hat sich auf der Ebene der betrieblichen Organisation u.a. mit folgenden Fragen auseinandergesetzt:

- Wie können sich aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Beschäftigtengruppen Innovationsimpulse ergeben?
- Wie sind Organisationsstrukturen zu gestalten, in denen sich Innovationspotenziale einer heterogenen, vielfältigen Belegschaft entfalten können?
- Inwieweit können Diversity-Konzepte zur Herstellung von Chancengleichheit beitragen?

Dem Team am interdisziplinären Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität Bielefeld unter Leitung von Dr. Edelgard Kutzner ist es gelungen, mit ihren Analysen und Ergebnissen einen

fundierten Beitrag sowohl zur wissenschaftlichen Diskussion zu leisten als auch zur betrieblichen Gestaltung eines innovationsfördernden Diversity Managements. Aus dem Projekt heraus stehen nunmehr praktische Gestaltungsansätze genau so wie theoretisch aufgearbeitetes Wissen zur Verfügung, welches die wissenschaftliche Diskussion bereichert. Das Projekt leistet einen wertvollen Beitrag zum Forschungsprogramm und gibt wichtige Impulse für die weitere Diskussion. Insbesondere die Verbindung von Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Verbesserung von Chancengleichheit ist dabei von besonderer Bedeutung.

Ich bedanke mich im Auftrag des BMBF und des Projektträger im DLR sehr herzlich für die konstruktive und harmonische Zusammenarbeit mit dem gesamten Projektteam von INDI und wünsche Ihnen für die nunmehr anstehende Phase der Verwertung und alle folgenden Projekte viel Erfolg.

Dr. Claudio Zettel

Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.

Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

Bonn, im Januar 2011

Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 3 |
| 1. Einleitung | 7 |
| 2. Orientierungen: Konzeptionelle Überlegungen zu Innovation und Diversity | 10 |
| 2.1 Diversity und Diversity Management | 11 |
| 2.2 Innovation und Innovationsfähigkeit | 14 |
| 2.3 Arbeitspolitik und Partizipation | 16 |
| 3. Praxis: Das Innovationsgeschehen in Unternehmen aus der Sicht von Interessenvertretungen - Ergebnisse einer standardisierten Befragung | 19 |
| 4. Empfehlungen und Instrumente für ein innovationsförderndes Diversity Management | 31 |
| 4.1 Handlungsfelder eines innovationsfördernden Diversity Managements | 33 |
| 4.2 Vielfalt entdecken und fördern: Das Online-Tool Diversity | 47 |
| 5. Resümee: Diversity Management ist Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie | 54 |
| Anhänge | 58 |
| 1. Zitierte und weiterführende Literatur zum Thema | 58 |
| 2. Internet-Links zum Thema | 63 |
| 3. Liste der zitierten Verbundprojekte des Förderschwerpunkts „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ | 65 |
| 4. Kurz-Check Diversity/Personelle Vielfalt | 68 |



Kapitel 1

Einleitung

Wer will pinkfarbene Handys? Weshalb gibt es Damen- und Herrenarmbanduhren? Brauchen wir Pflegeroboter, und welchen Ansprüchen müssten sie genügen? Wollen Menschen mit einem ausländisch klingenden Namen im Callcenter automatisch mit einer Ethno-Hotline verbunden werden? Um diese Fragen zu beantworten, brauchen Unternehmen und Einrichtungen einen Blick, der die Entwicklungen in der Gesellschaft, bei den Kundinnen und Kunden mit ihren ausdifferenzierten, vielfältigen Interessen und Bedürfnissen erkennt. Nur wer über die Fähigkeit verfügt, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Kundschaft wahrzunehmen, kann zielgerichtet Neues entwickeln, produzieren und verkaufen.

Zunehmender Wettbewerb und steigende Kundenanforderungen stellen das betriebliche Innovationsgeschehen vor neue Herausforderungen. Die klassische Arbeitsteilung zwischen Entwicklung und Produktion lässt sich aufgrund des damit verbundenen Zeitverzugs immer weniger aufrechterhalten. Die Erzeugung von Innovationen muss deshalb als ein kontinuierlicher Prozess angelegt sein, der zunehmend in die Produktion und Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen integriert wird und sich nicht mehr ausschließlich von

spezialisierten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen leisten lässt.

Zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen gehört neben der Fähigkeit, neue Trends auf den Märkten und veränderte Bedürfnisse der Kundschaft frühzeitig wahrzunehmen, auch die Fähigkeit, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen. Innovationen entstehen aus Ideenreichtum, aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Sichtweisen, aus der Möglichkeit zum Perspektivenwechsel und aus dem Zusammenwirken von Beschäftigten mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, mit unterschiedlichen Arbeits- und Lebensumwelten. Ein erfolgreiches Ideen- und Innovationsmanagement setzt dabei auf die breite Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Entwicklung von Innovationen ist als sozialer Prozess zu verstehen, der die Integration aller Beschäftigten in die Generierung neuer Ideen, Produkte und Verfahren erfordert und ohne eine systematische Kompetenz- und Organisationsentwicklung nicht möglich ist. Deshalb ist es erforderlich, eine arbeitsorientierte

Sichtweise auf Innovationen zu entwickeln. Innovationen werden von Menschen gemacht. Neben dem dauerhaften Erhalt des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten gilt als Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, die allen Arbeitnehmer/innen Handlungsspielräume bietet und ihre Kompetenzen in den Arbeits- und Innovationsprozess mit einbezieht

Diversity Management ist ein Konzept, das sich auf die personelle Vielfalt (Diversity) in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. In diesem Sinne benötigt Innovationsförderung ein Diversity Management. Gleichzeitig stellt ein entsprechend gestaltetes Diversity Management selbst eine Innovation dar. Ein bewusster Umgang mit Vielfalt erfordert eine Verankerung in der betrieblichen Organisationsstruktur und -kultur, um die vielfältigen Potenziale für Innovationen nutzen zu können. Zugleich kann und soll Diversity Management zu mehr Chancengleichheit unter den Beschäftigten beitragen. Personal- und Organisationsentwicklung stehen in einem engen Wechselverhältnis.

Dies waren die Ausgangsthese der Untersuchung „Innovation und Diversity“, deren Ergebnisse in der vorliegenden Veröffentlichung vorgestellt werden. Die Untersuchung hat sich auf der Ebene der betrieblichen Organisation u.a. mit folgenden Fragen auseinandergesetzt:

- Wie können sich aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Beschäftigtengruppen Innovationsimpulse ergeben?
- Wie sind Organisationsstrukturen zu gestalten, in denen sich Innovationspotenziale einer heterogenen, vielfältigen Belegschaft entfalten können?
- Wie kann Partizipation so gestaltet werden, dass sich unterschiedliche Beschäftigtengruppen gleichberechtigt einbringen können?
- Inwieweit können Diversity-Konzepte zur Herstellung von Chancengleichheit beitragen?

Mit seinen Zielen und Fragestellungen hat das Projekt weitgehend Neuland betreten. Zwar existieren Studien und Praxisbeispiele zu den einzelnen Themenfeldern Innovation, Diversity und Chancengleichheit. Doch mangelt es in der Praxis an einer Verbindung dieser

drei Bereiche. Auf der konzeptionellen Ebene fehlt es an Wissen über die Möglichkeiten zur Gestaltung angemessener Strukturen und Handlungsweisen.

Ziel des Projekts war es daher, Ansatzpunkte, Instrumente und Empfehlungen zu erarbeiten, die zur Gestaltung eines innovationsfördernden Diversity Managements beitragen, welches die vielfältigen Impulse aus einer vielfältigen Belegschaft aufgreift und in Innovationen umsetzt. Ergebnis sind differenzierte Informations-, Analyse- und Handlungsangebote, die dem breiten Transfer in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen (von Start-Ups bis zu Großunternehmen) dienen sollen. Sie werden mit dieser Veröffentlichung zur Verfügung gestellt.

Die Zielgruppe umfasst vor allem Geschäftsführungen, Personalverantwortliche, betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen sowie Verbände, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen. Darüber hinaus sind die Ergebnisse auch für die wissenschaftliche Auseinandersetzung gedacht.

Im folgenden *zweiten Kapitel* werden vorhandene Diversity-Konzepte in Theorie und Praxis ausgewertet mit dem Ziel der Zustandsbeschreibung und Erarbeitung eines Analyserahmens für das weitere Vorgehen.

Kapitel drei präsentiert die Ergebnisse einer standardisierten Befragung von Betriebs- und Aufsichtsratsmitgliedern zum Innovationsgeschehen und zu den Bedingungen von Innovation in den Unternehmen. Die Befragung liefert wichtige Erkenntnisse zum Zusammenhang von Innovationsklima und Diversity in Unternehmen.

In *Kapitel vier* folgen Empfehlungen für die Praxis eines innovationsfördernden Diversity Managements. Einbezogen wurden dabei Hinweise aus einigen der Verbundprojekte aus dem BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“. In einem zweiten Abschnitt wird mit dem internetbasierten „Online-Tool Diversity“ ein Instrument vorgestellt, mit dem Unternehmen in einem ersten Zugriff ihren Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft, aber auch in der Kundschaft überprüfen können. Das Tool kann für Unternehmen eine Hilfe darstellen, sich mit dem Thema Diversity vertraut zu machen und sich mit seinen verschiedenen Handlungsfeldern auseinanderzusetzen.

Abschließend werden in *Kapitel fünf* einige wesentliche Erkenntnisse zusammengefasst.

Im *Anhang* finden sich darüber hinaus eine Fülle von Hinweisen auf weiterführende Materialien sowie ein Kurz-Check, mit dem es möglich ist, erste Hinweise auf den eigenen Umgang mit personeller Vielfalt zu bekommen.

An dieser Stelle möchte ich mich bedanken bei Dr. Angelika Kipp, Dr. Olaf Katenkamp und insbesondere bei Anke Kubitzka für ihre Mitarbeit im Projekt, Charly Brandl von ver.di-innotec und Claus Zanker von input consulting für ihre Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung der standardisierten Befragung, bei Iris Kastel-Driller und Dr. Klaus Kock von der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt für die redaktionelle Bearbeitung und Gestaltung dieser Veröffentlichung und bei Michael Banos vom Druckwerk für die Drucklegung. Und ich bedanke mich bei Prof. Dr. Ursula Müller für die Unterstützung bei der Durchführung des Projekts. Last but not least bedanke ich mich bei Dr. Claudio Zettel vom Projektträger für die Betreuung dieser Forschungsarbeit und beim BMBF und dem ESF für die finanzielle Unterstützung.

Kapitel 2

Orientierungen: Konzeptionelle Überlegungen zu Innovation und Diversity

Innovationen gelten allgemein als Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung der derzeit stattfindenden tiefgreifenden Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft. Dennoch sind Defizite in der Förderung und Entwicklung von Innovationen zu verzeichnen. Eine zentrale Schwäche einiger Unternehmen, öffentlicher und privater Einrichtungen scheint dabei die Fähigkeit zu sein, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen und zielgerichtet einzusetzen.

Innovationen können sich auf neue Produkte und neue Dienstleistungen, aber auch auf neue Prozesse der Arbeitsorganisation, Personal- oder Organisationsentwicklung beziehen. Sie setzen allerdings auch eine Innovationsfähigkeit voraus und zwar sowohl bei den Unternehmen wie auch bei den Beschäftigten. Innovationen sind nicht nur Ergebnis gezielter Forschung und Entwicklung in den entsprechenden Abteilungen. Sie werden darüber hinaus alltäglich und unspektakulär in allen Bereichen eines Unternehmens geleistet. Hier

kommt es zuallererst auf die Spielräume für Kreativität, Qualifikation, Wissen, Lernfähigkeit und Arbeitsorganisation an. Innovationen entstehen durch das Handeln von Menschen. Sie sind Ergebnis eines sozialen Prozesses, sie sind das Ergebnis des gemeinsamen Handelns von Beschäftigten mit unterschiedlichem Wissen und unterschiedlichen Erfahrungen. Deshalb lassen sie sich nicht einfach herbeiführen oder managen. Eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen von der Idee bis zur Markterschließung braucht auch eine entsprechende Gestaltung der Arbeit.

Mensch und Organisation müssen lernfähig sein

Ein erfolgreiches Ideen- und Innovationsmanagement setzt auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Noch zu oft jedoch werden Beschäftigte entmutigt, indem sie und ihre Ideen keine Wertschätzung erfahren. Es genügt nicht, dass der einzelne Mensch kreativ und lernfähig ist – das Unternehmen, die Or-

ganisation, in der er oder sie arbeitet, muss ebenfalls lernfähig sein, d. h. neues Wissen muss aufgenommen und in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Es stellt sich also die Frage nach der Gestaltung innovationsfördernder Bedingungen.

In der Annahme, dass alle Beschäftigten einen Beitrag zur Innovation leisten können, sind mindestens vier Voraussetzungen bzw. Fragen enthalten, die sowohl die Seite des Unternehmens als auch die Seite der Beschäftigten betreffen:

- Sind wirklich alle Beschäftigten gemeint, über alle Hierarchie- und Qualifikationsebenen hinweg, ohne Ansehen der Person?
- Menschen bei der alltäglichen Arbeit sind durchaus kreativ. Aber haben sie auch die Motivation, diese Ideen bekannt zu geben?
- Ist Innovationsfähigkeit vorhanden bzw. wie wird sie hergestellt?
- Und letztlich stellt sich auch die Frage: Wie wird bisher mit innovativen Ideen umgegangen?

Implizit wird davon ausgegangen, dass Diskriminierung Innovationen eher verhindert. Anerkennung, Wertschätzung und Gleichberechtigung werden als innovationsförderlich eingeschätzt. Warum haben dann nicht alle Unternehmen ein Diversity Management, das geeignet wäre, Diskriminierung abzubauen und Vielfalt produktiv zu nutzen?

Eine zentrale Annahme im vorliegenden Beitrag liegt darin, dass es sich sowohl bei Innovationen als auch bei Diversity um soziale Prozesse handelt, in denen Arbeitspolitik eine entscheidende Rolle spielt. Zur weiteren Klärung der Frage, wie solche Prozesse beeinflusst und gestaltet werden können, sollen im Folgenden zunächst einige Anmerkungen zur aktuellen Debatte um Diversity und Diversity Management gemacht werden. Es folgen Annäherungen an den Begriff der Innovation. Im dritten Abschnitt werden Innovationsprozesse aus einer arbeitspolitischen Perspektive beleuchtet.

2.1 Diversity und Diversity Management

In aktuellen Debatten werden viele Argumente für die Notwendigkeit genannt, sich mit der Vielfalt in der Belegschaft und mit Diversity-Konzepten auseinanderzusetzen:

- Globalisierung und wachsende internationale Mobilität,
- verschärfter Wettbewerb und wachsendes Innovationstempo,
- Entstehen neuer Bereiche mit wachsender Bedeutung von Wissen als Humanressource,
- Fachkräftemangel in zukunftssträchtigen Bereichen,
- Wertewandel mit geänderten Lebensstilen und veränderten Erwerbsbiographien,
- zunehmende Individualisierung,
- Veränderung der Altersstruktur,
- Unternehmenszusammenschlüsse,
- zunehmende Migration,
- demografischer Wandel mit immer mehr älteren Mitarbeiter/innen im Betrieb,
- zunehmende Erwerbsarbeit von Frauen,
- Diversifizierung von Kundengruppen etc.

Diese Entwicklungen hinterlassen Spuren im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften. Die Integrationsfähigkeit und der Umgang mit Vielfalt werden zukünftig eine noch größere Rolle spielen, als dies heute schon der Fall ist.

Vielfalt zum Bestandteil der Personalpolitik machen

Vielfalt ist in jedem Unternehmen und jeder Einrichtung vorhanden. Selbst dort, wo es nach außen den Anschein hat, hier sei die Belegschaft äußerst homogen, z.B. weil überwiegend weiße, inländische Männer oder überwiegend Frauen dort arbeiten, gibt es Unterschiede, beispielsweise bei den Qualifikationen der Beschäftigten, in den Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit), in der Altersstruktur etc. Vielfalt bezieht sich auf verschiedene Gruppen oder auch Merkmale

von Menschen. In Deutschland sind in erster Linie Geschlecht, Ethnie/Nation, Alter und Behinderung gemeint. In anderen Ländern sind u.a. sexuelle Orientierung und Religion von Bedeutung.

Der Begriff Diversity ist vielschichtig und facettenreich, er wird meist übersetzt mit Heterogenität, Verschiedenartigkeit oder auch Vielfalt der Belegschaft. Diversity Management ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil von Personalpolitik und Organisationsentwicklung machen will. Dabei soll es um die Wertschätzung und Nutzung von personeller Vielfalt gehen. Damit verbunden wären auch Fairness und Toleranz. Neben moralischen und juristischen Gründen sind es zunächst ökonomische Gründe, die für die Einführung eines Diversity Managements sprechen. Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen, die systematisch die Interessen ihrer vielfältigen Kundschaft, ihrer vielfältigen Belegschaft und ihrer vielfältigen Umwelt berücksichtigen, gelten als wirtschaftlich erfolgreicher (Stuber 2009).

Ist Vielfalt effizient?

Diversity ist ein Thema in der gesellschaftlichen, betrieblichen, gewerkschaftlichen und seit einiger Zeit auch wissenschaftlichen Debatte. Die Zugänge zu Diversity sind allerdings unterschiedlich. In der betriebswirtschaftlichen Debatte wird Diversity im Sinne einer vielfältigen Belegschaft als ein Potenzial gesehen, welches es aus Gründen der Effizienz zu nutzen gilt (Stuber 2009):

- Personalmarketing: Mit Diversity Management lassen sich Angehörige von Minderheiten auf dem Arbeitsmarkt besser rekrutieren. Dies wird immer wichtiger, weil die bisher im Berufsleben dominante Gruppe (meist weiße, inländische, gut qualifizierte Männer mittleren Alters) tendenziell kleiner wird.
- Kreativität bei Problemlösungen: Gemischt zusammengesetzte Teams können innovativere und kreativere Problemlösungen hervorbringen als homogene Gruppen.
- Flexibilität: Während homogene Gruppen oft einem gewissen Konformitätsdruck unterliegen, reagieren heterogene Entscheidungsgremien flexibler auf Umweltveränderungen. Heterogenität kann zudem Betriebsblindheit reduzieren helfen.
- Marketing: Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf die Wünsche und Bedürfnisse einer heterogenen Kundschaft einstellen.
- Kostensenkung: Durch eine gute Integration aller Mitarbeiter/innen werden Reibungsverluste und Diskriminierung minimiert, wodurch Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten gesteigert werden, was letztlich kostensenkend wirkt.

Ist der Erfolg von Diversity Management ökonomisch messbar? Selbst bei der Bertelsmann-Stiftung ist man da skeptisch: „Das ist schwierig. Ich kenne noch kein glaubhaftes Berechnungssystem. Aber wir haben Unternehmen befragt, wie kulturelle Vielfalt sich bei ihnen auswirkt. 82 Prozent sahen positive Effekte auf ihr Image, 76 Prozent auf die Kundenzufriedenheit und 50 Prozent auf den Gewinn.“ so Petra Köppel, Projektmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung, in einem Interview mit der Baseler Zeitung am 12.9.2008.

„Nicht alles, was zählt, kann man zählen“ (Albert Einstein)

Noch fehlen verbindliche Messgrößen bzw. sind positive Effekte in diesem Bereich nur schwer auf bestimmte Maßnahmen zurückzuführen (vgl. u.a. Schulz 2009). Interessant sind in diesem Zusammenhang deshalb die Begründungen, mit denen Unternehmen Diversity thematisieren. Ostendorp (2009) hat in ihrer Untersuchung verschiedene „interpretative Repertoires“ ausgemacht:

- Diversity als Luxus, als Imagefaktor („Alle bieten etwas zum Thema Diversity, dann müssen wir es auch.“)
- Diversity als Abbild der Kundschaft, als Marktfokussierung („Soviel Diversity wie nötig, so wenig wie möglich.“)
- Diversity als „gute Tat“ für Minderheiten, als Minoritätsfokussierung („Mit Herz fürs Soziale.“)
- Diversity als anschlussfähige Themenstellung, als Themenfokussierung (z.B. „Gender als Thema.“)

- Diversity als Katalysator für Vielstimmigkeit, als Unterschiedsfokussierung („Gefahr, sich in der gelebten Vielfalt zu verlieren.“)

Unternehmen entscheiden sich demnach aus den unterschiedlichsten Gründen für ein Diversity Management. Nicht immer sind diese Gründe rein rational im berechnenden Sinne. Süß und Kleiner (2006) haben untersucht, warum Managementkonzepte sich zunächst zwar etablieren, dann aber wieder verschwinden können. Im Wesentlichen benennen sie drei Gründe:

- Abhängigkeit von anderen Unternehmen, die zwingend Druck ausüben,
- Nachahmung anderer, erfolgreicherer Unternehmen,
- normativer Druck durch zunehmende Professionalisierung von Berufsgruppen wie Berater/innen.

Die beiden Forscher stellen fest, dass diese Prozesse auch wirken, wenn der Nachweis von Effizienz fehlt. Nicht zuletzt dadurch besteht nach ihrer Meinung die Gefahr, dass sich Unternehmen immer mehr angleichen.

Lederle (2007) kommt ebenfalls zu dem Schluss, Diversity Management werde nicht aufgrund exakter Kosten-Nutzen-Rechnungen praktiziert, es „wird vielmehr in iterativen und rekursiven Prozessen diskursiv erzeugt. Demographische, gesetzliche und marktliche Veränderungen, d.h. antizipierte Erwartungen als relevant bezeichneter Bezugsgruppen, werden von den organisationalen Akteuren als jene Probleme angeführt, deren Lösung durch die Einführung von Diversity Management versprochen wird.“ (Lederle 2007, 37) Vor allem dadurch entsteht die Gefahr, dass bei veränderten äußeren Einflussfaktoren Diversity-Konzepte wieder aus dem Unternehmensalltag verschwinden.

Integration steht im Vordergrund

Aufgrund dieser Erfahrungen scheint es angemessen, das Konzept Diversity Management breiter zu fassen. Diversity Management soll für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt stehen. Dabei geht es um die Vielfalt in der Belegschaft, aber auch um die Vielfalt der Kundschaft. In der gesellschaftlichen Debatte steht der Gedanke der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund im Vordergrund (siehe u. a. die Kampagne der Bundesregierung: Vielfalt als Chance). In der frauen- und geschlechterpolitischen

Debatte wiederum wird äußerst kontrovers diskutiert, inwieweit mit Diversity-Konzepten Chancengleichheit erzielt werden kann (u. a. in den Beiträgen der Zeitschrift *Femina Politica* 01/2007; Andresen/Koreuber/Lüdke 2009; Krell 2009). Die Idee der Verbindung von Gleichstellung und Ökonomisierung hat insbesondere in der Frauen- und Geschlechterforschung zu kritischen Einschätzungen von Diversity-Konzepten geführt (u. a. Stiegler 2005).

Ein Blick in die Wissenschaft zeigt, dass Diversity nicht als naturgegeben angesehen werden kann. Diversity wird hergestellt, indem Menschen bestimmten „Identitätsgruppen“ zugeordnet werden, z.B. zur Gruppe der Älteren, der Frauen, der Migrant/innen. Nicht selten ordnen sich Individuen selbst einer Gruppe zu. Ganz abgesehen davon, dass bei einer solchen Betrachtung individuelle Unterschiede vernachlässigt werden (Frau ist eben nicht gleich Frau, Migrant ist nicht gleich Migrant), können diese Zuordnungen zu Diskriminierungen führen. Sie benennen Abweichungen vom Normalen, für das immer noch allzu häufig der deutsche weiße Facharbeitermann steht. Um solche Diskriminierungen aufzubrechen bzw. zu verhindern, ist es notwendig, Zuordnungen zu Gruppen in Frage zu stellen, zu „dekonstruieren“. Dazu sind alle relevanten betrieblichen Handlungsfelder auf solche Konstruktionsvorgänge hin zu analysieren. Damit können einerseits Ungleichbehandlungen und Ausgrenzungen sozialer Gruppen in Struktur und Handlung untersucht werden, es können auf diese Weise aber auch Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar werden, die zu mehr Chancengleichheit beitragen können.

Differenzen erkennen, Stereotypen vermeiden

Die Problematik von Diversity-Ansätzen liegt darin, dass sie zu Stereotypisierungen einladen und Beschäftigte auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduzieren, von der dann bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet werden. Eine Betrachtung der Gruppenzuordnung ist sinnvoll, wenn z.B. Diskriminierungen qua Geschlecht dokumentiert und analysiert werden sollen, wie etwa die Lohndiskriminierung von Frauen. In der Regel ist es jedoch notwendig, weiter zu differenzieren, insbesondere wenn es darum geht, die unterschiedlichen Potenziale innerhalb einer Gruppe zu erkennen. Es muss also genau überlegt werden, wann es sinnvoll und notwendig ist,

nach Gruppen zu fragen bzw. Gruppenzuordnungen vorzunehmen, und wann genau dies dazu beiträgt, Gruppenzugehörigkeiten zu konstruieren, die für die Individuen diskriminierend wirken können.

Die hier gewählte Definition von Diversity meint deshalb Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen und in Beschäftigtengruppen (u.a. Krell 2008a). Unterschiede zu erkennen ist nötig, um den Blick auf die tatsächlich vorhandene oder gewollte Heterogenität der Belegschaft zu richten. Gemeinsamkeiten sind angesprochen, wenn es darum geht, Abgrenzungen zwischen Beschäftigtengruppen (beispielsweise zwischen Männern und Frauen) zu erkennen.

Ein Diversity Management greift die genannten Trends als Chance auf, indem personelle Vielfalt anerkannt und konstruktiv genutzt wird. Diversity Management ist also der bewusste Einsatz und die Koordination von personeller Vielfalt. Innovationsförderung benötigt aus dieser Perspektive ein Diversity Management. Gleichzeitig stellt ein entsprechend gestaltetes Diversity Management selbst eine Innovation dar. Eine Innovation, mit der auch Schritte in Richtung Chancengleichheit gegangen werden können.

2.2. Innovation und Innovationsfähigkeit

Innovationen können sich auf neue Produkte und, neue Dienstleistungen, aber auch auf neue Prozesse der Arbeitsorganisation, Personal- oder Organisationsentwicklung beziehen. Technische wie soziale Innovationen sollten sich an Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern orientieren. Denn der Erfolg von Innovationen ist in hohem Maße davon abhängig, wie sich neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse durchsetzen.

Die Innovationsforschung verweist darauf, dass Innovationen nicht das absolut Neue verkörpern, sondern als sozial konstruiert anzusehen sind. „Als Innovationen werden materielle oder symbolische Artefakte bezeichnet, welche Beobachterinnen und Beobachter als neuartig wahrnehmen und als Verbesserung gegenüber dem Bestehenden erleben.“ (Braun-Thürmann 2005, 6) Betont werden hier die Wahrnehmung der Neuartigkeit und der Doppelcharakter bestehend

aus Neuheit und Optimierung. Mit anderen Worten, Innovation ist als ein relativer Begriff anzusehen, Projektideen sind innovativ vorwiegend im Bezug auf die sozialen Beziehungen vor Ort. Als innovativ gilt, was neu für die Beobachtenden ist.

Innovationen sind darüber hinaus in komplexe soziale Prozesse eingebunden. Dementsprechend stehen neben den strukturellen Rahmenbedingungen auch die handelnden Menschen im Vordergrund. Es interessiert nicht nur das Innovationsergebnis, sondern auch der Innovationsprozess. „Wer die sozialen Prozesse – die Innovationen hervorbringen – besser und umfassender versteht, ist auch in der Lage, Einfluss auf entsprechende Handlungen zu nehmen – Innovationen aktiv zu fördern oder Innovationshemmnisse zu identifizieren und zu beseitigen“ (Kehrbaum 2009, 53).

Das Unplanbare mit einplanen

Die sozialwissenschaftliche Technikforschung hat gezeigt, dass Innovationen gegenüber etablierten Techniken durch eine hohe Ungewissheit und Offenheit gekennzeichnet sind. Innovatives Handeln hat seinen Ursprung häufig in Neugierde, ist keineswegs immer von Anfang an zielgerichtet und mündet vielfach erst über Umwege und Zufälle in neue Erkenntnisse. Innovationen sind deshalb „mit einem Kranz von kognitiven Ungewissheiten und institutionellen Unsicherheiten für Wirtschaft und Gesellschaft“ verbunden (Rammert 2008, 295).

Eine Reihe von Untersuchungen verweisen darauf, dass Unternehmen diese Ungewissheiten und institutionellen Unsicherheiten nicht unterdrücken oder kanalisieren, sondern vielmehr anerkennen und fördern sollten, um so ihre Innovationspotenziale auszuschöpfen. Dies wird in der neueren Diskussion zum Innovationsmanagement aufgegriffen. So wird den Unternehmen beispielsweise empfohlen, auf zu strikte Kontrolle bei Planung, Budgetierung und Terminverfolgung zu verzichten, weil dies Innovationen verhindere; Abweichungen von Planvorgaben sollten eingeplant werden, da von Beschäftigten, die nur ihre vorgegebenen Aufgaben erfüllen, keine innovativen Ideen zu erwarten seien; und schließlich sollte der Austausch zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Abteilungen sowie mit Geschäftspartner/innen und Kund/innen unterstützt werden, da die Neukombination unterschiedlicher Wissensbestände innovative Ansätze

entscheidend befördere (vgl. zusammenfassend Kanter 2006).

Nicht-standardisierbare und -formalisierbare Abläufe, implizites Wissen, Ungewissheiten und damit nicht-planbare und ökonomisch nicht exakt messbare Aufwendungen und Effekte sind aus Innovationsprozessen nicht eliminierbar. Diese Unwägbarkeiten sind nicht per se ein Indiz für Defizite der Planung, in ihnen liegen vielmehr wichtige Potenziale und Ressourcen für die Wandlungs- und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Bei der Beurteilung von Innovationen ist somit zu berücksichtigen:

- Wie wird das Innovationsvorhaben geplant?
- Wer wird daran beteiligt?
- Welche ökonomischen und welche gesellschaftlichen Wirkungen werden mit der Innovation verbunden sein?
- Wie sind die Innovationsprozesse angelegt?
- Wie sind die Arbeit und die Arbeitsbedingungen gestaltet?

An den Nutzungsinteressen orientieren

Sowohl im Innovationsprozess wie auch bei der Vermarktung innovativer Produkte und Dienstleistungen ist wiederum die Gefahr einer benachteiligenden Differenzierung von Zielgruppen sehr groß. Beispiele hierfür finden sich u.a. beim sogenannten Gender-Marketing. Ausgehend von der Annahme, dass Frauen und Männer generell unterschiedlich anzusprechen seien, finden sich Dichotomisierungen insbesondere bei den „Technologien des Alltags“, wie z.B. bei Damen- und Herrenrasierern, Damen- und Herrenuhren, im asiatischen Kulturkreis bei Handys für Frauen und Männer etc. (Wolffram/Leicht-Scholten 2003, 139). Statt auf empirisch feststellbare Nutzungsinteressen abzustellen, werden längst überholte Klischees aufrechterhalten und wieder aktualisiert, wenn jeweils bestimmten Gruppen bestimmte Interessen und Bedürfnisse unterstellt werden. Wer beispielsweise Männern unterstellt, sie seien technikverliebt, übersieht anders geartete Interessen an einer Bedienoberfläche, bei der Funktionalität und Übersichtlichkeit im Vordergrund stehen. Produkte und Dienstleistungen, die auf Basis genereller Annahmen über *die* Frauen und *die* Männer entwickelt werden, laufen Gefahr, an den Interessen der Nutzerinnen und Nutzer vorbeizugehen.

Die Differenzierung sollte und kann nicht primär nach einer - mehr oder weniger nur angenommenen - Gruppenzugehörigkeit der Individuen erfolgen, sondern nach Art der Nutzungsinteressen. Dabei kann es sich herausstellen, dass Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen eine Irritation des Alltagswissens und eine Reflexion der Vorurteile über die verschiedenen Kund/innengruppen erfordern. Das betrifft sowohl die äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie Geschlecht, Alter, Ethnie und Behinderung, als auch die nicht äußerlich wahrnehmbaren, eher subjektiven Unterschiede wie sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil.

Innovationsförderung heißt Abbau von Benachteiligungen

Im betrieblichen Innovationsprozess finden sich nicht selten ähnliche Differenzierungen, die sich bei näherem Hinsehen als Diskriminierungen erweisen. Zu den Benachteiligungen von Frauen im Innovationsprozess liegen erste Forschungsergebnisse vor. Demnach sind Barrieren gegen Frauen nicht zu übersehen. Innovationspotenziale der zumeist gut ausgebildeten Frauen bleiben häufig ungenutzt, entweder weil ihnen erfolgreiche Innovationen nach wie vor nicht zugetraut werden oder weil sie ihre Potenziale aufgrund der betrieblichen Bedingungen (geschlechterbezogene Arbeitsteilung, homogene Entwicklungsteams bestehend nur aus Männern, Männerdominanz in innovativen Unternehmen etc.) nicht einbringen können (s. dazu u. a. die Beiträge im Sammelband Schröder/Kutzner/Brandt 2009). Die Ergebnisse verschiedener Umfragen belegen, dass Frauen hinsichtlich ihrer Möglichkeiten zur Beteiligung an Innovationen deutlich weniger zufrieden sind mit den Bedingungen der Unternehmensorganisation sowie mit der sie umgebenden Unternehmenskultur als Männer. In den innovationsrelevanten Aspekten fallen die Beurteilungen der befragten Frauen deutlich schlechter aus (ebd.). Die Ergebnisse liefern somit Indizien für die Annahme, dass Frauen am Innovationsgeschehen nicht angemessen beteiligt, ihre Kompetenzen, ihr Wissen und ihre Ideen unzureichend berücksichtigt werden.

Notwendig ist demnach eine an Vielfalt unter den Nutzer/innen orientierte Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wie auch die Verbesserung der Innovationsarbeit im Hinblick auf eine angemessene Beteiligung verschiedener Gruppen und Individuen am

Innovationsprozess durch entsprechende arbeitspolitische und partizipative Konzepte. Beides hängt eng zusammen. Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu stärken, ist gleichberechtigte Teilhabe unterschiedlicher Beschäftigten(gruppen) am Innovationsprozess unerlässlich. Aus einer solchen Perspektive bedeutet Innovationsförderung nicht nur Unterstützung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, sondern auch die Investition in die sogenannten Humanressourcen. „Kommunikations- und Führungsstrukturen, Partizipationsmöglichkeiten, Organisations- und Personalentwicklungspotenziale treten zunehmend in den Fokus der Innovationsförderung.“ (Beermann 2009, 239)

2.3 Arbeitspolitik und Partizipation

Aus einer handlungstheoretischen Perspektive betrachtet, stellt die Umstellung auf ein Diversity Management einen betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess dar, der auch Spuren im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften hinterlässt. Bei dieser Sichtweise auf die Organisation rücken die arbeitspolitischen Auseinandersetzungen in das Zentrum (Kutzner 2009a). Es stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme von Beschäftigten auf betriebliche Veränderungen.

Grundsätzlich sind betriebliche Veränderungen als offene Prozesse anzusehen. Die genaue Ausformung einer Organisation ist letztlich ein Kompromiss zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren. Wesentlich dafür, dass diese Prozesse politisch werden, ist deren ungewisser Ausgang, d. h. die Beteiligten sehen eine Chance zur Durchsetzung ihrer Interessen. Das betriebliche Geschehen wird maßgeblich durch verschiedene Interessenlagen und deren Geltendmachung sowie Realisierung bestimmt.

Arbeitspolitik: „Wir können auch anders“

Politische Vorgehensweisen von Handelnden äußern sich in Machtbeziehungen. Macht kann als Austausch- bzw. Verhandlungsbeziehung verstanden werden, in der das zeitweilige Kräfteverhältnis zwischen den Akteur/innen zum Ausdruck kommt. Macht ist keine Eigenschaft eines/einer Handelnden, sondern ein Beziehungsgefüge. Die Kräfteverhältnisse basieren auf

Ressourcen, über welche die Handelnden verfügen (z.B. Sachverstand, Spezialwissen, Nutzung informeller Regeln) und die sie als Mittel der Interessenrealisierung einsetzen (Crozier/Friedberg 1993). Ressourcen und Handlungschancen sind in Unternehmen ungleich verteilt, die sich daraus ergebenden Konstellationen bleiben jedoch veränderbar. „Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen, heißt, es nicht für naturgesetzlich und unabänderlich, sondern für kontingent (also: auch anders möglich) zu halten. Das macht für die Profiteure des Bestehenden eine politische Herangehensweise unbequem.“ (Neuberger 1995: XI)

Politisierung von Diversity hieße aus dieser Perspektive, dass bislang benachteiligte Gruppen und Individuen in Auseinandersetzungsprozesse um die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation eintreten und Einfluss nehmen. Ein arbeitspolitisches Diversity-Konzept eröffnet die Möglichkeit, auch Machtbeziehungen und soziale Ungleichheiten unter Antidiskriminierungsgesichtspunkten zu analysieren.

Top down und Bottom up – die Bedeutung von Partizipation

Arbeitspolitik bezeichnet alle betrieblichen Maßnahmen, die Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und damit auch die Gestaltung von Innovationsarbeitsbedingungen haben. Bezogen auf Diversity werden damit auch alle Handlungen und Handlungsergebnisse in die Analyse einbezogen, die bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt auf Anerkennung unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft wirken. Diese wie andere interessenpolitische Auseinandersetzungen sind für Außenstehende nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen. Sie spielen sich oft im alltäglichen Arbeitshandeln ab. Um sie zu erkennen, ist eine differenzierte Analyse notwendig. Sie bringt Erkenntnisse darüber, wie variabel, wie kontingent, aber auch wie strukturell rückgebunden das Herstellen von Differenz zwischen den Beschäftigten sein kann.

Als eine Art Gradmesser für die Verankerung eines beteiligungsorientierten Diversity Managements in den Unternehmensstrukturen und -kulturen kann die realisierte Partizipation der Beschäftigten angesehen werden. Dabei ist der Begriff Partizipation mindestens so breit wie der Begriff Vielfalt. Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitbestimmung sind

nur einige der damit verbundenen Vorgehensweisen (Kutzner 2003, 2006). Allgemein bedeutet ein partizipatives Verfahren, neue Beteiligte und neue Ideen in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einzubeziehen bzw. einzubringen. Ein partizipatives Managementkonzept, bei dem nicht nur die „Wertschöpfungsstarken“ (Young 2001, 38), sondern Angehörige aller sozialen Gruppen im Unternehmen beteiligt werden, erhöht die Chance für tiefgreifende organisatorische Veränderungen. Diese auch als Bottom-up-Initiativen bezeichneten Vorgehensweisen zielen darauf ab, tendenziell marginalisierten Gruppen die Teilhabe am Gestaltungsprozess zu ermöglichen.

Gestaltung von Partizipation

Diese knappen Überlegungen weisen bereits darauf hin, dass Partizipation in einem betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess sowohl Zielstellung als auch Werkzeug bedeutet (Kutzner 2003). Die Umstellung auf Partizipation ist in vielen Unternehmen eine radikale, voraussetzungsvolle Veränderung. Als notwendige Rahmenbedingungen einer partizipativen Arbeitsorganisation hat unter anderen Pekruhl (2001) folgende Aspekte herausgearbeitet: Im Mittelpunkt steht die Gestaltung der Arbeit, die eine Beteiligung ermöglichen muss. Gemeint sind beispielsweise zeitliche Freiräume. Des Weiteren bedarf es individueller Voraussetzungen, welche die einzelnen Akteurinnen und Akteure in die Lage versetzen, sich beteiligen zu können. Gemeint sind soziale und methodische Kompetenzen. Organisationale Voraussetzungen wie dezentrale Organisationseinheiten oder hierarchieübergreifende Diskussionszusammenhänge sind ebenso erforderlich wie eine entsprechende Beteiligungskultur (vgl. Kutzner 2006). Insbesondere der letzte Aspekt bildet im Prinzip das „Rückgrat von Partizipation“ (Pekruhl 2001, 67).

Ein partizipatives Management muss von einer partizipativen Unternehmenskultur getragen werden. Beschäftigten wird eine größere Eigenverantwortung übertragen. Sie und die betriebliche Interessenvertretung gestalten auch die Verfahren, Rahmenbedingungen und Strukturen des Partizipationsprozesses mit. Partizipationswege, -formen und -maßnahmen können nicht vorgegeben werden, sondern sind im jeweiligen Unternehmen zu erarbeiten. Oft vollziehen sich Formen von Partizipation fast „naturwüchsig“.

Mehr Erfolg verspricht ein systematischer Partizipationsprozess nach den genannten Gestaltungskriterien.

So weisen auch Blume/Gerstlberger (2007) und Klippert/Wölk/Potzner (2009) auf die positiven Effekte einer partizipativen Arbeitsgestaltung sowie eines beteiligungsorientiert angelegten Wissensmanagements für Produkt- und Prozessinnovationen hin. Zu den Wirkungen eines partizipativen Diversity Managements auf Innovationsprozesse liegen noch keine gesicherten empirischen Ergebnisse vor. Hier will das Projekt „Innovation und Diversity“ Erkenntnisse liefern und damit einen neuen Diskurs eröffnen.

Partizipation sichert die Bodenhaftung der Innovation

Allerdings ist auch hier wieder davor zu warnen, den Erfolg eines Diversity Managements allzu eng nach ökonomischen Kriterien zu beurteilen. So weist beispielsweise das Projekt „MOVANO“ auf die methodischen Probleme hin, die Wechselwirkung von Partizipation und wirtschaftlichem Erfolg zu messen. Der Einfluss partizipativer Prozesse auf die Innovationsfähigkeit und den betriebswirtschaftlichen Erfolg bleibe schwer messbar und sei wissenschaftlich umstritten. Allzu leicht verstrickt sich die Argumentation in einen Zirkel: Ist Partizipation Voraussetzung hoher Innovationspotenz und damit Faktor des ökonomischen Erfolges, oder ist es umgekehrt so, dass erst wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen über die notwendigen Ressourcen verfügen, um Sicherheit und betriebliche Sozialordnungen etablieren zu können, die Partizipation ermöglichen?

Eines scheint jedoch erwiesen: Um Prozesse und Effekte, die sich nicht vollständig objektivieren, formalisieren und messen lassen, zur Förderung von Innovationen zu nutzen, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter/innen vor Ort am operativen Management dieser Unternehmen beteiligt sind. Nur hierdurch kann eine Abkopplung und Verselbständigung der Unternehmenssteuerung gegenüber der konkreten betrieblichen Wirklichkeit verhindert werden (Böhle u.a. 2010). Durch ein partizipatives Vorgehen kann Wissen der Beschäftigten für Innovation wie auch für die Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen genutzt werden. Partizipative, nicht diskriminierende Strukturen im Unternehmen können ein kreatives und konstruktives Umfeld fördern. Durch einen ent-

sprechend gestalteten betrieblichen Dialog können Lernprozesse beginnen, die auch eine Veränderungsbereitschaft entwickeln, stärken und erhalten können. Diversity Management kann so zu einem praktischen Lernprozess werden.

Diversity schrittweise entwickeln

Mit diesen konzeptionellen Überlegungen kann an das von Thomas und Ely (1996) entwickelte Diversity-Konzept angeknüpft werden. Hier wird eine Typologie vorgeschlagen, die drei wesentliche Entwicklungsschritte des Diversity Managements in Unternehmen beinhaltet:

- Im „discrimination-and-fairness paradigm“ stehen die Verwirklichung von Gleichstellung, Gleichbehandlung und sozialer Gerechtigkeit als Ziele im Vordergrund. Basis sind die rechtlichen Vorgaben zur Gleichbehandlung von benachteiligten Minderheiten bei Anwerbung, Entlohnung und Personalentwicklung. Ein Gradmesser der Zielerreichung besteht etwa in der Verwirklichung des Ziels „gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“.
- Beim „access-and-legitimacy paradigm“ steht der Gedanke der Vielfalt der Belegschaft als Wettbewerbsfaktor im Vordergrund. So hat die Vielfalt der Kundschaft in der Vielfalt der Belegschaft ihre Entsprechung. Die Herausforderung besteht darin, diese vielfältige Belegschaft auch in den erforderlichen Informations- und Kompetenzaustausch gleichberechtigt einzubinden.
- Das „learning-and-effectiveness paradigm“ versucht, die in den zuvor beschriebenen Paradigmen eher punktuell ausgerichteten Entwicklungsschritte zu erweitern. Hier lernt eine Organisation aus den mit einer vielfältigen Belegschaft verbundenen vielfältigen Zugängen und Sichtweisen. Vorhandene Strukturen, Prozesse und Verfahrensweisen sollen kritisch hinterfragt werden. Im Ergebnis sollen dadurch die Beschäftigten mehr Wertschätzung und mehr Handlungsmöglichkeiten erhalten. Das Unternehmen profitiert im Gegenzug durch mehr innovative Ideen und effektivere Prozesse. Der Lern- und Effektivitäts-Ansatz vereint also die Ansätze zu Antidiskriminierung und Fairness sowie Marktzugang und Legitimität zu einem umfassenden Unternehmenskonzept, in dem Heterogenität nachhaltig in der Organisationskultur verankert wird. Es soll miteinander

und voneinander gelernt und Unterschiedlichkeit effektiv genutzt werden.

Kapitel 3

Praxis: Das Innovationsgeschehen in Unternehmen aus der Sicht von Interessenvertretungen

– Ergebnisse einer standardisierten Befragung

Nachfolgend werden einige Ergebnisse einer standardisierten Befragung zum Innovationsgeschehen in deutschen Unternehmen präsentiert. Die Befragung basiert auf dem sog. Innovationsbarometer. Dieses wurde erstmalig entwickelt von der Gewerkschaft ver.di und der TU München. Erhebungen wurden in den Jahren 2005, 2006 und 2008 durchgeführt (vgl. Brandl 2009; Bullinger/Schulz 2005). Befragt wurden in ver.di organisierte Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten und neu in 2008 zusätzlich in ver.di organisierte Betriebs- und Personalratsmitglieder. Im Projekt „Innovation und Diversity“ wurde das Instrument weiterentwickelt. Es wurde insbesondere um den Diversity-Aspekt ergänzt.

Bei dieser Befragung handelt es sich um eine nichtrepräsentative Online-Befragung. Die Ergebnisse sind als Tendenzaussagen zur Entwicklung von Innovationspolitik und Innovationsverhalten in Dienstleistungsun-

ternehmen zu bewerten. Sie spiegeln die Stimmung in den Unternehmen im Urteil der betrieblichen Interessenvertretungen wider. Ihre Sichtweise wurde im Zusammenhang mit Innovationsförderung und der Beurteilung des Innovationsklimas bislang wenig beachtet. Genau das soll mit dieser Befragung geändert werden.

Insgesamt sind 68 Fragen zu sechs Themenfeldern gestellt worden:

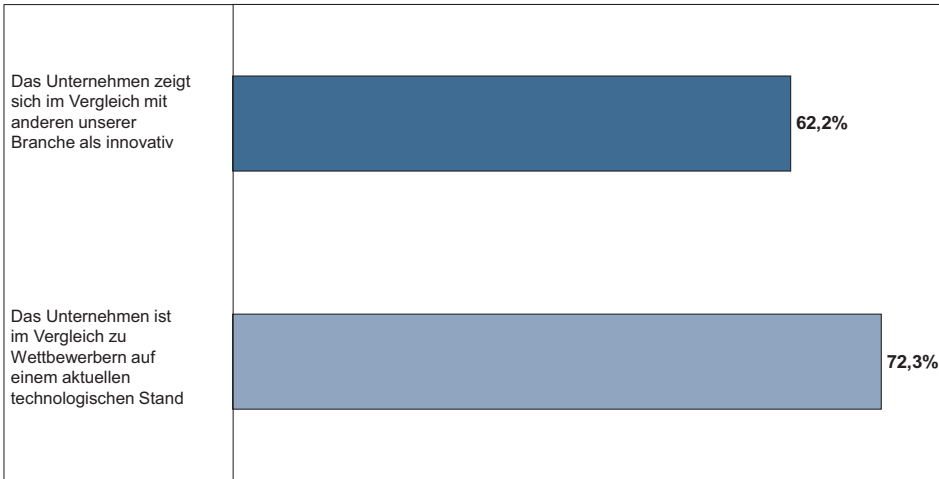
- Innovationsstrategien und –ziele
- Ablaufprozesse und Technologien
- Organisation der Arbeit
- Wissensmanagement
- Mitbestimmung
- Unternehmenskultur

An der Befragung haben sich insgesamt 610 Betriebs- und Personalräte sowie Aufsichtsratsmitglieder beteiligt.¹ Davon sind 518 Befragte Mitglieder im Betriebsrat und 187 Mitglieder im Aufsichtsrat.² Die Hälfte der Befragten kommt aus den Branchen Gesundheitswesen, Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Einzelhandel, Energieversorger und Postunternehmen.³ 227 arbeiten in Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten, 152 mit mehr als 5.000 Beschäftigten. 423 Männer und 146 Frauen haben geantwortet.⁴ Der „typische“ Befragungsteilnehmer ist männlich, Betriebsrat, 50 Jahre und arbeitet in einem nichtbörsennotierten Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten.

Die für die folgende Darstellung ausgewählten Ergebnisse geben einen Überblick über Einschätzungen der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte im Hinblick auf die verfolgten betrieblichen Innovationsstrategien, die Entwicklung einer innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur in den Unternehmen, die Nutzung der Innovationspotenziale von Beschäftigten im Sinne eines ganzheitlichen Management des Wissens sowie die Rolle der Mitbestimmungsorgane im Innovationsprozess.

-
- 1 Der Umfang konnte im Vergleich zu den vorhergehenden Jahren deutlich gesteigert werden. 2005 beteiligten sich 160 Personen, 2008 waren es 488.
 - 2 Die Abweichung in der Summe ergibt sich daraus, dass einzelne Personen sowohl Mitglied im Betriebsrat als auch im Aufsichtsrat sind.
 - 3 Insgesamt waren folgende Branchen vertreten: Gesundheitswesen, Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Einzelhandel, Energieversorgung, Postunternehmen, Druckereien, Verkehrsbetriebe, Großhandel, Papierindustrie/-verarbeitung, IT-Dienstleistungen, Heime, Sozialwesen, öffentliche Verwaltung, sonstige persönliche Dienstleistungen, sonstige Wirtschaftszweige.
 - 4 Manche haben keine Angaben zu ihrer Geschlechtszugehörigkeit gemacht.

Abbildung 1: Beurteilung von Innovativität und Technologie

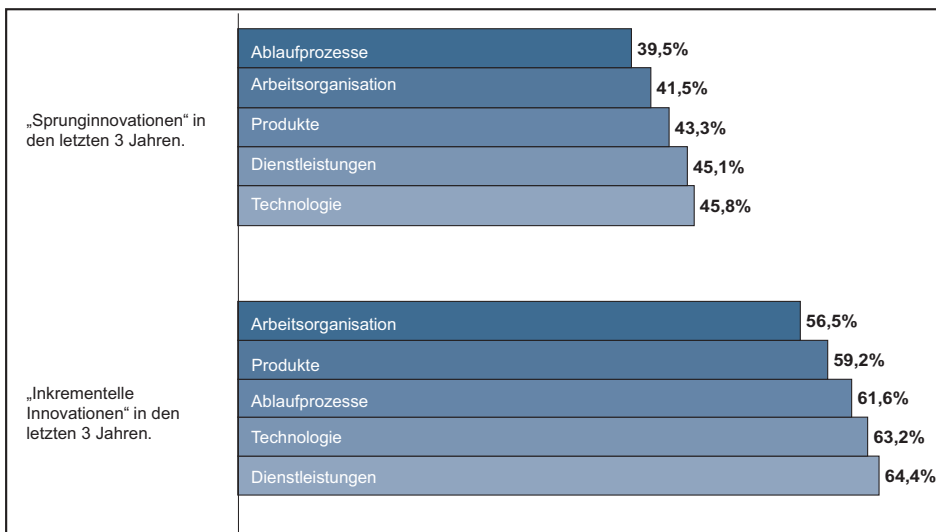


Anteil zustimmender Antworten, n=595-603

Innovationen gehören bei knapp 47% der Befragten zum Leitbild des Unternehmens.

Wie *Abbildung 1* zeigt, sind 62% der Befragten der Meinung, dass sich ihr Unternehmen im Vergleich mit anderen der Branche als innovativ zeigt. 72% sehen ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen in der Branche auf einem aktuellen technologischen Stand.

Abbildung 2: Formen und Bereiche betrieblicher Innovation



Anteil zustimmender Antworten, n=592-598

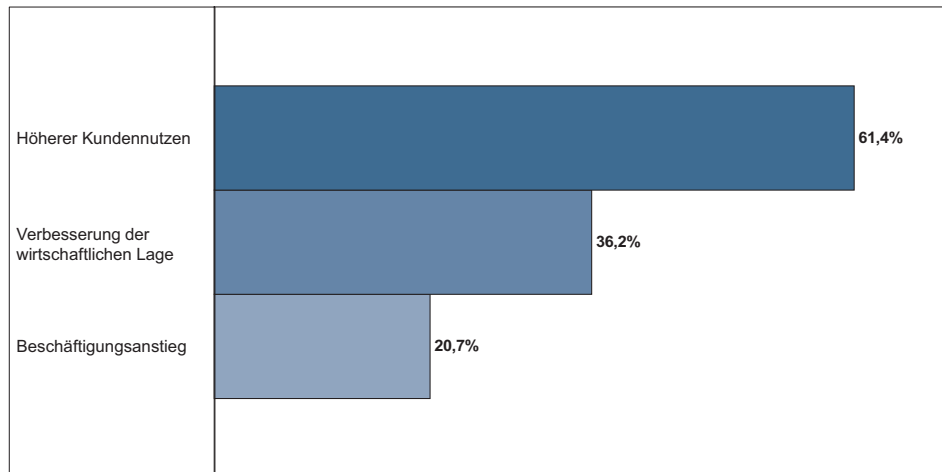
Rund die Hälfte der Betriebs- und Aufsichtsräte beurteilen die Geschäftsführung ihres Unternehmens als innovationsfreudig, wobei die Innovationsfreude im Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen etwas höher eingeschätzt wird als bei den Prozessinnovationen.

Differenziert nach Formen und Bereichen von Innovationen zeigt *Abbildung 2*, dass neue Produkte und Dienstleistungen etwas stärker im Fokus stehen als neue Formen der Arbeitsorganisation oder veränderte Ablaufprozesse. Der betriebliche Innovationsprozess ist im Urteil der Befragten eher durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse („inkrementelle Innovationen“) als durch grundlegend neue Entwicklungen („Sprunginnovationen“) gekennzeichnet.

Weniger als die Hälfte der befragten Interessenvertreter/innen sehen einen positiven Zusammenhang zwischen Innovationen und der Sicherung von Arbeitsplätzen. Der Einfluss von Innovationen auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmen wird ebenfalls eher zurückhaltend bewertet.

Wie *Abbildung 3* zeigt, wird der Kundennutzen als Hauptziel von Innovationen gesehen. Erst mit weitem Abstand folgen die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage und der Beschäftigungsanstieg.

Abbildung 3: Innovationsziele im Unternehmen

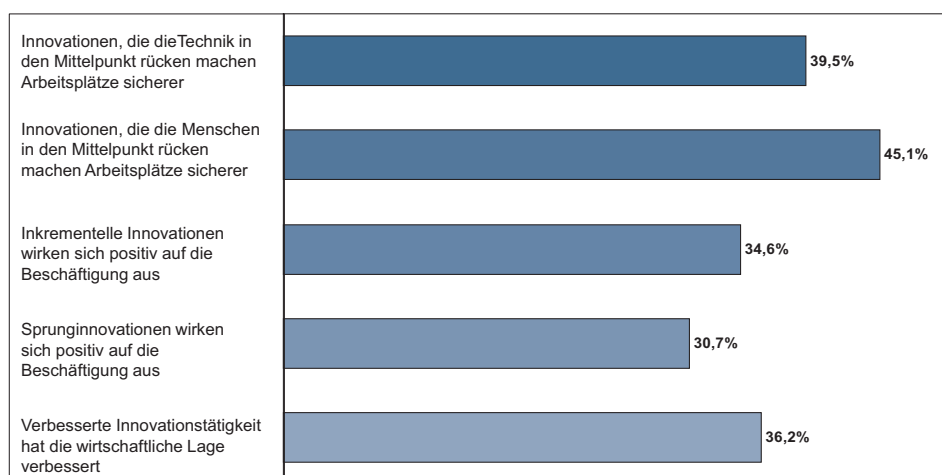


Anteil zustimmender Antworten, n=601-603

40% der Befragten geben darüber hinaus an, dass sich das Innovationsverhalten ihres Unternehmens durch die Krise verändert hat.

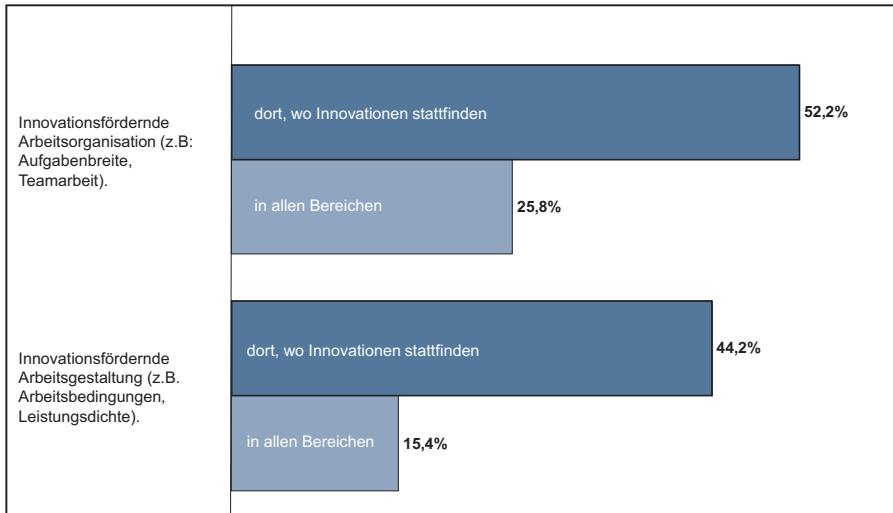
Aus *Abbildung 4* ist ersichtlich, dass die befragten Betriebs- und Aufsichtsräte arbeitsplatzsichernde Effekte eher von solchen Innovationen erwarten, die den Menschen in den Mittelpunkt rücken, als von jenen, die einen technischen Fokus haben. Inkrementelle Innovationen werden leicht positiver bewertet als Sprunginnovationen, wenn es um die Beschäftigung geht. Nur etwas über ein Drittel der Befragten ist der Meinung, dass sich aufgrund der Innovationstätigkeit die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens verbessert hat.

Abbildung 4: Innovationswirkungen



Anteil zustimmender Antworten, n=547-600

Abbildung 5: Innovationsfördernde Rahmenbedingungen I

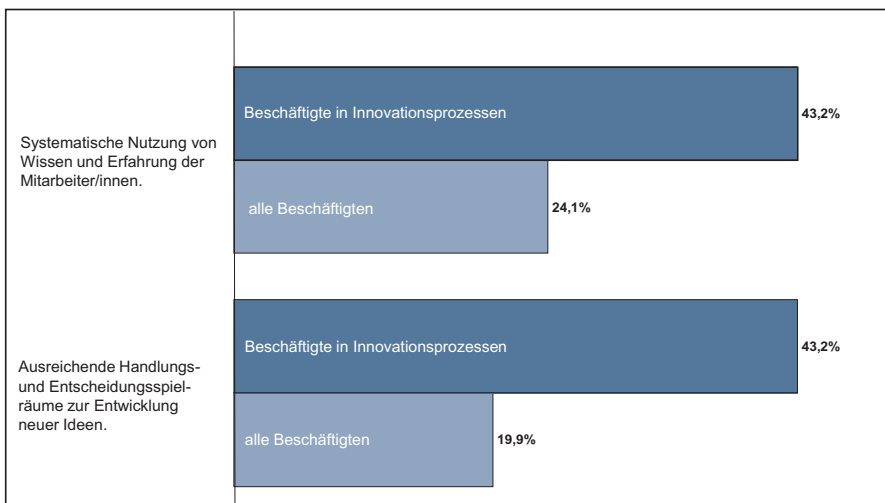


Anteil zustimmender Antworten, n=582-598

Insgesamt betrachtet beschränkt sich in gut einem Viertel der Unternehmen die Entwicklung von Innovationen auf spezielle Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, in Großunternehmen ist eine solche Konzentration des Innovationsgeschehens eher anzutreffen (43%).

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung - so zeigt *Abbildung 5* - werden nach Einschätzung der Befragten eher in solchen Unternehmensbereichen innovationsförderlich gestaltet, die ohnehin als innovativ gelten. Die übrigen Bereiche erfahren demgegenüber offenbar nur wenig Aufmerksamkeit, wenn es um eine innovationsförderliche Gestaltung geht.

Abbildung 6: Innovationsfördernde Rahmenbedingungen II

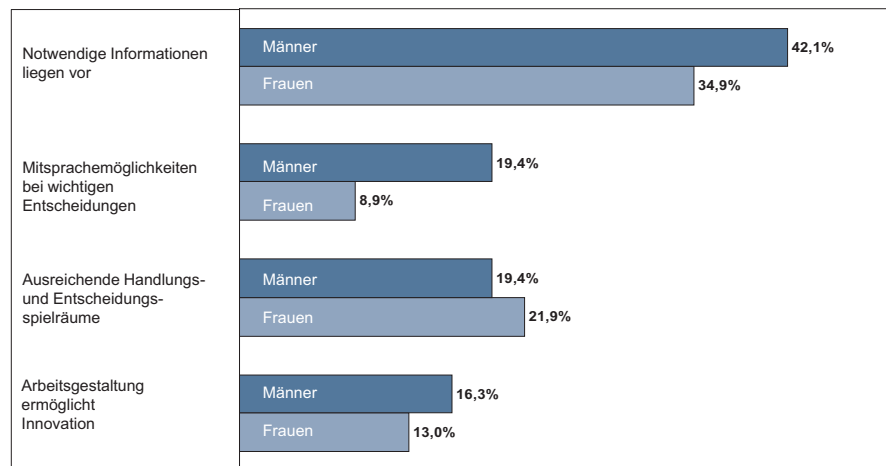


Anteil zustimmender Antworten, n=588-602

Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Bezug auf eine systematische Nutzung von Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen sowie auf Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Entwicklung neuer Ideen. Aus *Abbildung 6* ist ersichtlich, dass auch hier die in innovativen Unternehmensbereichen Beschäftigten weit eher berücksichtigt werden als die übrigen. Selbst dort sehen die Befragten jedoch nur zu 43% innovationsfördernde Rahmenbedingungen als gegeben an.

In *Abbildung 7* werden einige innovationsförderliche Rahmenbedingungen nach Geschlecht differenziert. Insbesondere im Hinblick auf Mitsprachemöglichkeiten bei wichtigen Entscheidungen sehen die Befragten eine Ungleichbehandlung zu Lasten der Frauen als gegeben.

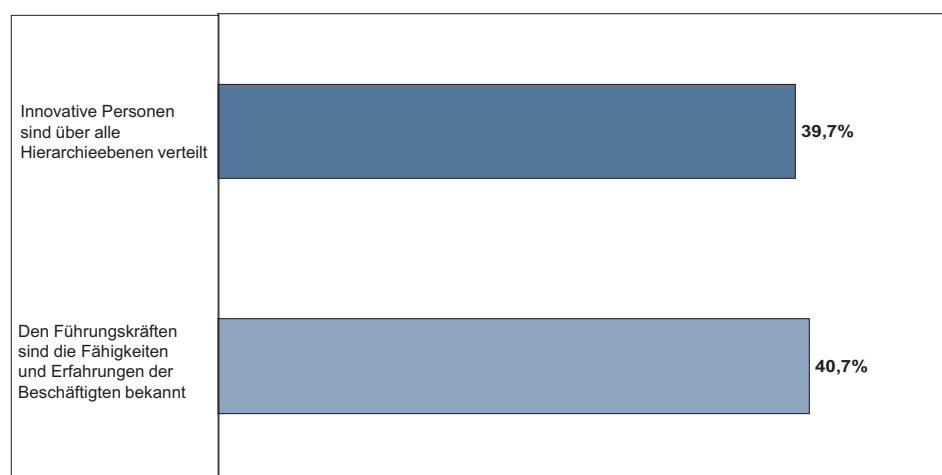
Abbildung 7: Innovationsfördernde Rahmenbedingungen nach Geschlecht



Anteil zustimmender Antworten, n=598-602

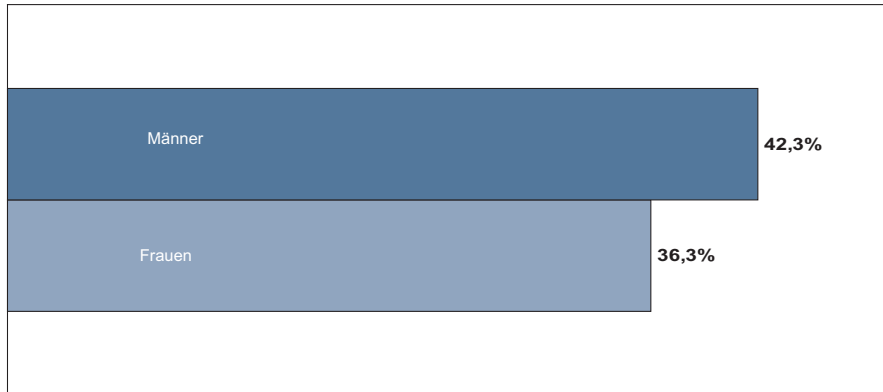
Abbildung 8: Wissensmanagement und Innovationen

Innovationen kommen in den Unternehmen meist nicht aus allen Bereichen der Belegschaft. Nach den Ergebnissen in *Abbildung 8* geben nur knapp 40% der Befragten an, dass innovative Personen im Unternehmen über alle Hierarchieebenen verteilt sind. Was das Wissensmanagement angeht, berichten nur gut 41% der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte, dass den Führungskräften die Fähigkeiten und Erfahrungen ihrer Beschäftigten in ausreichendem Maße bekannt sind.



Anteil zustimmender Antworten, n=599-602

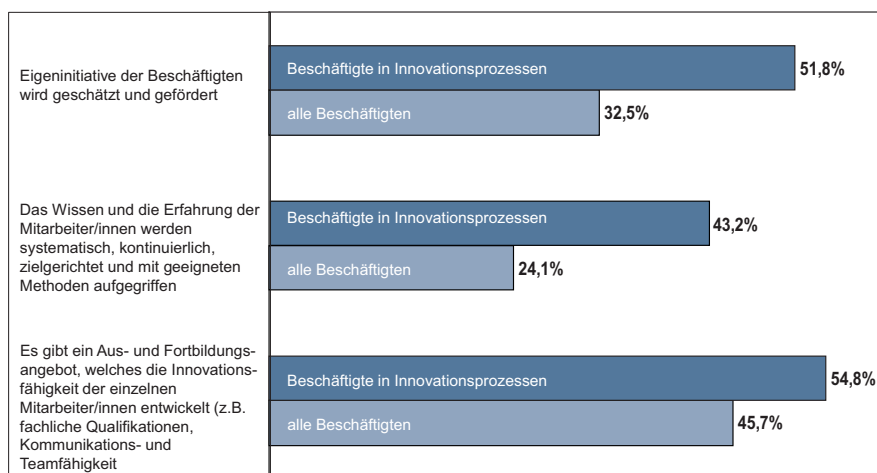
Abbildung 9: Führungskräften sind die Fähigkeiten und Erfahrungen der Beschäftigten bekannt - nach Geschlecht



Anteil zustimmender Antworten, n=599

Die Differenzierung nach Geschlecht in *Abbildung 9* zeigt, dass Führungskräften eher die Fähigkeiten und Kenntnisse von Männern bekannt sind als die von Frauen.

Abbildung 10: Wissensmanagement: Förderung der Beschäftigten

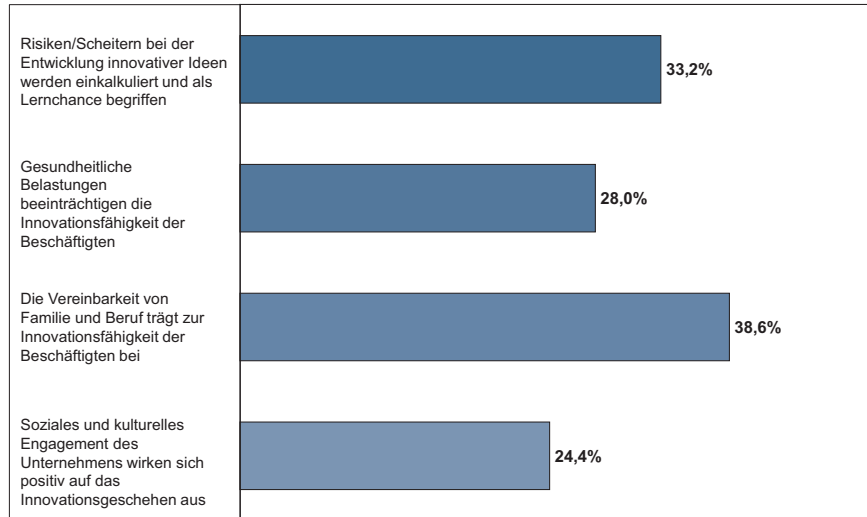


Anzahl zustimmender Antworten, n=610

Abbildung 10 zeigt noch einige weitere Aspekte des Wissensmanagements. Nach Einschätzung der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte sind nicht alle Beschäftigten eines Unternehmens gleichermaßen in den Innovationsprozess integriert; ihr Wissen wird dementsprechend unzureichend für Innovationen erschlossen. Eigeninitiative wird sehr viel eher bei den in Innovationsprozessen befindlichen Beschäftigten geschätzt und gefördert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen werden eher aufgegriffen als die der übrigen Beschäftigten.

Im Hinblick auf innovationsfördernde bzw. -hemmende Faktoren in *Abbildung 11* stimmt ein Drittel der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte der Feststellung zu, dass Risiken bei der Entwicklung innovativer Ideen von den Unternehmen als Lernchance begriffen werden. 24% schätzen soziales und kulturelles Engagement des Unternehmens als förderlich für das Innovationsgeschehen ein. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann positiv auf die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten wirken. Allerdings sind auch 28% der Befragten der Meinung, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten deren Innovationsfähigkeit negativ beeinflussen.

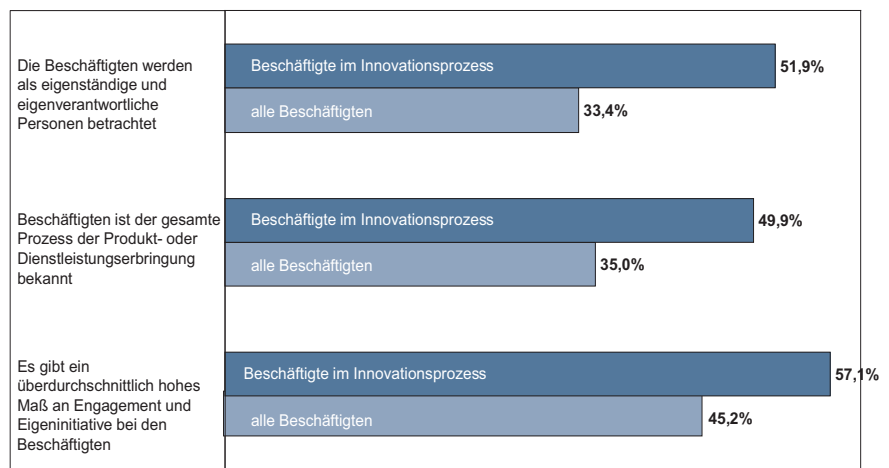
Abbildung 11: Innovationfördernde bzw. -hemmende Faktoren I



Anteil zustimmender Antworten, n=578-591

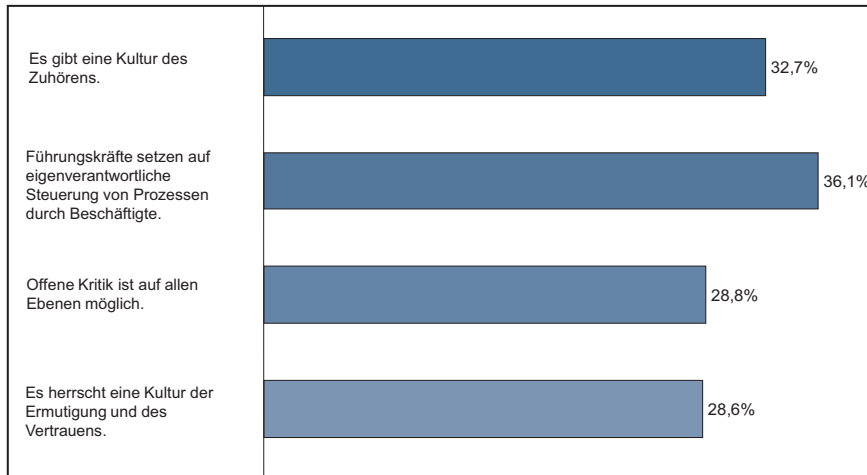
Nach den in *Abbildung 12* dargestellten Ergebnissen kann bzw. muss auch im Hinblick auf eigenständiges Arbeiten, Einordnung der eigenen Arbeit in den Gesamtprozess und das Maß an Engagement unterschieden werden, und zwar zwischen solchen Beschäftigten, die in Innovationsprozesse involviert sind, und den übrigen Beschäftigten, die (bisher) nicht oder nur am Rande mit Innovationen zu tun haben. Für die an Innovationsprozessen Beteiligten stellt sich die Situation in allen genannten Bereichen günstiger dar.

Abbildung 12: Innovationfördernde bzw. -hemmende Faktoren II



Anzahl zustimmender Antworten, n=580-591

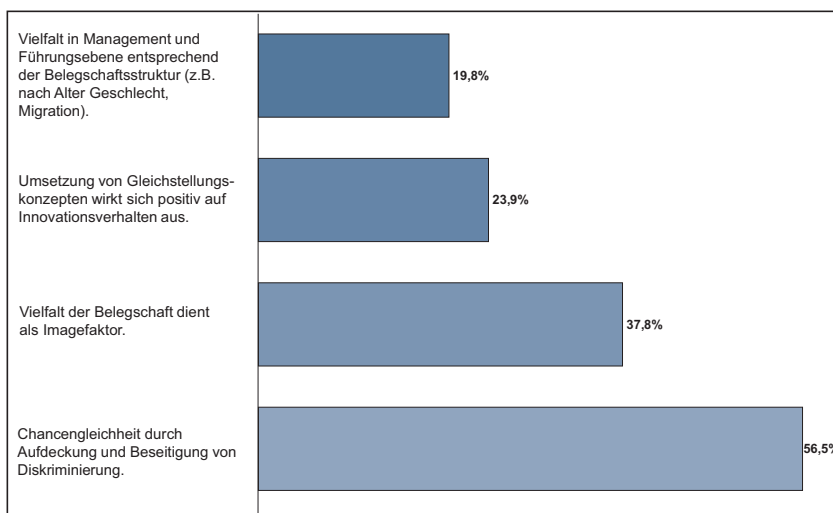
Abbildung 13: Innovationsfördernde Unternehmenskultur



Anteil zustimmender Antworten, n=571-592

Die Antworten auf Fragen zur Unternehmenskultur als wesentlicher Indikator für das Innovationsklima zeigen insgesamt kein positives Bild. Wie *Abbildung 13* zeigt, ist eine innovationsfördernde Unternehmenskultur nach Einschätzung der Befragten bislang nur unzureichend verbreitet. Eine auf Offenheit, Vertrauen, Eigenverantwortung und Kommunikation aufgebaute Unternehmenskultur, in der sich neue Ideen entwickeln können, ist nach Einschätzung von nur einem Drittel der Befragten in den Betrieben vorhanden.

Abbildung 14: Diversity-Management I

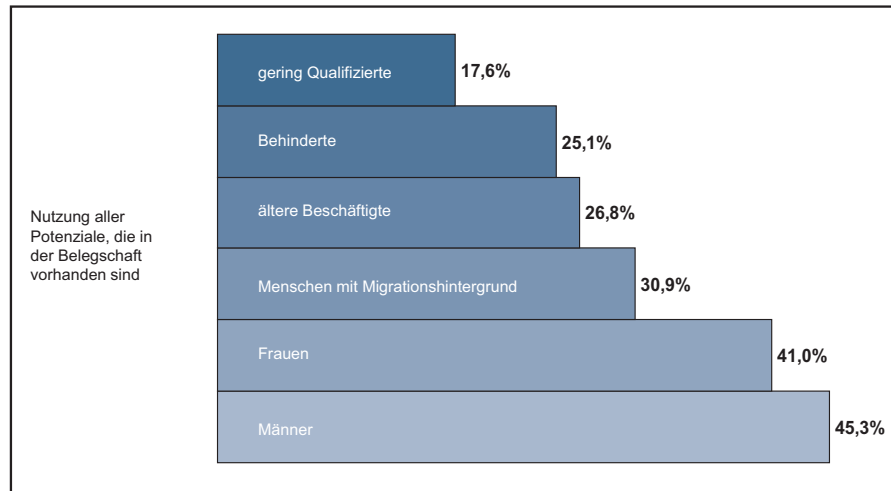


Anteil zustimmender Antworten, n=578-586

Zum Themenfeld Diversity Management wurden verschiedene Fragen gerechnet. Da der Begriff in den meisten Unternehmen nicht oder wenig bekannt ist, wurde hier nach relevanten Aspekten des Umgangs mit einer vielfältigen/heterogenen Belegschaft gefragt. Auch hier zeigen die Ergebnisse ein ernüchterndes Bild. So verfolgen laut *Abbildung 14* zwar gut 57% das Ziel, Chancengleichheit herzustellen. Dass sich die Umsetzung von Gleichstellungskonzepten positiv auf das Innovationsverhalten auswirkt, vermuten aber nur knapp 24% der Befragten. Zwar dient die Vielfalt der Belegschaft nicht selten als Imagefaktor, bis in die Führungsebene reicht sie jedoch nur in knapp einem Fünftel der Unternehmen.

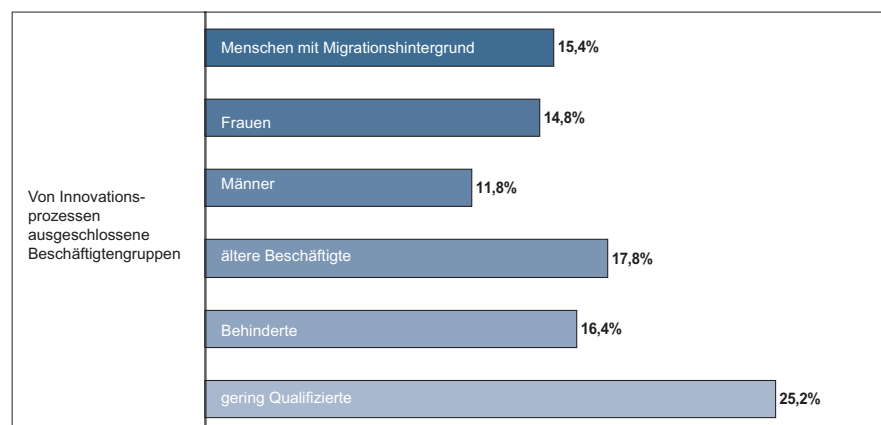
Deutliche Unterschiede zeigen sich in *Abbildung 15* bei den Antworten auf die Frage, ob die Potenziale verschiedener Beschäftigtengruppen genutzt werden. Bei Menschen mit Migrationshintergrund, älteren Beschäftigten, Behinderten und vor allem gering Qualifizierten sehen die Unternehmen offenbar nur wenige Innovationspotenziale.

Abbildung 15: Diversity-Management II



Anteil zustimmender Antworten, n=591-601

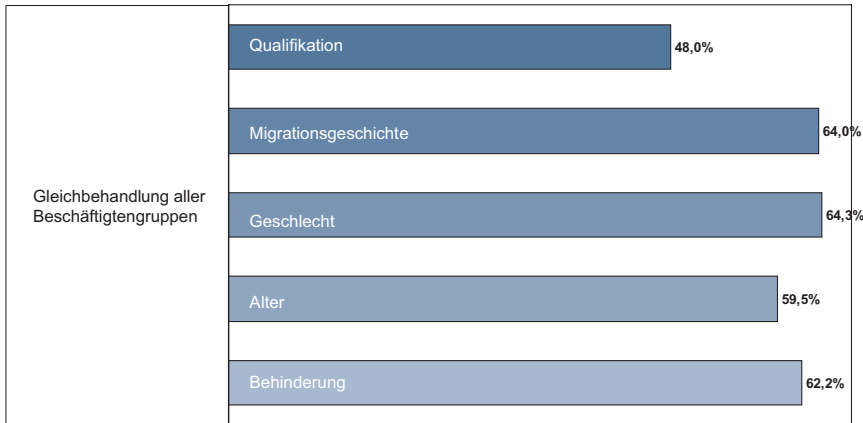
Abbildung 16: Diversity-Management III



Anteil zustimmender Antworten, n=590-596

Andererseits konstatieren die Befragten nach den Ergebnissen in *Abbildung 16*, dass nur in einer Minderheit der Unternehmen bestimmte Beschäftigtengruppen generell von Innovationsprozessen ausgeschlossen sind. Auch hier trifft es am häufigsten die gering Qualifizierten.

Abbildung 17: Diversity-Management IV

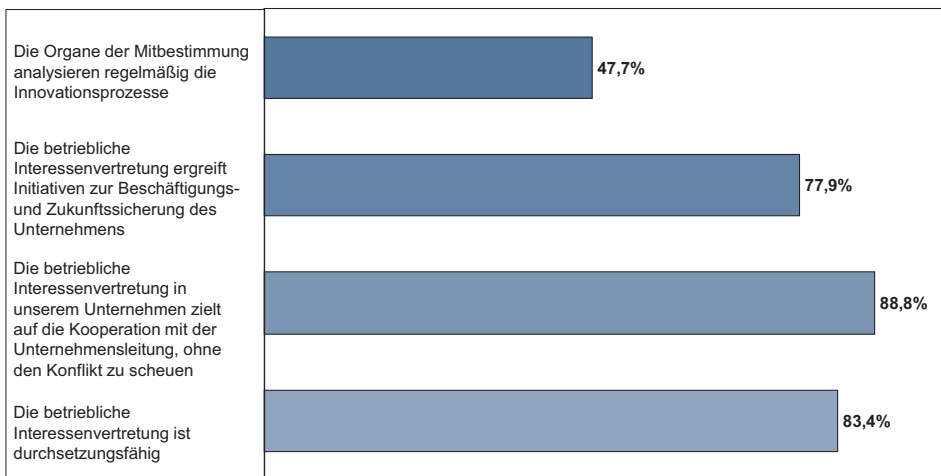


Anteil zustimmender Antworten, n=582 586

Die bewusste Entwicklung der personellen Vielfalt ist bei den meisten Unternehmen deutlich unterentwickelt. Nur gut 25% meinen, dass in ihrem Unternehmen eine solche Entwicklung stattfindet. Zudem ist ein explizites Diversity-Management eher bei größeren Betrieben verbreitet.

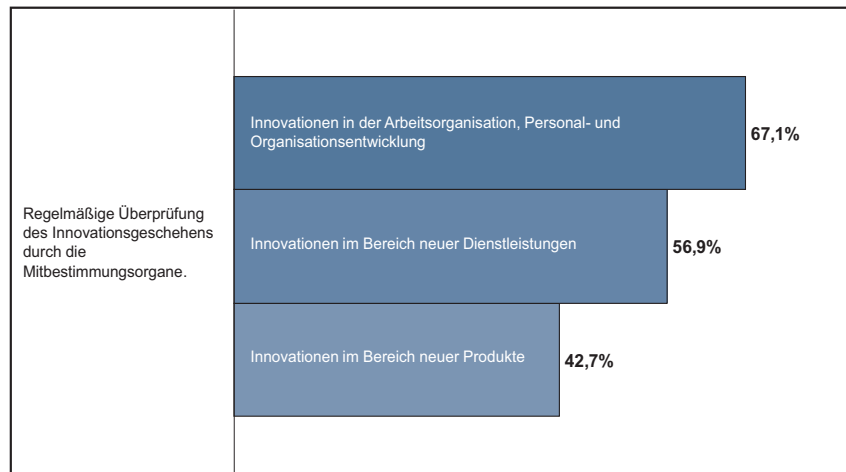
Ungleichbehandlungen sehen die befragten Interessenvertreter/innen nach den Ergebnissen in *Abbildung 17* am ehesten in Bezug auf die gering Qualifizierten. Allerdings ist auch bei den anderen Beschäftigtengruppen keineswegs völlige Gleichbehandlung erreicht.

Abbildung 18: Interessenvertretung (BR und Aufsichtsrat) und Innovationsprozess



Anteil zustimmender Antworten, n=589-596

Abbildung 18 gibt Auskunft darüber, dass knapp 48% der befragten Interessenvertreter/innen regelmäßig das Innovationsgeschehen in ihren Unternehmen analysieren. Die große Mehrheit von ihnen greift aktiv in das Innovationsgeschehen ein, ergreift schon mal die Initiative und scheut auch nicht vor Konflikten zurück.

Abbildung 19: Innovationsgeschehen im Blick der Mitbestimmung

Anteil zustimmender Antworten, n=588-592

Abbildung 19 zeigt, dass die Interessenvertretungen sich eher um betriebliche Prozessinnovationen, insbesondere im Bereich der Arbeitsorganisation, der Personal- und Organisationsentwicklung kümmern als um Produkt- und Dienstleistungsinnovationen.

Im Urteil von Betriebs- und Aufsichtsräten - so lassen sich die Ergebnisse der Befragung zusammenfassen - wird das durchaus vorhandene Innovationspotential der Mitarbeiter/innen von den Unternehmen nur unzureichend genutzt. Wenn Innovationen als soziale Prozesse verstanden werden, die eine Integration aller Beschäftigten in die Generierung neuer Ideen, Produkte und Verfahren erfordern und ohne systematische Kompetenz- und Organisationsentwicklung nicht möglich sind, dann zeigen die Ergebnisse, wie gering einige der für Innovationen wichtigen Voraussetzungen ausgeprägt sind. Die Integration des Wissens und der Kreativität aus allen Beschäftigtengruppen in kontinuierliche Innovationsprozesse steht weitgehend noch aus.

Zwar werden die Unternehmen überwiegend als innovativ beurteilt, aus Sicht der befragten Interessenvertretungen sind sie zudem auf einem aktuellen technologischen Stand. Auch verfügen Mitarbeiter/innen in innovationsgenerierenden Bereichen über entsprechende Entscheidungs- und Mitspracherechte, um neue Ideen zu entwickeln. Betriebliche Interessenvertreter/innen sind aktiv in Innovationsprozesse einbezogen.

Allerdings ist die Unternehmenskultur nur in wenigen Betrieben durch Vertrauen und Offenheit geprägt,

was als eine der zentralen Voraussetzungen für innovationsförderliches Arbeiten gilt. Auch eine innovationsfördernde Arbeitsgestaltung, eine umfassende und dauerhafte Förderung der Mitarbeiter/innen und ihrer Kompetenzen auch außerhalb innovationsgenerierender Unternehmensbereiche sind noch nicht genügend weit verbreitet. Diversity Management, verstanden als die besondere Beachtung der persönlichen Vielfalt der gesamten Belegschaft hinsichtlich Alter, Geschlecht, Nationalität, Qualifikation etc. wird zu wenig als Chance bei der Entwicklung neuer Ideen und Innovationen erkannt und genutzt.

Kapitel 4

Empfehlungen und Instrumente für ein innovationsförderndes Diversity Management

In Kapitel 2 wurde gezeigt, dass zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen neben der Fähigkeit, neue Trends wahrzunehmen, auch die Fähigkeit gehört, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen. Innovationen entstehen demnach aus Ideenreichtum, aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Sichtweisen, aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, aus unterschiedlichen Arbeits- und Lebensumwelten.

Die in Kapitel 3 dargestellten Ergebnisse der Befragung zum Innovationsgeschehen haben Handlungsbedarfe in verschiedenen Unternehmensbereichen offengelegt, was die Nutzung der vorhandenen personellen Ressourcen und das Wissen über die in der Belegschaft vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse angeht.

Die in diesem Kapitel 4 dargestellten Empfehlungen und Instrumente orientieren sich an folgender Grundannahme: Innovationen entstehen durch das Handeln von Menschen. Sie sind Ergebnis eines sozialen Prozesses, sie sind das Ergebnis des gemeinsamen Handelns von Beschäftigten mit unterschiedlichem Wissen

und unterschiedlichen Erfahrungen. Deshalb lassen sie sich nicht einfach herbeiführen oder managen. Eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen von der Idee bis zur Markterschließung braucht auch eine entsprechende Gestaltung der Arbeit. Hierbei Beteiligungsprozesse zu organisieren, wird zu einer neuen Herausforderung.

Eine beteiligungsorientierte Gestaltung eines Innovationsprozesses benötigt – so der hier vertretene Ausgangspunkt – ein Diversity Management, d.h. ein Konzept von Unternehmensführung, das sich auf die personelle Vielfalt (Diversity) in Unternehmen stützt. Gleichzeitig stellt ein entsprechend gestaltetes Diversity Management selbst eine Innovation dar.

Es geht um die Beantwortung u.a. folgender Fragen:

- Was heißt eigentlich Innovationsfähigkeit bezogen auf Unternehmen und Beschäftigte?
- Wie sind Organisationsstrukturen zu gestalten, in denen sich Innovationspotenziale einer heterogenen, vielfältigen Belegschaft entfalten können?

- Wie muss Arbeit gestaltet sein? Welcher Managementansatz ist erforderlich?
- Wie kann Beteiligung so gestaltet werden, dass sich alle Beschäftigten und Beschäftigtengruppen in das Innovationsgeschehen einbringen können?
- Können sich aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Beschäftigter und Beschäftigtengruppen Innovationsimpulse ergeben?
- Inwieweit können Diversity-Konzepte zur Herstellung von Chancengleichheit beitragen?

Die Ergebnisse des Projekts „Innovation und Diversity“ werden im folgenden Abschnitt 4.1 mit Blick auf ein innovationsförderndes Diversity Management in zehn Handlungsfeldern dargestellt:

- Unternehmensstrategie, -leitbilder
- Personalmanagement
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- Gesundheit
- Lohn und Leistung
- Führung und Unternehmenskultur
- Interessenvertretung
- Marketing und Public Relations
- Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung

Im Folgenden werden die jeweiligen Handlungsfelder kurz erläutert, und es werden Hinweise aus weiteren im Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ geförderten Projekte hinzugezogen. Diese Projekte wurden auf mögliche Synergieeffekte hin untersucht. Die Ergebnisse werden in Form einer Kurzbeschreibung dargestellt. Im Anhang befinden sich Hinweise auf die ausführlichen Ergebnisse.

In Abschnitt 4.2 wird ein Online-Tool vorgestellt, mit dem Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft – ihr Diversity Management – im Internet kostenlos überprüfen können.

Zunächst wird der Förderschwerpunkt des BMBF vorgestellt, dem die hier präsentierte Untersuchung sowie die später aufgeführten Verbundprojekte zugeordnet sind.

Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“⁵

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert mit dem Programm „Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zur Stärkung der Innovationspotenziale in Deutschland. Durch eine systematische Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung sollen Unternehmen und Beschäftigte besser in die Lage versetzt werden, Innovationen herbeizuführen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Damit wendet sich das Programm auch den „weichen“ Faktoren im Innovationsprozess zu.

Mit dem Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ wird ein Themenfeld von großer Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten in Deutschland aufgegriffen. Ziel ist es, Treiber und Hemmnisse im Innovationsprozess zu identifizieren sowie praxisgeeignete Konzepte, Instrumente und Strategien zu entwickeln, die zur Stärkung der Innovationsfähigkeit beitragen und eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen ermöglichen.

Vor dem Hintergrund gravierender Veränderungen der Unternehmensstrukturen, Organisationsformen, Kooperationsbeziehungen im Innovationsprozess und der demografischen sowie technologischen Entwicklung gewinnen Erhalt und Ausbau der Innovationsfähigkeit an Bedeutung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung. Notwendig ist eine Neubestimmung der Art und Weise, wie Innovationsstrategien gestaltet werden können, wo traditionelle Managementstrategien im Innovationsprozess nicht mehr greifen.

Die geförderten Verbundprojekte sind sechs Fokusgruppen zugeordnet, deren Zielsetzungen nachfolgend kurz skizziert werden.

Innovationsstrategie und Gesundheit

Die Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ widmet sich Forschungs- und Umsetzungsfragen eines präventiven Gesundheitsmanagements im Rahmen eines ganzheitlichen Managementprozesses unter Berücksichtigung der verschiedensten Wirkungs- und Beteiligungsebenen. Integriert werden dabei die Aspekte branchenspezifischer Anforderungen an Präventionsmaßnahmen, die Ausgestaltung überbetrieblicher und regionaler Akteursallianzen aus Unternehmen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinstitutionen, Sozialversicherungsträgern, Berufsverbänden und Beratungsdienstleistern als innovative Präventionsstrategie sowie die Befähigung des Individuums als kompetentem Akteur im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Explizit sind diese Fragestel-

⁵ Nachzulesen unter http://pt-ad.pt-dlr.de/_media/Projektliste-Innovationsstrategien-Juli2010.pdf (Zugriff am 3.1.2011). Hier finden sich auch weitere Informationen zu den Verbundprojekten.

lungen im Kontext von Wettbewerbsfähigkeit und strategischer Entwicklung von Unternehmen zu diskutieren und in praxisgerechte Konzepte zu übersetzen, die zugleich die Basis für zielgruppenspezifische Beratungsangebote bilden können.

Hightech-Strategien im Innovationsprozess

Die Fokusgruppe „Hightech-Strategien im Innovationsprozess“ konzentriert sich auf inner- und überbetriebliche Innovationsstrategien, die im Zusammenhang mit relevanten Zukunftsfeldern der Hightech-Strategie stehen. Hierzu zählen die Herausforderungen im Innovationsprozess der Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch anderer Hightech-Sektoren wie der Produktionstechnik, die in Wechselwirkung mit veränderter Arbeits- und Kompetenzanforderungen stehen. Angestrebt wird eine effektive und effiziente Verknüpfung technischer Innovationen mit neuen Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung und einer kreativitäts- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung. Über die einzelbetriebliche Betrachtung hinaus werden Unternehmenskooperationen und Netzwerke behandelt und Innovationsmilieus und Bedingungsgefüge einbezogen, die erweiterte Optionen für die Entwicklung und Anwendung innovativer Technologie bieten.

Technologie- und Netzwerkmanagement

Die Fokusgruppe „Technologie- und Netzwerkmanagement“ geht Fragen der Gestaltung von Innovationsstrategien und -prozessen sowie der Technologieentwicklung in Unternehmensnetzwerken nach. Gerade für KMU ist es ein wettbewerbsentscheidendes Erfordernis, in Netzwerken wertschöpfungspartnerschaftlich zusammenzuarbeiten und Innovations- und Entwicklungsleistungen kooperativ zu erbringen. In diesem Kontext sollen Treiber und Hemmnisse sowie Chancen und Risiken von Technologieentwicklungen in innovativen Netzwerken unterschiedlicher Branchen erörtert und Kreativitätspotenziale identifiziert werden, die erst durch Vernetzung von Unternehmen entstehen und freigesetzt werden. Angestrebt wird, Netzwerkbegriff und -konzept an branchenspezifischen Praxiserfahrungen zu spiegeln. Dabei sollen insbesondere Möglichkeiten und Voraussetzungen der Bildung von Innovation Communities sowie der Kundenintegration in Innovationsnetzwerke ausgelotet und bestimmt werden.

Management offener Innovationsprozesse

Die Fokusgruppe „Management offener Innovationsprozesse“ verfolgt die Fragestellung nach Potenzial, Voraussetzung und Vorteilen eines offenen Innovationsansatzes als effizienter Innovationsstrategie. Dabei wird einerseits wissenschaftlich das Konzept der Open Innovation diskutiert, andererseits Bedingungen seiner praktischen Umsetzbarkeit formuliert. Prozesse offener Innovation haben andere Konsequenzen auf die Gestaltung der Arbeit als geschlossene Prozesse. Die Offenheit innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung wird in ihren Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung und ein entsprechendes Wissensmanagement thematisiert. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist die Frage der geeigneten informationstechnischen Infrastruktur sowie der Kompetenzentwicklung.

Organisations- und Personalentwicklung

Ziel der Fokusgruppe „Organisations- und Personalentwicklung“ ist die Erarbeitung von Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung zur Stärkung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Ausgehend von der Prämisse, dass Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die notwendige Voraussetzung darstellen, um Innovationen anzustoßen, geht diese Fokusgruppe der Frage nach, wie sich individuelle und organisationale Kompetenzen gegenseitig beeinflussen und wie eine kompetenzförderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen für organisationales Lernen, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur konzipiert werden müssen, damit KMU am Markt bestehen können. Erfolgstreiber und Hemmnisse werden identifiziert, um anschließend Instrumente vorstellen zu können, die die Innovationsfähigkeit von KMU in den unterschiedlichsten Bereichen wie Unternehmensberatung, Wirtschaft, Kultur, Medizin usw. fördern. Bei der Entwicklung der Methoden und Maßnahmen werden die Auswirkungen des demografischen Wandels, sich wandelnde Geschlechterrollen und -erwartungen sowie weltanschauliche Perspektiven als Motor von Innovationsprozessen verstanden und berücksichtigt.

Innovationsstrategien und Partizipation

Die Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Partizipation“ geht der Fragestellung des theoretischen Zusammenhangs und der praktisch effizienten Ausgestaltung von betrieblichen Partizipationsformen und Innovationsstrategien nach. Dabei werden unterschiedliche Branchenkontexte reflektiert ebenso wie die Herausforderung der Berücksichtigung und Integration heterogener Belegschaften in Innovationsprozesse. Es wird erörtert, wer die Träger des Innovationsgeschehens im Betrieb sind und wie das Verhältnis von expliziter und impliziter Innovation optimiert werden kann.

4.1 Handlungsfelder eines innovationsfördernden Diversity Managements

Unternehmensstrategie und -leitbilder

Ein innovationsförderndes Diversity Management beinhaltet einen systematischen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess, der alle Bereiche eines Unternehmens erfasst und der die Verschiedenartigkeit erkennt, anerkennt, gezielt fördert und nutzt. Die Unternehmensstrategie beinhaltet gemeinsam ausgehandelte Leitlinien und Ziele. Sie dient der langfristigen Orientierung und ist Grundlage für Organisations- und Personalentwicklung.

Diversity bezeichnet die Vielfalt an Gruppen in Organisationen, die sich u.a. auf demographische, geschlechterbezogene, kulturelle und organisationale Merkmale beziehen kann. Diversity Management betrachtet Vielfalt als eine besondere Ressource, die Unternehmen für sich erschließen können. Unterschiedlichkeit wird in diesen Unternehmen nicht als etwas „Defizitäres“ oder „Unangepasstes“ verstanden, das es zu vereinheitlichen gilt, sondern als Facettenreichtum und Vielschichtigkeit im Sinne von Bereicherung. Diversity beschreibt somit die Einstellung gegenüber Vielfalt.

Mit einem Diversity-Ansatz können die unterschiedlichen Voraussetzungen von Mitarbeiter/innen anerkannt und konstruktiv genutzt werden. Gleichzeitig wird durch die Wertschätzung der/des Einzelnen das Arbeitsumfeld verbessert. Die Förderung von Anerkennung und gegenseitigem Respekt beugt Benachteiligungen am Arbeitsplatz vor. Sollen in einem Unternehmen qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen arbeiten, müssen attraktive Arbeitsbedingungen für Menschen verschiedener Herkunft, verschiedener Bedürfnisse und Wertvorstellungen geboten werden.

Ein erster Schritt ist, die Verschiedenheit zu erkennen und anzuerkennen. In einem Umfeld kultureller Verschiedenartigkeit, in dem Unterschiede zwischen Personen geschätzt werden, so der Grundgedanke, werden sich Mitarbeiter/innen in einer kreativeren und produktiveren Arbeitsumgebung besser einbringen können.

Die erfolgreiche Umsetzung eines Perspektivenwechsels ist nur möglich, wenn sie auch „von oben“ gewollt ist. Es ist nicht nötig, gleich eine Diversity Management-Abteilung einzurichten, es kann reichen, eine zuständige Person zu benennen und sie mit Befugnissen auszustatten. Diese Person hat dann die Aufgabe, entsprechende Maßnahmen einzuleiten und die Umsetzung im Blick zu behalten und zu dokumentieren. Dazu ist es wichtig, die Orientierung auf Vielfalt in der betrieblichen Struktur und im Handeln schriftlich zu fixieren, ein Leitbild zu verankern. Daran kann das Unternehmen/die Einrichtung nach innen (durch die Belegschaft) und nach außen (durch die Kundschaft) gemessen werden. So entsteht eine Verbindlichkeit im Vorgehen.

Hinweise aus den Verbundprojekten⁶:

IKM: Integriertes Kompetenzmanagement als Innovationstreiber

Innovationen sind nur selbstorganisiert entwickelbar, so der Ausgangspunkt des Projekts. Dabei bilden Kompetenzen, verstanden als Selbstorganisationsdispositionen, die notwendige Voraussetzung, um diese Entwicklung anzustoßen und zu fördern. Allerdings reichen individuelle Kompetenzen nicht aus; sie müssen vielmehr durch die formelle und informelle Gestalt der Organisation, also durch organisationale Kompetenzen, ergänzt werden. Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen des Projektes IKM ein Modell des integrierten Kompetenzmanagements erarbeitet, implementiert und evaluiert werden. Insbesondere werden die Auswirkungen des demografischen Wandels bei Arbeitnehmer/innen und Kund/innen, sich wandelnde Geschlechterrollen und -erwartungen sowie unterschiedliche kulturelle und weltanschauliche Perspektiven als Motor von Innovationsprozessen und Voraussetzung für Innovationskompetenz untersucht. Ziel ist es auch, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die aus Diversity resultierenden Innovationspotenziale durch das Management besser erschlossen werden können. Besondere Berücksichtigung finden dabei demografische Faktoren und die Rolle der Geschlechter.

INTEGRO: Stromlinienform vermeiden

Nicht jene Unternehmen sind besonders innovativ, die sich auf eine spezielle Form des Innovationsprozesses „versteifen“ oder den Moden und Mythen des Innovationsmanagements folgen. Innovativ sind solche Unternehmen, denen es gelingt, verschiedene Innovationspraktiken für sich zu nutzen und (neu) zu kombinieren. Dazu gehört auch die Verbindung des Forschungs- und Entwicklungsmanagements mit dem Personal- und Wissensmanagement. Nur so können gezielt Freiräume für Kreativität geschaffen werden und verstärkt auch solche Mitarbeiter/innen in Innovationsprozesse einbezogen werden, deren Potenziale bislang vernachlässigt wurden. INTEGRO arbeitet an „Leitlinien guter Wissensarbeit“, um Hinweise zur Gestaltung von Arbeitsprozessen zu geben, in denen die alltäglichen Arbeitsaufgaben mit innovativen Aufgaben verbunden werden.

IIRLICHT: Institutionelle Reflexivität als Leitbild

Wie muss Arbeit gestaltet sein, um Innovationen zu fördern? Welche „weichen“ bzw. immateriellen Innovationsressourcen schlummern unbeachtet in den Unternehmen? Wie können diese Ressourcen (Wissen, Vertrauen, Commitment, Reputation etc.) als ein wesentliches Element organisationaler Kompetenz und Kompetenzentwicklung erkannt, gebündelt und zur Entfaltung gebracht werden? Wie lassen sich Lernbarrieren und Veränderungsresistenzen identifizieren, analysieren und gezielt auflösen? Wie kann in alle Organisationsprozesse ein Reflexionsvermögen eingebaut werden, welches dynamische Veränderung bewirkt,

⁶ Der Einfachheit halber werden im Folgenden nur die Akronyme der einzelnen Projekte verwendet. Die Reihenfolge ist alphabetisch sortiert. Eine Liste mit der vollständigen Projektbezeichnung sowie dem Link zu weiteren Projektinformationen findet sich im Anhang.

ohne sinnvolle Routinen zu verunsichern? Diesen Fragen widmet sich das Projekt IIRLICHT. Ziel ist es, ein theoretisch fundiertes und in ersten Schritten praktisch erprobtes Konzept zu entwickeln, wie Organisationen aus allen Bereichen (auch dem Non-Profit-Sektor) ihre Innovationsfähigkeit entdecken und entfalten können. Ziel ist die Entwicklung und Erprobung einer innovativen Konzeption zur Messung, Bewertung und Förderung von Innovationsfähigkeit.

KMU-INNOSTRAT: Werteorientiertes Innovationsmanagement praktizieren

Qualitätsbewusste Unternehmen brauchen qualifiziertes Personal, das in der Lage ist, den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden, eine hohe Qualität und Produktivität sicherzustellen, Innovationen voranzutreiben und den strukturellen Wandel mitzutragen sowie sich auf wandelnden Arbeitsmärkten orientieren und behaupten zu können. Nachhaltig wettbewerbsfähige Unternehmen brauchen eine Führung, die sich auch im Tagesgeschäft von diesen Werten leiten lässt. Dazu gehören eine moderne Arbeitsorganisation, konsequente Weiterbildung der Beschäftigten, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und vieles mehr. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten der letzten Jahre haben gezeigt, dass eine solche qualitäts- und wertegeleitete Unternehmenspolitik im hohen Maße Erfolg versprechend ist. Für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist neben betriebswirtschaftlichen Wertrechnungen auch eine an menschlichen Werten orientierte Unternehmenskultur erforderlich. Denn nur wenn die Beschäftigten sich mit den Unternehmenszielen identifizieren können, werden sie bereit sein, ihr Wissen in den Innovationsprozess einzubringen. Das Innovationsmanagement muss also eingebettet sein in eine Innovationskultur, in der die Beschäftigten Wertschätzung erfahren, indem ihnen Verantwortung übertragen wird, in der sie die notwendige Aus- und Weiterbildung erfahren, und in der eine angemessene Entlohnung selbstverständlich ist. KMU-INNOSTRAT will Instrumente für ein wert- und werteorientiertes Innovationsmanagement entwickeln, die geeignet sind, die Zusammenarbeit aller Stakeholder zu fördern.

ManKIP: Implizites Wissen nutzen

Kreativität als Voraussetzung für Innovation bildet die Grundlage für neuartige Produkte und Dienstleistungen und ist somit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor in modernen Organisationen. Kreativitätsintensive Prozesse haben einen hohen Bedarf an Flexibilität, sind wissensintensiv, involvieren Personen mit individuellen Vorstellungen von Kreativität und Ästhetik und sind mit besonderen Risiken verbunden. Kreativitätsintensive Prozesse weisen eine Reihe von Besonderheiten auf, die mit bisher verfügbaren IT-Systemen nur ungenügend unterstützt werden können. Kreativitätsintensive Prozesse

- sind häufig unstrukturiert und nur schwer in Reorganisationsmaßnahmen zu erfassen
- sind gekennzeichnet durch implizites, unstrukturiertes Wissen,
- werden ausgeführt von kreativen Personen mit ihrem individuellen Verständnis von Kreativität und Ästhetik.

ManKIP will eine IT-Architektur zur Unterstützung kreativitätsintensiver Prozesse entwickeln, die es Unternehmen ermöglicht, unterschiedlichen Beschäftigten die Freiräume zu geben, die sie benötigen, um kreativ und innovativ tätig zu sein.

Open-I: Die Weisheit der Vielen aufgreifen

Für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist die Einzigartigkeit der Beschäftigten von hoher Bedeutung. Es kommt darauf an, ihre Teilnahme am Innovationsprozess dadurch zu motivieren, dass ihre spezifischen Motive und Bedürfnisse aufgegriffen werden. Nur dann werden sie sich aus Neugier, Überzeugung und Interesse an der Zukunftsentwicklung des Unternehmens beteiligen. Die Vorteile des Open Innovation-Paradigmas bestehen darin, dass hier die „Weisheit der Vielen“ zum Tragen kommen kann. Durch die verschiedenen Beiträge der Einzelnen können bessere Entscheidungen erzeugt werden als durch herausgehobene Expert/innen. Open-I will den Paradigmenwechsel, der mit Open Innovation in den Unternehmen verbunden ist, durch geeignete Instrumente unterstützen.

Personalmanagement

Ein innovationsförderndes Diversity Management beinhaltet Verfahren, nach denen die fähigsten Arbeitskräfte auf den entsprechenden Arbeitsplätzen eingesetzt werden. Durch gezielte Förderung einzelner Personengruppen werden Benachteiligungen abgebaut und verborgene Potenziale genutzt.

Unternehmen, die sich im Strukturwandel behaupten wollen, brauchen qualifizierte und motivierte Beschäftigte. Wer die „Besten“ will, muss Heterogenität und Vielfalt in der Belegschaft akzeptieren und fördern. Durch Maßnahmen zur Integration aller Mitarbeiter/innen werden Reibungsverluste und Benachteiligungen minimiert. Motivation und Zufriedenheit von Minderheiten werden gesteigert, was letztlich innovationsfördernd, produktivitätssteigernd und kostensenkend wirkt.

Das Handlungsfeld Personalmanagement ist im Zusammenhang mit Diversity entscheidend sowohl bei der Suche nach neuen Mitarbeiter/innen als auch bei der Entwicklung der Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeiter/innen. Ein gutes Personalmanagement hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Diversity Managements. Mit einem entsprechenden Diversity Management lassen sich Angehörige von unterrepräsentierten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt besser rekrutieren. Dies wird immer wichtiger, weil die

bisher im Berufsleben dominanten Gruppen tendenziell kleiner werden bzw. neu hinzukommen.

Personalentwicklung ist somit ein zentrales Gestaltungsfeld für ein innovationsförderndes Diversity Management. Kompetenzkenntnis und -entwicklung ist wichtig, um die vorhandenen und z.T. verborgenen Potenziale der Beschäftigten in einem systematischen Prozess zu erkennen, zu entwickeln und abzurufen. Durch Personalentwicklung kann Beteiligung gefördert und Interesse geweckt werden.

„Kompetenzentwicklung ist innovationsförderlich, wenn sie systematisch betrieben wird, Unternehmensstrategie und Kompetenzentwicklung aufeinander abgestimmt sind, sie bestehende und zukünftige Verhältnisse im Blick hat, Arbeitsbedingungen und –strukturen lernförderlich gestaltet sind, klassische Qualifizierungsmaßnahmen integriert werden, Mitarbeiter(innen) an der Definition von Zielen, Maßnahmen und Formen beteiligt sind, konkrete Vereinbarungen über Kompetenzentwicklungsmaßnahmen möglichst transparent gestaltet werden, der Betriebsrat aktiv an der Gestaltung der Maßnahmen mitwirkt.“ (Holm/Wirner 2007, 33)

Hinweise aus den Verbundprojekten:

Bildungszeit: Qualifizierung in der Zeitarbeit fördern

Zeitarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Arbeitnehmer/innen vom Arbeitgeber an ein anderes Unternehmen verliehen werden. In der Zeitarbeit finden sich insbesondere solche Personengruppen, die auf diesem Wege (wieder) den Anschluss an den regulären Arbeitsmarkt suchen. Dazu zählen u.a. Ältere, Erwerbslose, Migrant/innen, Studienabbrecher/innen. Sie kommen mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen in die Zeitarbeit. Das Projekt will Instrumente entwickeln, mit deren Hilfe vorhandene Kompetenzen ermittelt werden, um anschließend passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Dazu wird auch ein Diversity Management erprobt mit dem Ziel, die Vielfalt der Beschäftigten konstruktiv zu nutzen, um neue Wege in Beschäftigung zu finden und Diskriminierung am Arbeitsmarkt zu verhindern.

HIFE: Trainingsmodule für „Hochleistungskulturen“

Ziel des Forschungsvorhabens ist die Identifikation von Mustern der Hochleistung in unterschiedlichen Organisationstypen (etwa Unternehmen, Hochverlässlichkeitsorganisationen wie Feuerwehren oder Rettungsteams und Mannschaften im Spitzensport). Diese Muster sollen dann in Trainingsmodule umgesetzt werden, um so die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen nachhaltig zu steigern. Diese Muster lassen vermuten, dass

die Handlungsfähigkeit und der Erfolg solcher Teams relativ unabhängig von der Zielstellung auf bestimmten organisationalen, individuellen und Gruppenmerkmalen beruhen. Es soll überprüft werden, ob sich diese Muster auch bei weiteren Hochleistungsteams in mittelständischen Organisationen, in herausragenden Kulturrensembles, in exzellenten medizinischen Kompetenzteams und in anderen Hochleistungssystemen bestätigen lassen. Daraus lassen sich in einem zweiten Schritt gezielte Trainingskonzepte ableiten, die diese Merkmale und Dispositionen in Arbeitssystemen fördern und damit zu erhöhter Leistungsfähigkeit beitragen können.

IKM: Individuelle und organisationale Kompetenzen integrieren

Die Entwicklung individueller Kompetenzen ist abhängig von organisatorischen Rahmenbedingungen. Deren Entwicklung wiederum hängt nicht unwesentlich von den Kompetenzen der Mitarbeiter/innen eines Unternehmens ab. Individuelle und kollektiv-organisationale Kompetenzen bedingen sich gegenseitig. Notwendig ist daher ein integriertes Kompetenzmanagement. IKM will dazu ein Instrument entwickeln und erproben, das geeignet ist, die Kompetenzentwicklung in einem ganzheitlichen Ansatz zu betrachten. Dabei ist zu beachten, dass die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen eine Entfaltung vielfältiger Kompetenzen einer vielfältigen Belegschaft ermöglicht.

InKas_mark: Chancen des demografischen Wandels nutzen

Das Altern der Belegschaften bietet auch neue Chancen, beispielsweise indem das Unternehmen die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen nutzt für die Entwicklung altersgerechter Produkte und Dienstleistungen. Es gilt, die Innovationsfreude älterer Beschäftigter zu wecken, die zumeist noch wenig Beachtung gefunden hat. InKas_mark unterstützt und begleitet Unternehmen dabei, aus Ideen Dienstleistungen und Produkte für eine ältere Kundschaft zu entwickeln. Nach einer Marktanalyse in der Märkischen Region werden betriebliche Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung unter Einschluss eines Diversity Managements erarbeitet, die geeignet sind, geplante Maßnahmen der Produktentwicklung und des Marketings zu unterstützen.

KES-Mi: Das Informelle organisieren

Kooperative Arbeitsprozesse beruhen in hohem Maße auf informellen gemeinsamen Erfahrungen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Entscheidungen fußen auf Vertrauen der Beteiligten untereinander. Allerdings reicht es nicht aus, wenn informelle Prozesse lediglich toleriert werden in der Hoffnung, dass sie zu effizienten und effektiven Entscheidungen und Ergebnissen führen. In gewisser Weise muss auch das Informelle organisiert werden. Das Projekt KES-Mi will Ansätze aufzeigen, wie Gelegenheitsstrukturen und Erfahrungsräume in Unternehmen geschaffen werden können, die geeignete Rahmenbedingungen für selbstverantwortliches Arbeiten unterschiedlicher Mitarbeiter/innen(gruppen) setzen und die Entwicklung der Organisation fördern.

START: Gestaltung von Kooperationsbeziehungen bei Technologieadaptionen

Im Mittelpunkt steht die Beantwortung von Fragen, wie technologische und marktseitige Innovationsimpulse integriert und in innerbetriebliche Diffusionsstrategien umgesetzt werden können. Unterschiedliche Triebkräfte, dynamische Zielveränderungen, eine Vielzahl von Beteiligten sind signifikant für das komplexe Zusammenwirken technologischer und marktseitiger Innovationsimpulse und bilden besondere Herausforderungen für eine erfolgreiche Technologieadaption. Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung müssen sich diesen Herausforderungen stellen und Antworten auf eine Vielzahl von Fragen geben. In dem Verbundvorhaben werden neue Lösungen der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung erarbeitet, die Unternehmen beim Transfer von technologischen Entwicklungen in innovative Produkte und Dienstleistungen (Technologieadaption) fördern und unterstützen.

Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

Diversity Management beinhaltet eine Arbeitsorganisation, die diskriminierende Arbeitsteilungen vermeidet und auf eine Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven von Benachteiligten abzielt. Sie ist darauf abgestellt, unterschiedliche Potenziale zu nutzen und zu fördern. Durch Maßnahmen einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung wird gewährleistet, dass die Gesundheit der Beschäftigten auch im Alter erhalten bleibt.

Die Arbeitsorganisation ist das Ergebnis einer aufgabenbezogenen Teilung der Arbeit und deren notwendiger Koordination. Die Arbeitsorganisation gerät heute in stärkerem Maße als zuvor in den Vordergrund betrieblichen Handelns. Sie ist in stärkerem Maße Wandlungen unterworfen, ausgelöst durch Innovationen im technischen Bereich, aber auch im Bereich der Unternehmensorganisation und -struktur.

Diese Veränderungen befördern das Bewusstsein von Veränderbarkeit, und sie schaffen die Gelegenheit des Einbringens unterschiedlicher Interessen. Die Festlegung der Arbeitsorganisation ist immer ein sozialer Prozess. Eine veränderte Arbeitsorganisation stellt ein wirksames Instrument zur Integration bisher benachteiligter Gruppen dar. Durch eine entsprechend gestaltete Arbeitsorganisation kann eine diskriminierende und unproduktive Arbeitsteilung aufgebrochen und eine Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven insbesondere von Benachteiligten erreicht werden.

Arbeitsgestaltung bezieht sich nicht nur auf die Gestaltung der Arbeitsplätze, sondern es gilt auch, die Arbeit selbst differentiell, dynamisch und altersgerecht zu gestalten.

- Die Arbeit differentiell zu gestalten, meint, dass es ein Angebot verschiedener Arbeitsstrukturen gibt, zwischen denen die Beschäftigten wählen können. So kann Arbeitsgestaltung den unterschiedlichen Leistungsanforderungen gerecht werden.
- Eine dynamische Arbeitsgestaltung meint, dass nicht ein für alle mal festgelegt wird, was der/die Einzelne zu tun hat, sondern dass Wechsel im Zeitverlauf möglich sind, abhängig von den Leistungsvoraussetzungen.
- Die Arbeit altersgerecht zu gestalten, meint, Verhältnisse zu schaffen, bei denen über den gesamten Lebensverlauf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit des Menschen erhalten bleibt. Das beinhaltet auch eine rechtzeitige Vorbeugung gegen Leistungsveränderungen durch Ergonomie und Gesundheitsförderung, ebenso wie vorbeugende Qualifizierungen und Arbeitsplatzwechsel.
- Die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze sollte sich allerdings nicht nur auf eine Gruppe z.B. der älteren Arbeitnehmer/innen beschränken. Im Sinne der Prävention verhindern Maßnahmen bei Jüngeren, dass sich bei diesen im späteren Berufsverlauf typische Verschleißerscheinungen einstellen.

Eine Arbeitsorganisation ist innovationsförderlich, wenn Mitarbeiter/innen breite Entscheidungsspielräume und Möglichkeiten der Mitgestaltung haben, wenn sie abwechslungsreiche Tätigkeiten ermöglicht, die Kreativität und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter/innen fördert sowie offene und direkte Kommunikation und Kooperation ermöglicht. So ist es beispielsweise plausibel anzunehmen, dass gemischt zusammengesetzte Teams zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen kommen als homogene Gruppen, denen es schwerer fällt, eingefahrene Bahnen zu verlassen.

Hinweise aus den Verbundprojekten:

InKas_mark: Wissensprozesse identifizieren und gestalten

Analyse und Rekonstruktion eines abgeschlossenen Innovationsprozesses können dazu beitragen, mögliche Hemmnisse und Chancen gegenwärtiger und zukünftiger Prozesse besser einzuschätzen, um gestaltend in Organisation und Arbeitsgestaltung einzugreifen. Das Projekt InKas_mark will dazu beitragen, Wissensprozesse in und um Innovationsaktivitäten in Unternehmen zu identifizieren und zu gestalten. Durch Interviews wird herausgearbeitet, welche Akteure auf welche Weise an den Wissensströmen im Innovationsprozess beteiligt sind. Durch diese Orientierung am Wissen quer über das ganze Unternehmen hinweg wird es möglich, die ganze Breite einer Innovation zu erfassen und daraus Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten.

INTEGRO: Leitlinien guter Wissensarbeit

Die Bedeutungszunahme von Wissensarbeit im Kontext der Entwicklung wissensintensiver Produkte und Dienstleistungen verändert das Gefüge aus Arbeits- und Kompetenzanforderungen von Beschäftigten sowie das Management der Arbeit. Manche bezeichnen die Steigerung der Effizienz von Wissensarbeit als die arbeitsorganisatorische Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Damit rückt die Gestaltung der Wissensarbeit in den Fokus. Die Problematik fehlender Management- und Gestaltungsansätze, aber teilweise auch ein beispielhafter Umgang mit neuen Konzepten von Wissensarbeit lässt sich besonders anschaulich in der IT-Branche beobachten, welche als Vorreiter von Veränderungen der Arbeitswelt gilt. Hoher intrinsischer Arbeitsmotivation, Entfaltungsmöglichkeiten und persönlichen Freiheitsgraden in der Umsetzung der Zielvorgaben stehen häufig hoher Zeit- und Leistungsdruck bei sinkender Ressourcen- und Planungsautonomie sowie starke Ressourcenverknappung und damit erhebliche persönliche Belastungen bei den Beschäftigten gegenüber. Um Hinweise zur Gestaltung von Arbeitsprozessen zu geben, in denen die alltäglichen Arbeitsaufgaben mit auf Innovation abzielenden Aufgaben integriert werden, arbeitet das Projekt INTEGRO an „Leitlinien guter Wissensarbeit“. Wichtige Elemente der Leitlinien zielen auf Beteiligung, Lernförderlichkeit, Ganzheitlichkeit von Arbeitsvollzügen und Selbstorganisation.

IPOB: Interkulturelles Teambuilding

Am Beispiel von Beratungsunternehmen lässt sich zeigen, dass personelle und interkulturelle Diversität wesentliches zum Unternehmenserfolg beiträgt. Sehr viele Beratungsfirmen sind im Ausland aktiv, zudem müssen sie bei ihrer Kundschaft mit unterschiedlichen Ansprechpartner/innen (Ingenieur/innen, Marketingleute, Personalfachleute usw.) zusammenarbeiten. Um wechselnden Anforderungen zu genügen, rekrutieren Beratungsunternehmen bewusst sehr unterschiedliche Mitarbeiter/innen aus wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Professionen (z.B. Physiker/innen, Germanist/innen, Theolog/innen). Auch aus anderen Kulturkreisen werden bewusst Mitarbeiter/innen eingestellt. Die Herausforderung besteht darin, diese unterschiedlichen Individuen in einem Team zusammenzubringen. Das Projekt IPOB will herausfinden, wie einerseits die Vielfalt produktiv genutzt werden kann, andererseits die dadurch eventuell entstehenden Hemmnisse in der Zusammenarbeit beseitigt werden können.

ManKIP: Heraus aus den Ideensackgassen

Zwar ist Kreativität unabdingbar für Innovationen, sie bildet aber immer auch ein Risiko. Ein „Künstler“ im Unternehmen kann sich allzu leicht auf unproduktive Pfade begeben. Strategien zur Vermeidung solcher Risiken wiederum können innovative Impulse unterbinden. Das Projekt ManKIP will Wege aufzeigen, den Kompromiss zwischen Kreativität und Produktivität zu finden. Ein Weg, eingefahrene Denkweisen („Ideensackgassen“) zu verlassen, Kreativität zu fördern und gleichzeitig einzubinden in die Arbeitsorganisation, ist die Arbeit in Netzwerken. Je heterogener die Teilnehmer/innen an Netzwerkaktivitäten und in den Arbeitsgruppen sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass unterschiedliche Standpunkte ausgetauscht und kreativ genutzt werden.

Open-I: Inner- und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung öffnen

Offene Innovationsprozesse haben Konsequenzen für die Arbeitsorganisation. Im Gegensatz zu klassischen Ansätzen beschränken sich die Innovationsprozesse nicht auf die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Sie gehen darüber hinaus, indem Akteur/innen unabhängig von ihrer institutionellen Zugehörigkeit als Ideengeber/innen in die Gestaltung von Innovationen eingebunden werden. Auch an den Unternehmensgrenzen macht diese Art von Innovationsprozessen nicht halt. Es werden bewusst externe Akteur/innen wie Kund/innen, Lieferant/innen, Mitarbeiter/innen von Hochschulen und Forschungsinstituten eingebunden. Das Projekt Open-I will insbesondere die Bedingungen dafür verbessern, dass sich sogenannte „periphere interne Innovatoren“, d.h. Mitarbeiter/innen des Unternehmens, die außerhalb der Entwicklungsabteilung tätig sind, am Innovationsprozess beteiligen.

S-INN: Befähigung von Mensch und Organisation für komplexe Wertschöpfungsnetzwerke

Im Fokus des Projekts steht die Gestaltung von Innovationsstrategien, die sich nicht nur auf Produkte und Prozesse im Unternehmen beziehen, sondern den gesamten Produktlebenszyklus und die daran beteiligten Wertschöpfungspartnerschaften in den Blick nehmen, damit also Abteilungs-, Organisations-, Unternehmensgrenzen und ebenso Branchengrenzen überschreiten. Über traditionelle Management- und Technisierungsansätze hinaus entwickelt das Projekt S-INN Module für „smarte Innovationsstrategien“, die Komplexitätsbewältigung als Befähigung von Mensch und Organisation fördern, die Komplexität als Quelle für Innovation systematisch nutzen und die Innovation innerhalb komplexer Strukturen ermöglichen. Ziel des Vorhabens ist somit die Aktivierung von – bisher wenig beachteten – Innovationspotenzialen an den Schnittstellen von komplexen Wertschöpfungsnetzwerken und in den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus bei KMU des Maschinen- und Anlagebaus. Entwickelt und erprobt werden Konzepte der Organisations-, Personal- und Kompetenzentwicklung, die solche systemischen, die dynamischen Innen- und Außenbeziehungen des Unternehmens integrierenden Innovationsstrategien durch Stärkung der Humanressourcen unterstützen.

Gesundheit

Ein innovationsförderndes Diversity Management stellt bei den Konzepten zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz ab auf die vielfältigen Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft. Es zielt auf ein gesundheitsförderndes Verhalten und berücksichtigt beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geschlechter-, alters- und alterns- sowie ethnienbezogene Besonderheiten.

Gesundheit ist mehr als das Fehlen von Krankheit. Sie umfasst körperliches, seelisches, geistiges und soziales Wohlbefinden. Bedeutend für die Gesundheit sind auch die Arbeitsbedingungen. Sie können Beschäftigte krank machen, weil sie sich über- oder unterfordert fühlen, Belastungen aus der Arbeitsumgebung ausgesetzt sind (Lärm und Gefahrstoffe), weil sie belastende Arbeitszeiten oder Konflikte mit Vorgesetzten oder Kolleg/innen haben oder weil die Arbeitsverdichtung zum Dauerstress wird. Ein moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz mit einem ganzheitlichen Anspruch sieht den Erhalt, den Schutz und die Förderung der Gesundheit als zentrale Aufgabe an. Dabei wird das gesamte Belastungsspektrum in den Blick genommen. Es geht darum, Gefährdungen zu vermeiden und eine vorausschauende Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen zu erreichen.

Empirische Befunde machen deutlich, dass neue Anforderungen an die individuelle Selbststeuerung in der Organisation der Erwerbsarbeit auch eine Quelle für neue arbeitsbedingte Gefährdungen sind: Die Wissensarbeiter/innen in der IT-Branche beispielsweise sind in hohem Maße von psychischer Erschöpfung bedroht. Gesundheitliche Störungen, wie z.B. Schlafstörungen, Erholungsunfähigkeit oder stressbedingte depressive Zustände durch zunehmende Schwierigkeiten von IT-Beschäftigten, sich selbst Grenzen zu setzen, nehmen zu. Es kann vermutet werden, dass ein Zusammenhang besteht zwischen dem verbreiteten Leitbild permanenter „Innovationsfähigkeit“ und den Anforderungen an die individuelle Selbststeuerung im Prozess der Erwerbsarbeit.

Die häufig zu beobachtende Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit insbesondere älterer Beschäftigter ist oftmals das Ergebnis lang andauernder einseitiger Arbeitsbelastung - das betrifft sowohl körperliche als auch psychische Belastungen. Deshalb kommt dem Gesundheits- und Arbeitsschutz bei der Erhaltung und

Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten eine große Bedeutung zu.

Dadurch, dass Mitarbeiter/innen in den Prozess der Gesundheitsförderung mit einbezogen werden, lernen Unternehmen und Einrichtungen, die Anforderungen an die Gestaltung der Arbeit aus verschiedenen Sichtweisen (Jüngere, Ältere, Frauen, Männer, Angehörige anderer Ethnien, Leistungsveränderte, Behinderte) zu betrachten. Folglich kann eine vielfältige Betrachtungsweise auch vielfältige Gesundheitsbelastungen in einer vielfältigen Belegschaft aufdecken, denn nicht jedes gesundheitsfördernde gemeinte Konzept wirkt sich zum Vorteil aller Mitarbeiter/innen aus. Für die Arbeits- und Gesundheitsschutzverantwortlichen bedeutet das, aus der Vielfalt verschiedener Betrachtungsweisen verschiedene Bewertungen bezüglich des Unternehmens vorzunehmen und vielfältige Gesundheitskonzepte zu entwickeln, die jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter entgegenkommen können.

Hinweise aus den Verbundprojekten:

GemNet: Produktives Miteinander fördern durch altersgerechtes Gesundheitsmanagement

Auch im Bereich der Wissensarbeit nimmt das Durchschnittsalter der Belegschaften zu. Die früher verfolgte Personalpolitik, ältere Beschäftigte durch jüngere zu ersetzen, ist heute nicht mehr durchführbar und nicht mehr zu verantworten. Es kommt deshalb darauf an, das produktive Miteinander der Generationen im Betrieb zu organisieren. Durch Entwicklung gezielter Maßnahmen am Arbeitsplatz (Ergonomie, Pausengestaltung usw.) will das Projekt dazu beitragen, auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter/innen einzugehen, damit sie dauerhaft gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben. Ein altersgerechtes Gesundheitsmanagement soll besser auf die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Lebensbedingungen der Mitarbeiter/innen ausgerichtet sein. Den unterschiedlichen Beschäftigten(gruppen) ist das notwendige Präventionswissen frühzeitig zu vermitteln.

ITG: Lebenslaufperspektiven zur Gesundheitsförderung entwickeln

In High-Tech-Branchen wie der IT-Wirtschaft sind die Unternehmen in der Vergangenheit den Anforderungen an einen wirksamen Gesundheitsschutz dadurch aus dem Weg gegangen, dass sie fast ausschließlich junge, leistungsfähige und scheinbar belastungsresistente Fachkräfte beschäftigten. Mittlerweile spüren jedoch auch diese Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels. Das Projekt ITG will die Unternehmen dabei unterstützen, durch präventive gesundheitsfördernde Maßnahmen die Innovationskraft von IT-Beschäftigten in einer langfristigen Lebenslaufperspektive zu erhalten. Dazu gehören insbesondere Maßnahmen zur Verhinderung von psychischem Stress und Burnout.

PRAGDIS: Gesundheitsschutz im Rahmen individuellen Arbeitsverhaltens und privater Lebensstile

IT-basierte Wissensarbeit ist überwiegend bewegungsarme Tätigkeit, zumeist in Projekten organisiert mit häufig wechselnden Personenkonstellationen. Feste Arbeitszeiten gibt es kaum noch. Der Arbeitsort ist nicht mehr eindeutig definiert. Die Grenzen zwischen Arbeitswelt und privater Lebenswelt lösen sich immer mehr auf. Hieraus resultieren neue psychische und physische Belastungen und Beanspruchungen, die den präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz vor neue Herausforderungen stellen. Aber nicht nur die Art der Belastungen sondern auch die Art der Beschäftigungsverhältnisse ist einem Strukturwandel unterworfen: IT-Fachkräfte sind zumeist hoch spezialisiert und werden in Aufgabenbereichen mit sehr spezifischen Anforderungen – projektbezogen befristet oder als Freelancer – eingesetzt. Neben den Arbeitsbedingungen können das individuelle Arbeitsverhalten und der private Lebensstil von IT-Fachkräften gesundheitliche Gefährdungen verstärken. In der Konsequenz kämpft die Branche bereits heute mit gravierenden gesundheitlichen Problemen ihrer Beschäftigten (beispielsweise psycho-vegetativen Störungen bis hin zum Burn-Out, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Herz-Kreislauf-Problemen). Das Projekt PRAGDIS entwickelt für diese Zielgruppe Strategien und Instrumente des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Spannungsfeld zwischen betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten und individueller Verantwortung.

PräKoNet: Balancen in der Wissensarbeit wahren und wiederherstellen

Insbesondere in der ITK-Branche zeigen sich Tendenzen einer Überbeanspruchung der Beschäftigten durch neuartige Belastungssituationen. Hierzu gehören u.a. die wachsende Komplexität der Arbeitsaufgaben bei begrenzten Ressourcen, flexible Kundenwünsche bei engen Leistungsvorgaben, Anforderungen an selbständiges Handeln bei begrenzten Entscheidungsbefugnissen. Es tritt eine spezifische Form der Überbeanspruchung in der Wissensarbeit auf, d.h. der Mensch hat nicht genügend persönliche, organisationale und soziale Ressourcen, um mit den Belastungen der Arbeit zurechtzukommen. Stresssymptome und Überforderungserleben führen zu sinkender Leistungs- und Innovationsbereitschaft. Das Projekt PräKoNet will Maßnahmen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Kompetenz- und Organisationsentwicklung erarbeiten und erproben, um damit einen gesundheitsförderlichen Reorganisationsprozess in wissensbasierten Unternehmen zu unterstützen.

PRÄWIN: Verunsicherungen entgegenwirken

Das als impliziter Vertrag bezeichnete Gleichgewicht der Erwartungen von Arbeitgebern an die Leistung der Beschäftigten und von Mitarbeiter/innen an planbare Perspektiven im Unternehmen ist durch Flexibilisierungsstrategien, Umstrukturierungen und befristete Arbeitsverträge vielerorts gestört. Die Verunsicherung der Arbeitnehmer/innen kann sich psychisch belastend auswirken. Darüber hinaus befördert sie eine Haltung der Beschäftigten, ihre kreativen Potenziale zurückzuhalten oder aber das Unternehmen ihrerseits zu verlassen. In verschiedenen Belegschaftsgruppen sind die Erwartungsstrukturen unterschiedlich ausgeprägt. Enttäuschung erfahren insbesondere die weniger qualifizierten Beschäftigten. Das Projekt PRÄWIN will Wege aufzeigen, wie

Störungen der Erwartungsstrukturen vermieden und damit das Innovationspotenzial der Beschäftigten erhalten werden kann.

Lohn und Leistung

Ein innovationsförderndes Diversity Management beinhaltet Transparenz und Lohngerechtigkeit sowie eine reflektierte Leistungs politik, die Benachteiligungen und Bevorzugungen von bestimmten Beschäftigtengruppen überprüft und gegebenenfalls korrigiert.

Konflikte um Lohn und Gehalt, Eingruppierung und Leistungsbedingungen bestimmen das alltägliche Betriebsgeschehen. Es geht um Entgelte für Qualifikation und Leistung, um qualifizierte Arbeitsinhalte und humane Arbeitsbedingungen. Es gilt herauszufinden, ob die Leistungen aller Beschäftigtengruppen gleichermaßen anerkannt werden bzw. ob aufgrund der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen bzw. aufgrund des Vorhandenseins bestimmter Merkmale die Leistungsentfaltung und berufliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinträchtigt wird.

Aspekte in diesem Handlungsfeld sind die jeweiligen Entlohnungsgrundsätze, die Leistungsbedingungen, aber auch Fragen der Eingruppierung, der Arbeitsbewertung und Qualifikation. Die Bewertung einer Arbeitsaufgabe oder eines Arbeitsplatzes ist kein objektiver Vorgang. Hier können etliche relevante Aspekte einer vielfältigen Belegschaft einfließen, beispielsweise werden von Frauen ausgeübte Tätigkeiten häufig schlechter bewertet bzw. eingruppiert als von Männern ausgeübte Tätigkeiten.

Leider finden sich in den Verbundprojekten des Förderschwerpunkts hierzu explizit (noch) keine weitergehenden Hinweise.

Führung

Ein innovationsförderndes Diversity Management wird begünstigt durch heterogen zusammengesetzte Entscheidungsgremien, es beinhaltet ein klares Engagement der Führung für Chancengleichheit in der Organisation, einen kooperativen Führungsstil, mit dem Vielfalt erkannt wird und deren Potenziale gefördert werden. Dazu gehört die Förderung des Dialogs und des Erfahrungsaustausches zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen (u.a. Älteren und Jüngeren) im Unternehmen. Führungskräften kommt die

Rolle von Promotor/innen einer vielfältigen Unternehmenskultur zu.

Führung bezeichnet eine soziale Beziehung. Die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit wird maßgeblich bestimmt vom Führungsverhalten der Vorgesetzten. Gute Führung verbessert die Zusammenarbeit und erhöht die Arbeitsfähigkeit. In diesem Bereich finden sich deshalb vielfältige Ansatzpunkte, um die Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Im Begriff Diversity Management ist bereits enthalten, dass es sich um eine Führungsaufgabe handelt. Führung hat die Aufgabe, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Mitarbeiter/innen ihre Leistungen optimal einbringen können. Sie kümmert sich um die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und bemüht sich um ein ausgeglichenes Betriebsklima. Unter Führung wird das soziale Verhältnis der Über- und Unterordnung zur Koordinierung, Planung und Kontrolle von Tätigkeiten verstanden. Folglich zeichnet sich Führung dadurch aus, dass die Bedürfnisse der Menschen mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen sind und somit eine möglichst effiziente Zielrealisierung möglich wird.

Diversity Management ist eine Führungsstrategie, die innerbetriebliche Produktivität, Kreativität und Effizienz durch personelle Vielfalt verbessern will. Darauf müssen Führungskräfte vorbereitet werden. Neben einer grundlegenden Sensibilisierung für den Umgang mit personeller Vielfalt sind unter Umständen weitere Schulungen nötig, um mit den verschiedenen Aspekten von Vielfalt konstruktiv umzugehen.

Ziel sollte es sein, das Arbeitsleben der Beschäftigten gemeinsam zu gestalten, d.h. Arbeitsaufgaben und Arbeitsumfeld den vielfältigen Leistungs- und Belastungsfähigkeiten einer vielfältigen Belegschaft anzupassen. Durch eine gute Integration aller Mitarbeiter/innen können Reibungsverluste und Benachteiligungen minimiert, Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten gesteigert werden.

Hinweise aus den Verbundprojekten:

Wachstum lernen: Durch Führung Beteiligung fördern

Fach- und Führungskräfte insbesondere in Klein- und Mittelunternehmen sind nicht immer genügend darauf vorbereitet, partizipative Verfahren zu praktizieren, die notwendig sind, um die vielfältigen Potenziale der Beschäftigten für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Der Projektverbund „Wachstum Lernen“ will zu einer Verbesserung dieser Situation beitragen. Zum einen werden Anregungen gegeben für die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften in KMU, zur Gestaltung einer entsprechenden Vergütungs- und Arbeitszeitpolitik. Zum anderen werden Maßnahmen zur Gestaltung einer partizipativen Unternehmenskultur entwickelt, in der insbesondere die Generierung von „Alltagsinnovationen“ in inkrementellen, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen anerkannt und gefördert wird.

Unternehmenskultur

Ein innovationsförderndes Diversity Management beinhaltet Maßnahmen zur Entwicklung einer solidarischen Unternehmenskultur. Es beinhaltet ein Leitbild, in dem Würde, Rücksicht und Respekt gegenüber allen Mitarbeiter/innen verankert sind. Diversity Management als Bestandteil der Unternehmenskultur bedeutet Anerkennung von Verschiedenheit und kulturelle Offenheit. Hierzu ist ein entsprechendes Verständnis von Vielfalt erforderlich.

Die Unternehmenskultur definiert sich durch gemeinsames Wissen der Mitarbeiter/innen über Werte, Normen, Symbole, Hintergrundüberzeugungen sowie Deutungsmuster. Eine an den Mitarbeiter/innen orientierte Unternehmenskultur kann dazu beitragen, die Kreativität jedes einzelnen Menschen zu fördern.

Bei einem Unternehmensleitbild handelt es sich um ein eher theoretisches Konstrukt aus Sicht des Unternehmens. Mit seiner Hilfe werden Ziele über die angestrebte Positionierung in Fragen der Arbeitsbeziehungen, aber auch der Kundenbeziehungen festgelegt. Es werden z.B. nachhaltige Produkteigenschaften, Standpunkte zu Umwelt- und Gesellschaftsfragen beschrieben. Der Öffentlichkeit werden solche Leitbilder durch Image-Broschüren oder Internet-Seiten zugänglich gemacht. Den eigenen Mitarbeiter/innen gegenüber erfolgt die Veröffentlichung meistens durch Aushänge oder anderweitige interne Publikationsmedien. Diversity oder personelle Vielfalt wird in solchen Unternehmensleitbildern als gemeinsame Verpflichtung nach innen und außen kommuniziert.

Eine Unternehmenskultur, welche ernsthaft personelle Vielfalt fördert, kann auch die Wertschätzung der Vielfalt innerhalb der Belegschaft fördern. Ziel ist der Abbau von Benachteiligungen und die Steigerung der Motivation und Kreativität unter den Mitarbeiter/innen. Entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements ist die Haltung des Unternehmens/der Einrichtung zu Diversity. Es bedarf eines unterstützenden Klimas, welches Intoleranz reduziert und Offenheit im Umgang miteinander fördert. Diese Verhaltensweisen reichen weit hinein in das praktische Alltagshandeln in Unternehmen und Einrichtungen. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens und intensiver Kommunikation. Die Verankerung des Diversity-Ansatzes in der Unternehmenskultur ist ein langwieriger Prozess, der nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen ist.

Hinweise aus den Verbundprojekten:

INDINA: Loyalität durch Beteiligung fördern

Innovationen sind eher möglich, wenn die Beschäftigten möglichst aller Gruppen und Abteilungen ihre Ideen und Vorschläge einbringen. Dies werden sie jedoch nur tun, wenn sie ernsthaft und nachhaltig an der Entwicklung ihrer eigenen Arbeit beteiligt werden. Unternehmen, die ein rein instrumentelles Verhältnis zu Partizipation und Mitbestimmung erkennen lassen, werden schnell bemerken, dass Loyalität und Engagement der Mitarbeiter/innen nachlassen. Das Projekt INDINA will die Unternehmen dabei unterstützen, eine partizipative Unternehmenskultur zu entwickeln, in der Innovations- und Gesundheitsförderung wesentliche Bestandteile sind.

IPOB: Konzepte für Fehlerkulturen etablieren

Die Verschiedenartigkeit der Individuen hindert eine Arbeitsgruppe daran, in Routinelösungen zu verfallen. Damit besitzt die Arbeit in diversifizierten Teams gerade für Unternehmensberatungen eine besonders grundlegende und bedeutende Relevanz. Zugleich entstehen dadurch jedoch auch etliche Problemfelder. Allerdings zeigen Studien, dass kulturell diverse Teams – verglichen mit monokulturellen Teams – entweder besonders effektiv oder besonders ineffektiv arbeiten. Deshalb gilt es, über die Identifikation der Ursachen hinaus Konzepte zu entwickeln, die die Wahrscheinlichkeit eines Gelingens interkultureller Teamzusammenarbeit erhöhen. Primäres Ziel der Forschungen ist es, zu den Problemlagen: Ambiguität, Nicht-Wissen und Fehlerkulturen, personelle und interkulturelle Diversität sowie Work-Life-Balance Handlungsbedarfe zu identifizieren und zu prüfen, welche Konzepte bereits in der Praxis existieren, um darauf aufbauend eigene Konzepte zu entwickeln sowie der Praxis Handlungsoptionen zur Verfügung zu stellen. Damit sollen insbesondere die Arbeitsbedingungen (nicht zuletzt auch im Sinne einer Chancengleichheit) sowie die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter/innen in Beratungsorganisationen verbessert werden.

MICC: Musik als Medium der Organisationskultur nutzen

Kulturen und Interaktionen in Unternehmen und Organisationen werden meist durch Grafiken, Schrift und Sprache dargestellt. Emotionen, Einstellungen oder Ansichten werden dabei nicht abgebildet. Damit fehlen wichtige Grundlagen für die handlungsleitenden mentalen Modelle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Projekt MICC geht der Frage nach, ob Kulturen, in denen die Organisationsmitglieder leben bzw. arbeiten, klanglich bzw. musikalisch hörbar gemacht werden können. Vielleicht wäre dies eine Möglichkeit, das im Arbeitsalltag fast ausschließlich genutzte Kommunikationsmedium „Sprache“ sensorisch-emotional zu ergänzen.

SIBIB: Individuelle Innovationsbarrieren abbauen

Individuen sind die Keimzelle von Innovationen: Ohne das kreative Potenzial und die fachlichen Fähigkeiten von herausragenden Personen innerhalb und außerhalb von Organisationen ist es nur schwer möglich, erfolgreiche Produkte zu entwickeln. Es ist jedoch selbst für den kreativsten und fähigsten Innovator unmöglich, seine Ideen durchzusetzen, wenn er nicht durch sein Umfeld gefördert wird. Die Organisation für Innovation kann nicht nur die Optimierung von Strukturen und Prozessen beinhalten. Vielmehr müssen für ein funktionierendes Innovationsmanagement auch die Bedürfnisse und Fähigkeiten der beteiligten Individuen berücksichtigt werden. In diesem Projekt werden daher individuell erlebte Faktoren, die Innovationsprojekte verhindern, verzögern oder verändern, als Ausgangspunkt für die Organisation des Innovationsmanagements gesehen. Das Projekt hat zum Ziel, Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen auf Basis der von Mitarbeiter/innen erlebten Barrieren in Innovationsprojekten abzuleiten, wodurch Effizienz und Effektivität von Innovationsprozessen verbessert werden sollen. Zu diesem Zweck verfolgt das Projekt SIBIB die zentrale Fragestellung, wie Innovatoren Barrieren im Innovationsprozess erleben und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um das Innovationsklima zu verbessern und so die Innovationsfähigkeit zu steigern.

THINK: Kooperations- und Kommunikationskultur im Unternehmen verbessern

Im Rahmen des Projektes THINK werden Chancen und Risiken von Kooperationen untersucht. Verschiedene Kooperationstypen sollen anhand der in den Unternehmen vorliegenden Erfahrungen analysiert und wissenschaftlich kategorisiert werden, bezogen auf die in den Unternehmen bestehenden Kooperationen. Zusammen mit Geschäftsleitern und Mitarbeiter/innen aus den beteiligten Unternehmen sollen Innovationsstrategien zur erfolgreichen Umsetzung von Kooperationen entwickelt werden, wobei Fragen nach angewandten Kooperationsstrategien und die Analyse von Innovationspotenzialen, -bedarfen und -hindernissen der beteiligten Unternehmen im Mittelpunkt stehen. Entwickelt werden soll schließlich ein Modell zur Verbesserung der Kooperations- und Innovationskompetenz besonders von KMU mittels theatraler Intervention, das auf die Spezifika unterschiedlicher Branchen angepasst werden kann.

Interessenvertretung

Ein innovationsförderndes Diversity Management wird im Idealfall mitgetragen von einem Betriebsrat bzw. Personalrat, in dessen personeller Zusammensetzung sich die Heterogenität der Belegschaft widerspiegelt. Für die Interessenvertretung bietet Diversity Management die Chance, am Abbau von Ungerechtigkeiten und an Maßnahmen zur Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen im Betrieb mitzuwirken.

Gleiche Chancen, der gleiche Zugang zu Beruf, Qualifizierung und Karriere, sind auch eine Frage von Gerechtigkeit. Hier ist das Handlungsfeld für die Interessenvertretung. Es ist Aufgabe von Betriebs- und Personalräten bzw. Mitarbeitervertretungen, sich für Chancengleichheit einzusetzen. Vereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung u.a. zu den Themen „Faires Verhalten am Arbeitsplatz“, „Förderung der Gleichstellung und Chancengleichheit“, „Integrationsvereinbarungen zur Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“ bis hin zu gezielten „Diversity-Vereinbarungen“ sind der schriftliche Ausdruck derartiger Aktivitäten.

Mit dem Ziel, Beschäftigung zu sichern und auszuweiten, werden Innovation und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu einem zentralen und zukunftsorientierten Handlungsfeld auch von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen. Neben dem klassischen Handwerkszeug der Beschäftigungssicherung (Arbeitszeitmodelle, Sozialpläne etc.), kann die Entwicklung der Innovationsfähigkeit eine langfristige Beschäftigungssicherungsstrategie darstellen. Innovationsfähigkeit wäre damit das Bindeglied zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssicherung und menschengerechter Arbeitsgestaltung.

Mitbestimmung und Beteiligung sind wichtige Gestaltungsfelder für ein gutes Diversity Management. Sie fördern Demokratisierungsprozesse in der Arbeitswelt. Durch eine funktionierende und gute Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung entstehen Chancen für konstruktive Lösungen, wird die Akzeptanz für Vielfalt gestärkt und den Beschäftigten Vertrauen und Sicherheit gegeben. Mitbestimmung und Beteiligung können ein gutes Diversity Management bewirken, wenn sie als Leitprinzip auf allen Ebenen und Handlungsfeldern verankert sind, wenn sie zur Ausbalancierung unterschiedlicher Interessen

genutzt werden, wenn sie die Mitwirkung und Mitgestaltung der Beschäftigten ermöglichen.

Für die Interessenvertretung ist ebenso wie für Personalverantwortliche der Diversity-Gedanke eng verknüpft mit dem Fördern von Motivation, Leistungsbereitschaft und –fähigkeit in entsprechenden Arbeitsprozessen. Ein Diversity Management eröffnet auch für Interessenvertretungen Gestaltungsspielräume. Dazu müssen Hindernisse erkannt, erfasst und beseitigt werden. Eine gute Qualität der Arbeit und ein gutes Betriebsklima nutzt allen – dem Unternehmen wie den Beschäftigten.

Hinweise aus den Verbundprojekten:

BM Inno: Beschäftigungssicherheit und Innovationsbereitschaft verbinden

Einerseits steht die gewählte Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen im Fokus des alltäglichen betrieblichen Geschehens mit allen anfallenden Aufgaben des Tagesgeschäfts. Andererseits wächst dem Betriebsrat zunehmend auch die Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen für Innovationen mitzugestalten, um Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen. Nicht zuletzt gehört dazu auch die Aufgabe, die unterschiedlichen Beschäftigten(gruppen) vom Sinn einer Beteiligung an Innovationsprozessen zu überzeugen. Insbesondere in Krisenzeiten kann ein Betriebsrat helfen, innovationshemmende Unsicherheiten in der Belegschaft abzubauen, indem er in einer Art Tauschprozess vom Unternehmen eine verbindliche Zusage zum Erhalt der Arbeitsplätze im Gegenzug für eine Beteiligung der Beschäftigten an Innovationen und Umstrukturierungen vereinbart. Das Projekt BM Inno untersucht, welche Elemente von Seiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen in einen solchen Tausch eingebracht werden und welche formal-vertraglichen Vereinbarungen notwendig sind, um innovatives Verhalten der Mitarbeiter/innen zu initiieren.

INDINA: Partizipation und Empowerment fördern

Das Selbstverständnis von Betriebs- und Personalräten unterliegt einem Wandel weg von der stellvertretenden Interessenvertretung im Namen der Belegschaft hin zur Organisation und Absicherung umfassender Partizipation der Beschäftigten selbst. Das Projekt INDINA untersucht, wie es Betriebs- und Personalräten gelingen kann, eine erweiterte Beteiligung der Beschäftigten konstruktiv zu begleiten. Ein zweiter Ansatz richtet sich auf das Empowerment unterschiedlicher Beschäftigten(gruppen) im Sinne einer Befähigung zur Mitsprache und zur Übernahme größerer Verantwortung.

MOVANO: Innovation durch Kompetenz und „gute Arbeit“

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass innovationsförderliche Rahmenbedingungen nur durch die betrieblichen Akteure selbst hergestellt werden können. Deshalb kommt es insbesondere

darauf an, dass sich Management, Beschäftigte und Betriebsräte als gleichberechtigte Innovatoren anerkennen, um so einen gemeinsamen Lern- und Kompetenzentwicklungsprozess zu initiieren und erfolgreich zu gestalten. Der Schlüsselbegriff lautet dementsprechend Empowerment der zentralen Akteure für eine innovationsförderliche Personal- und Arbeitspolitik. Das zentrale Projektziel von MOVANO besteht in der Förderung und Entwicklung einer umfassenden Strategie-, Handlungs- und Kooperationsfähigkeit aller relevanten Akteure in einem partizipativ gestalteten Entwicklungsprozess. Dieser Prozess zielt darauf ab, die betriebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit in Hinblick auf Herausforderung des Marktes zu optimieren sowie die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/innen in Hinblick auf „gute Arbeit“ zu verbessern.

Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung

Ein innovationsförderndes Diversity Management berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse vielfältiger Kund/innengruppen bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Es nutzt die Potenziale der Mitarbeiter/innen für die Entwicklung diverser Produkte und Dienstleistungen.

Die Auswirkungen von Vielfalt in der Belegschaft auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen werden unter Innovationsgesichtspunkten als sehr groß eingeschätzt. Relevant sind hier nicht nur Unterschiede im Qualifikationsniveau, sondern auch unterschiedliches Wissen und differenzierte Fähigkeiten, die sich aus der Vielfalt der Belegschaft ergeben können: durch die Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Mitarbeiter/innen, Frauen und Männern, unterschiedlichen Nationalitäten etc. Das setzt die Beteiligung der verschiedenen Mitarbeiter/innen am Prozess der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung selbstverständlich voraus, insbesondere der Einbezug von bislang von Innovationsprozessen ausgeschlossenen Beschäftigtengruppen, wie von gering Qualifizierten. Ihre Innovationsimpulse werden häufig noch nicht gesehen. Das ändert sich u.a. durch neue Methoden der Wissensgenerierung wie Open Innovation, wo es darum geht, dass miteinander geredet wird, dass Ideen gemeinsam entstehen.

In den Unternehmen werden verschiedene „Sprachen“ gesprochen. Eine Möglichkeit zur Innovation besteht darin, verschiedene Abteilungen und Unternehmensfunktionen einzubeziehen und dazu entsprechende Möglichkeiten der Kommunikation zu entwickeln. Die Beteiligung von Mitarbeiter/innen und damit die

Berücksichtigung möglichst vieler Perspektiven ist innovationsfördernd. Oft entsteht durch den Austausch dieser Perspektiven auch ein neuer Informationsfluss. Wichtig ist hier insbesondere, stereotype Vorstellungen über die Kundin und den Kunden zu überwinden, damit die eingangs erwähnten Fragen nicht zu Produkten und Dienstleistungen führen, die am Markt vorbei entwickelt werden. Es gibt nicht die typische Zielgruppe Frau, Mann, Jung, Alt, etc. „Die zunehmende Heterogenisierung und Individualisierung der Kundenwünsche führt außerdem dazu, dass statt Wissen über den Durchschnittskunden immer mehr Informationen über die individuelle Kundin bzw. den individuellen Kunden generiert werden müssen. Dazu bedarf es neuer Methoden des Innovationsmanagements und der Marktforschung und einer gezielten Integration von Kundinnen und Kunden in den Innovationsprozess.“ (Bessing 2009, 80) Die Förderung von Perspektivenvielfalt in Innovationsprozessen vermeidet Fehlplanungen und erhöht die Leistungsfähigkeit von Innovationssystemen. Zwischen Markterfolg und der Orientierung an Kund/innen besteht ein positiver Zusammenhang. „Die Kundenorientierung schärft das Bewusstsein dafür, bereits frühzeitig in der Technologie- und Produktentwicklung den Blick auf unterschiedliche Kundengruppen zu richten, ihre Zugangsweisen und Präferenzen zu analysieren und den jeweiligen sozialen oder kulturellen Nutzungskontext einzubeziehen.“ (Bessing 2009, 86)

Unternehmen auch ohne klassische Forschungs- und Entwicklungsabteilung haben ein großes Wissen in ihrem Markt, sowohl über die wichtigen Eigenschaften der Produkte als auch über die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Für erfolgreiche Innovationsprozesse ist dies ein wichtiges Wissen. Erfolgreiche Unternehmen stellen sich auf diverse Kund/innen ein, reagieren auf die Vielfalt der Kundenstruktur und auf die Individualisierung der Nachfrage. Dieses Vorgehen ist mit erhöhten Flexibilitätsanforderungen innerhalb des Unternehmens verbunden. Entscheidend ist das Bewusstsein, dass auch die operativen Stellen im Unternehmen über innovatives Wissen verfügen, weil die Mitarbeiter/innen dort den Kontakt mit den Kund/innen haben. Wenn der Kunde beispielsweise etwas kritisch oder lobend erwähnt, kommt es darauf an, dass diese Äußerung weitergeleitet wird. Passiert das nicht, schadet es allen insofern, dass ein Potenzial nicht realisiert wird. Von Bedeutung sind also genau diese Außenschnittstellen und die Frage, wie die Kommunikation mit der Außenwelt kanalisiert wird.

An der Schnittstelle stellt sich die Frage, wie zunächst die Vielfalt zielorientiert aktiviert werden kann, um sie dann wieder so zusammenzubinden, dass der Prozess steuerbar wird.

Eine erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsentwicklung benötigt somit die frühzeitige, differenzierte und sensible Analyse der Präferenzen der anvisierten Zielgruppe, des Anwendungs- und Nutzungskontextes (z.B. Berücksichtigung der Arbeits- bzw. Lebenssituation der potenziellen Nutzer/innen) sowie partizipative Methoden, über die Beteiligung vieler Mitarbeiter/innen, vieler Kund/innen in den Forschungs- und Entwicklungsprozess. Zu berücksichtigen sind dabei die (bereits an anderer Stelle ausgeführten) Anforderungen an Partizipation. Um hierbei der Gefahr der Reproduktion stereotyper Vorstellungen über die Interessen und Bedürfnisse von Kund/innen zu vermeiden (denn die Gefahr besteht stets auch bei partizipativen Ansätzen), ist eine differenzierte Reflexion der Entwicklungen im Innovationsprozess erforderlich.

Hinweise aus den Verbundprojekten:

AKInet: Kunden/innen in Innovationsnetzwerke integrieren

Ziel des Projektes AKInet ist eine systematische und frühzeitige Einbindung von Kund/innen als aktive Partner/innen in Innovationsprozesse, um ihr kreatives Potenzial, ihre Ideen und Konzepte für die Produktentwicklung zu nutzen. Es sollen deshalb insbesondere innovationsförderliche Prozesse und Methoden der aktiven Kundeneinbindung sowie ein Praxisleitfaden für das Innovationsmanagement generiert werden. Dies geschieht u.a. über die Erstellung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung der erweiterten Wirtschaftlichkeit der Kundeneinbindung in Innovationsprozesse sowie die Erarbeitung neuer Produktentwicklungsmethoden und -prozesse, wobei die Struktur und Dynamik des Innovationsnetzwerks, z.B. anhand der Schnittstellen zwischen Kund/in und Produktentwicklung, analysiert wird. Es entsteht ein Kunden-Interaktionsmodell in Innovationsnetzwerken und eine Übersicht zu Anforderungen an den Methodeneinsatz. Darauf aufbauend werden neue Arbeitsmethoden für die Produktentwicklung und ein generischer Leitfaden für die Kundeneinbindung entwickelt.

InnoCo: Innovation Communities aufbauen

Innovationsnetzwerke haben sich vielerorts als eine leistungsfähige Form der Kooperation bereits bewährt und werden durch die Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt und in vielen Fällen sogar erst ermöglicht. Die Kooperationsforschung zeigt allerdings auch, dass die Bedeutung der Innovationszusammenarbeit je

nach Innovationsgrad und Innovationsphase variieren kann. Gerade in jungen Technologiefeldern und bei hochgradigen (radikalen) Innovationen kommt der Zusammenarbeit von Herstellern und Anwendern eine zentrale Bedeutung zu. Innovationsvorhaben, die auf grundlegende Neuerungen abzielen, sind durch hohe technologische, marktliche und unternehmensspezifische Unsicherheiten geprägt. Die Innovationsforschung zeigt weiterhin, dass der Erfolgsbeitrag von Innovationskooperationen an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist. So spielen neben der Komplementarität der Ressourcen und Kompetenzen und dem strategischen Fit auch atmosphärische und interaktionsbezogene Fragen wie gegenseitiges Vertrauen, konstruktive Konfliktlösung und funktionierende persönliche Beziehungen zwischen den Promotoren auf beiden Seiten eine zentrale Rolle. Die Erkenntnis, dass neben formalen Kooperations- und Projektstrukturen insbesondere auch informelle Netzwerkprozesse und Interaktionen einen maßgeblichen Anteil am Erfolg von Innovationsnetzwerken haben, erfordert eine erweiterte Konzeption von Netzwerkprozessen sowie die Entwicklung von Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements. Einen fruchtbaren Ansatz dazu liefert das Konzept der „Innovation Communities“. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das Projekt InnoCo mit der Rolle und dem Erfolgsbeitrag von Innovation Communities bei radikalen Innovationen. Erarbeitet werden Methoden und Instrumente für den Aufbau und die Entwicklung von Innovation Communities.

INTEGRO: Nutzer/innen in Innovationen einbeziehen

Im Zuge der Erweiterung von Innovationskonzepten gehen Unternehmen dazu über, neben der Belegschaft auch unterschiedliche potenzielle Nutzer/innen, Anwender/innen und Bürger/innen in das Innovationsgeschehen einzubeziehen. Die früher klar abgegrenzte Unternehmensorganisation wandelt sich hin zu mehr netzwerkförmigen Zusammenhängen unter Einbeziehung externer Personen und Einrichtungen. Das Projekt INTEGRO befasst sich damit, auf welche Weise solche Kooperationsformen unterstützt werden können und welche Rolle dabei die Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens spielen. Es kann vermutet werden, dass eine vielfältige Belegschaft eher in der Lage ist, mit dem vielfältigen Umfeld der Nutzer/innen zu kooperieren als eine homogen zusammengesetzte Belegschaft.

KMU 2.0: Selbstorganisation für innovative KMU-Netzwerke

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen zunehmend vor neuen Anforderungen der modernen Arbeitswelt, die sich in einer steigenden Komplexität und Dynamik von Problemen ausdrücken. So stellen Aspekte wie Gesundheit am Arbeitsplatz, Work Life Balance oder Energie und Umwelt ein KMU vor spezielle Herausforderungen, die sich durch alle Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens ziehen und das Herbeiführen von innovativen Lösungen erfordern. Diese Aufgabe ist für ein KMU allerdings allein nur schwer zu bewältigen. Erst durch die Vernetzung ergeben sich für KMU innovative Lösungen, die über das hinausgehen, was die einzelnen Unternehmen in der Lage sind allein zu erreichen. Im Rahmen des Projektes KMU 2.0 sollen daher neue Wege und Szenarien für das Management von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit in KMU-Netzwerken erforscht und erprobt werden, um Probleme des modernen Arbeitslebens innovativ und im Verbund lösen zu können. Hierzu setzt das Projekt an Modellen der Selbstorganisation und Informations-

technologie im Kontext des Einsatzes von Web 2.0 an. Web 2.0 beschreibt eine partizipative und endanwendergetriebene Wahrnehmung und Nutzung des Internets, wobei die Endnutzer/innen in zunehmendem Maße die über die Internettechnologie bereitgestellten Inhalte selbst erstellen und/oder bearbeiten. Aus organisatorischer Sicht bedeutet dies das Bereitstellen von offenen Plattformen, auf denen die „Mitmach-Mentalität“ der Mitarbeiter/innen dazu genutzt wird, um am Ende innovative und praxisnahe Lösungen im Verbund entwickeln zu können.

KoPIWA: Kompetenzentwicklung und Prozessunterstützung in „Open Innovation“-Netzwerken

Ziel des Projektes KoPIWA ist es, im Kontext der Diskussion um „Open Innovation“ eine Plattform für interaktive Wertschöpfungspartnerschaften und ein damit korrespondierendes branchenbezogenes Wissens- und Humanressourcenmanagement in der Digitalen Wirtschaft aufzubauen. Hierdurch soll ermöglicht werden, Berufsbilder und Kompetenzprofile der Digitalen Wirtschaft so zu definieren und anzupassen, dass sie den Marktakteuren sowie Aus- und Weiterbildungsanbietern eine klare Orientierung zur Überwindung der derzeitigen Innovationshemmnisse und zur Bewältigung künftiger Innovations- und Wachstumserfordernisse geben. Es sind solche Innovationshemmnisse gemeint, die sich aus der nicht effizienten Nutzung von Humanressourcen ergeben, z.B. zu starre Personalentwicklung, fehlende Anreizsysteme oder undurchlässige Organisationsstrukturen. Die Innovationshemmnisse sollen auf Dauer abgebaut werden, so dass sich die brancheninherenten Innovationspotenziale voll entfalten.

Low2High: Gegensätzliche Wissenskulturen überwinden

Die Kooperation von Hightech-Unternehmen mit Unternehmen, die auf einem niedrigeren technischen Niveau produzieren (Lowtech-Unternehmen) kann für beide Seiten Chancen bieten insbesondere beim Austausch von Forschungswissen mit praktischem Anwendungswissen. Hinderlich sind dabei jedoch die unterschiedlichen Wissenskulturen, in denen die Beschäftigten tätig sind, wie auch die Unterschiede in der Art des vorhandenen Wissens. Das Projekt Low2High erforscht die Anschlussfähigkeit in den internen Strukturen der Unternehmen auf beiden Seiten der Kooperation. Es zeigt sich, dass Vielfalt in der Belegschaft insofern von Nutzen sein kann, dass für die Schnittstelle zum anderen Unternehmen leichter die geeigneten Personen („Boundary Spanners“) gefunden werden können. Ein Thema des Projekts ist die Entwicklung von Anforderungsprofilen für Personen, die diese Unternehmensfunktion ausfüllen können.

MODIB: Steigerung der betrieblichen Innovationstätigkeit durch Beteiligung

Dass Innovationsfähigkeit aktive Mitarbeiterbeteiligung voraussetzt, ist ebenso plausibel wie trivial. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen jedoch, dass sowohl die Absicht größerer Innovativität als auch die stärkere Einbindung der Beschäftigten ins Unternehmensgeschehen auf unerwartete Probleme und Widersprüche stoßen. Auch liegt der Zusammenhang zwischen Partizipation und Innovation noch weitgehend im Dunkeln. Wie kann Partizipation in KMU gestaltet werden, damit der Wettbe-

werbsfaktor Innovationsfähigkeit erhalten bleibt oder gar gesteigert wird? Der Projektverbund möchte diese Frage beantworten. Zu klären ist dabei unter anderem: Unter welchen Bedingungen arbeiten und innovieren KMU? Mit welchen Beteiligungsformen operieren KMU typischerweise? Welche Kompetenzen und Ressourcen sind für eine moderne Innovations- und Veränderungsfähigkeit notwendig? Wie können vorhandene, geeignete Modelle vor diesen Hintergründen „optimiert“ zum Einsatz kommen? Das Projekt MODIB verfolgt das Ziel, ein robustes, unternehmensspezifisch anpassbares Beteiligungs- und Mitgestaltungskonzept zu entwickeln, das die betriebliche Innovationstätigkeit systematisch unterstützt.

StratAll: Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Das Projekt StratAll untersucht, welche Anforderungen an Unternehmen und deren zukunftsfähige Personal- und Kompetenzentwicklungen sowie Ausgestaltung der Arbeitsplätze gestellt werden, um nachhaltigkeitsorientierte Allianzen zu initiieren, zu etablieren und auszubauen. Dabei werden sowohl strategische, überregionale Allianzen in der Wertschöpfungskette als auch regionale Allianzen betrachtet (regionale Cluster und Bildungsallianzen) und in der Analyse und Umsetzung (Interaktion) miteinander verbunden. Ziel ist es, Strukturen und Systemfaktoren zu analysieren, die den Erfolg oder Misserfolg bedingen. Das Nutzen/Kosten-Verhältnis solcher Strukturen soll messbar gemacht, Anforderungen an die Strukturen in Unternehmen und in Netzwerken sollen definiert werden. Innerhalb der organisationalen Entwicklung des Unternehmens und der individuellen Entwicklung der Beschäftigten sollen klare Kompetenz-, Arbeitsplatz- und Qualifikationsprofile beschrieben werden. Neben der Spiegelung der Forschungsergebnisse in die Praxis ist die Begleitung des Aufbaus eines Unternehmensnetzwerkes vorgesehen.

Marketing und Public Relations

Im Handlungsfeld Marketing steht die Vielfalt der Gesellschaft und der Kundschaft im Mittelpunkt. Ein Unternehmen, das eine kulturell unterschiedliche Kundschaft ansprechen möchte, braucht dazu die unterschiedlich kulturelle innerbetriebliche Wahrnehmung, um möglichst viele Kund/innen für sich zu gewinnen. Ein innovationsförderndes Diversity Management beinhaltet ein Marketing, welches Stereotypisierungen bestimmter Gruppen (z.B. Frauen wollen dieses Produkt) vermeidet und damit neue Zielgruppen erreichen kann. Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft, die offen ist für unterschiedliche Bedürfnisse der Zielgruppen und die an der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen beteiligt ist, kann sich besser auf die Wünsche und Bedürfnisse einer heterogenen Kundschaft einstellen.

Werbemaßnahmen, welche mit vielfältigen Zielgruppen für ein Produkt werben, können in Werbeslogans

die Botschaft vermitteln, dass nicht nur ihre Produkte vielfältig sind, sondern Vielfalt auch die Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung bestimmt. Solche Informationen können ein bestimmtes Bild des Unternehmens vermitteln. Wie sich ein Unternehmen nach außen positioniert, hängt von verschiedenen Faktoren ab: u.a. von der Persönlichkeit des Inhabers, vom Produkt, von der Kundschaft. Ein Diversity Management ergänzt dieses Auftreten um den Aspekt der kulturellen Vielfalt.

Public Relations (PR) ist zunächst ein Instrument des Marketings, dessen Bedeutung über die Produktwerbung hinausgeht. Während Werbung auf die Produkte und Leistungen des Unternehmens oder der Einrichtung hinweist, gilt es für die PR-Arbeit, eine breite Öffentlichkeit in den Mittelpunkt zu stellen und daran ihre Werbemaßnahmen auszurichten. PR-Arbeit geht davon aus, dass Kaufentscheidungen nicht nur vom Produkt selbst abhängig sind, sondern auch vom Ruf des Unternehmens in der breiten Öffentlichkeit. Dazu nutzen einige Unternehmen und Einrichtungen die Möglichkeit des offenen Dialogs mit der Kundschaft beispielsweise in Verbraucherplattformen, Kundengesprächen und -anhörungen.

Hinweise aus den Verbundprojekten:

InKas_mark: Die regionale Kundschaft ansprechen

Wenn die Vielfalt der Belegschaft als Chance begriffen und für Innovationsprozesse genutzt wird, kann sie einem Unternehmen auch zu einer verbesserten Außenwirkung verhelfen. Unter Umständen trägt Vielfalt im Inneren dazu bei, die vielfältige Kundschaft auch emotional anzusprechen. Das Projekt InKas_mark will Unternehmen dabei unterstützen, sich auf diesem Wege als regionale Marke zu positionieren. Im Weiteren könnte der positive Bekanntheitsgrad dann wieder dazu beitragen, das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt für unterschiedliche Fachkräfte attraktiv zu machen.

4.2 Vielfalt entdecken und fördern: Das Online-Tool Diversity

Nachfolgend wird ein internetbasiertes Instrument für Unternehmen und Einrichtungen vorgestellt. Es dient vor allem der Sensibilisierung und Orientierung im Vorfeld der Etablierung eines innovationsfördernden

Diversity Managements, kann aber auch in späteren Phasen zur Erfolgskontrolle eingesetzt werden. Die Adresse im Internet lautet: www.online-diversity.de.

Grundvoraussetzung für ein Diversity Management ist es, die bestehende Vielfalt zum Thema und dabei auch Diskriminierungen sichtbar zu machen. Dazu müssen zunächst vorhandene Praktiken, Routinen und Strukturen grundlegend hinterfragt werden. Neben den Organisationsstrukturen ist die Haltung des Managements und der Beschäftigten zur Vielfalt in der Belegschaft entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements. Es bedarf einer unterstützenden Struktur und eines unterstützenden Klimas, welches Intoleranz reduziert und Offenheit fördert. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens und einer intensiven Kommunikation zwischen den betrieblichen Akteur/innen.

Dieses Wissen bedeutet für das methodische Vorgehen in Diversity-Projekten ein sehr sorgfältiges und differenzierendes Vorgehen. Die Betrachtung einzelner Beschäftigtengruppen ist nötig, um Benachteiligungen festzustellen, die gesamte Gruppen betreffen. Entscheidender Aspekt bei der Auseinandersetzung mit Diversity bleibt: Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen bestimmter Personengruppen im Unternehmen gibt? Und wie verhindere ich, dass ich durch die Art der Frage erst eine (i.d.R. diskriminierende) Differenzierung nach Gruppen erzeuge, die vielleicht vorher keine Rolle spielte? Wichtig ist daher, zu Beginn des Prozesses das Alltagswissen über die verschiedenen Beschäftigtengruppen von Anfang an zu irritieren, Vorurteile zu reflektieren und schließlich zu verändern. Das betrifft sowohl die äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie Geschlecht, Alter, Ethnie und Behinderung, als auch die nicht äußerlich wahrnehmbaren, eher subjektiven Unterschiede wie sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil.

Die dazu notwendige Diversity-Kompetenz umfasst das Wissen über menschliche Vielfalt, über andere kulturelle Kontexte und die Fähigkeit, damit umzugehen, soziale Diskriminierungen zu verhindern und Chancengleichheit zu verbessern. Dazu ist auch die Kenntnis von Zahlen und Fakten z.B. über die Zusammensetzung der gesamten Belegschaft erforderlich, ebenso wie Anerkennung und Toleranz, Wertschätzung und Vertrauen in die einzelnen Beschäftigten, egal welcher Beschäftigtengruppe sie angehören. Vor allem aber

ist es notwendig, ein Verständnis von Veränderbarkeit zu entwickeln, sowohl bezogen auf stereotype Vorstellungen wie auch über diskriminierende Strukturen. Die Aufdeckung der Differenzen vor allem in Status und Machtfülle der Beschäftigten sowie das Verstehen der Handlungen, die solche Differenzen konstruieren, sind entscheidend für das Verständnis von Diversity und damit auch für die erfolgreiche Umsetzung von Konzepten.

Ein erster Schritt

Das Online-Tool Diversity will Unternehmen sowie öffentlichen und privaten Einrichtungen aller Größen und Branchen die Möglichkeit bieten, sich in einem ersten Zugriff mit fördernden und hemmenden Strukturen und Handlungen beim Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft auseinanderzusetzen. Es geht dabei nicht nur darum, wie die individuellen Potenziale der Beschäftigten besser genutzt werden können, sondern es sollen auch soziale Ungleichheiten auf der Struktur- und auf der Handlungsebene in den Blick genommen werden (Kutzner 2009b). Mit dem „Online-Tool Diversity“ können Unternehmen und Einrichtungen auf der Basis einer Internet-Anwendung ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft kostenlos überprüfen, unabhängig davon, ob sie ein Diversity Management praktizieren oder nicht. Angesprochen sind insbesondere solche Unternehmen, in denen die Auseinandersetzung mit Diversity, mit einer vielfältigen Belegschaft bislang nicht zum Alltag gehört.

Mit dem Online-Tool steht ein öffentlich verfügbares, internetbasiertes, standardisiertes, einfach handhabbares und praxisnahes Analyseinstrument für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen zur Verfügung. Kern des als Handlungshilfe gedachten Tools ist der umfassende Fragebogen zur Vielfalt im Unternehmen. Er wird ergänzt um einen so genannten Kurz-Check (Anhang 4). Diese Kurzanalyse hat die Funktion, für das Thema Diversity zu sensibilisieren, Interesse zu wecken und zur Nutzung des Diversity-Tools zu ermuntern. Dazu sind Fragen bzw. Statements zur aktuellen Situation im Unternehmen jeweils mit Ja oder Nein zu beantworten. Die Aus- oder besser Bewertung wird von den Nutzer/innen selbst vorgenommen. Wurden beispielsweise mehrere Fragen mit „Ja“ beantwortet, besteht Handlungsbedarf.

Bei dem Tool handelt es sich um ein Lern- und Informationstool. Es kann eine Hilfe darstellen, sich mit dem Thema Diversity vertraut zu machen und sich damit auseinanderzusetzen. Mit dem als Selbstanalyse-Instrument aufgebauten Tool kann eine erste Standortbestimmung bisheriger Strukturen und Handlungsweisen vorgenommen werden. Verfügbar sind:

- Informationen zum Thema Diversity Management, um sich damit vertraut zu machen,
- Informationen zu den relevanten Gestaltungsfeldern, um sich damit auseinanderzusetzen,
- Erkenntnisse über den aktuellen Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft durch eine automatisierte und anonyme Aus- und Bewertung, um eine betriebliche Standortbestimmung vorzunehmen,
- Hinweise zu Gestaltungsmöglichkeiten durch die Aufdeckung hemmender Faktoren.

Wer das Tool nutzt, erhält für die gesamte Befragung und für jedes Handlungsfeld:

- eine Auswertung der Antworten mit Punktwerten,
- eine Visualisierung der Ergebnisse über die Ampelfarben:
 - rot signalisiert erheblichen Handlungsbedarf, das Ziel Diversity Management ist noch längst nicht erreicht;
 - gelb deutet einen Warnbereich an, das Ziel Diversity Management ist noch nicht (in allen abgefragten Bereichen) erreicht;
 - grün stellt so etwas wie einen Zielbereich dar, mit anderen Worten das Ziel Diversity Management ist (weitgehend) erreicht,
- eine grobe inhaltliche Auswertung, die erste Anhaltspunkte über mögliche Problemfelder geben soll.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Wiederholungsbefragung, um Veränderungen festzustellen. Die vergleichenden Ergebnisse werden in einer Grafik angezeigt. Möglich ist auch eine parallele Bearbeitung von „Online-Diversity“ durch Managementvertreter/innen oder Diversity-Verantwortliche und Interessenvertretung. Dadurch kann ein betrieblicher Dialog zum Thema Diversity/Vielfalt in der Belegschaft eingeleitet

bzw. fortgesetzt werden. Auch die gemeinsame Bearbeitung ist möglich. Die automatisierte Aus- und Bewertung erfolgt anonym. Sie steht ausschließlich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung.

Einschränkend muss erwähnt werden, dass es sich bei dem vorliegenden Tool zum einen um ein standardisiertes Instrument handelt, welches z.B. Nachfragen nicht ermöglicht. Zum anderen werden nicht alle im Unternehmen Handelnden befragt. Zielgruppe sind Vertreterinnen und Vertreter von Geschäftsführung und Interessenvertretung. In den Ergebnissen bildet sich deshalb vor allem ihre Sicht der Dinge ab.

Inhaltliche und methodische Hintergründe

Die Entwicklung des Online-Tools erforderte ein differenziertes Vorgehen. Zunächst werden die Fragen zur Bestandsaufnahme nach Personengruppen getrennt erfasst, um mögliche Diskriminierungen aufzudecken. So wird beispielsweise danach gefragt, wie viele Frauen oder Männer, Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere oder Behinderte unter den Neueingestellten sind. Diese Betrachtung von Gruppen ist nötig, um herauszufinden, ob es Benachteiligungen gibt, die die gesamte Gruppe betreffen.

Um nicht zur Produktion oder Reproduktion von stereotypen Vorstellungen über die Frauen oder die Männer, die Migrantinnen, die Migranten etc. beizutragen, wurden die Fragen zur Gestaltung von Arbeit und Organisation dann jedoch ohne den Bezug auf Gruppenzugehörigkeiten formuliert. Auf diese Weise soll (neuen) Stereotypisierungen von Gruppen und einer Reproduktion von z.B. geschlechterbezogenen Differenzen vorgebeugt werden. Es wird beispielsweise nicht danach gefragt, ob Frauen möglicherweise über besondere Fähigkeiten verfügen, die in bestimmten Bereichen zum Einsatz gebracht werden.

Die Herausforderung bestand also darin, im Entwicklungsprozess des Tools stets folgende Fragen im Blick zu behalten:

- Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen von bestimmten Personengruppen im Unternehmen gibt?
- Und wie verhindere ich, dass ich durch die Art der Frage erst (eine häufig benachteiligende) Dif-

ferenz erzeuge, die vielleicht vorher keine Rolle spielte?

- Wo ist was in den gegebenen Strukturen und Handlungsweisen veränderbar? Das Online-Tool soll auf diese Weise dazu beitragen, soziale Gruppen zu dekonstruieren, zum Verständnis von Vielfalt innerhalb sozialer Gruppen beizutragen, vorhandene Diskriminierungen aufzudecken sowie Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Basis der inhaltlichen Entwicklung war eine sekundäranalytische Auswertung einschlägiger Studien und Veröffentlichungen zum Thema Diversity. Zur Konstruktion des Fragebogens wurden zunächst die für ein gutes Diversity Management entscheidenden Handlungs-/bzw. Gestaltungsfelder erarbeitet. Die Auswahl der einbezogenen Handlungs- oder Gestaltungsfelder orientiert sich an den für ein Diversity Management relevanten Bereichen. Im Einzelnen wurden die zehn Handlungsfelder oben in Kapitel 4.1 vorgestellt.

Die inhaltliche Entwicklung des Diversity-Tools orientierte sich an der zuvor entwickelten Grundannahme, dass für ein erfolgreiches⁷ Diversity Management die Partizipation aller betrieblichen Akteur/innen eine entscheidende Voraussetzung ist. Der Leitgedanke geht von einem engen Zusammenhang zwischen Diversity und Integration aus. Integration gemeint als die permanente Berücksichtigung, Wahrnehmung, aktive Förderung und Nutzung von Vielfalt. Das beinhaltet das Aufdecken und Beseitigen von Benachteiligungen einzelner oder ganzer Gruppen von Beschäftigten. Diversity als Potenzial für Ökonomie und Chancengleichheit zu nutzen, bedeutet, es muss alle Ebenen und Prozesse durchziehen, um in jeder Entscheidung und jeder Handlung wirksam zu werden. Damit ist eine Verknüpfung und ganzheitliche Berücksichtigung von Diversity im gesamten Handlungsspektrum und in allen Bereichen einer Organisation verbunden.

⁷ Die Verwendung des Begriffes Erfolg bezieht sich sowohl auf den ökonomischen Nutzen als auch den Nutzen für die Chancengleichheit der Beschäftigten.

Aufbau des Tools

Die folgenden Abbildungen sollen abschließend einen Eindruck vermitteln, wie das Online-Tool gestaltet ist (www.online-diversity.de). Abbildung 20 zeigt zunächst die Startseite mit den diversen Informationsangeboten auf der linken Seite.

Abbildung 20: Startseite „Online-Diversity“



Online Diversity

- Diversity-Management
- Konzept "Online-Diversity"
- Informationstexte
- Kurz-Check
- "Online-Diversity"
- Datenschutz
- Häufig gestellte Fragen
- Interessante Links
- Literatur
- Beispiele aus der Praxis
- Sonstige Angebote
- Kontakt

Willkommen bei "Online-Diversity"

Diversity-Management

Testen Sie Ihr Management personeller Vielfalt!
Der Begriff Diversity ist vielschichtig und facettenreich. Meist wird er übersetzt mit Heterogenität, Verschiedenartigkeit oder auch Vielfalt. Diversity-Management ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie und Organisationsentwicklung macht.

Mit dem Tool "Online-Diversity" können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, Ihr Diversity-Management im Internet kostenlos testen.

Das Tool "Online-Diversity" wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin von Dr. Edelgard Kutzner und Gerhard Röhl entwickelt.

Faltblatt **Flyer** **Dépliant**

Ihr Kontakt

www.online-diversity.de

Dr. Edelgard Kutzner
Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung
der Technischen Universität Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel.: 0231/8596-231
kutzner@sfs-dortmund.de

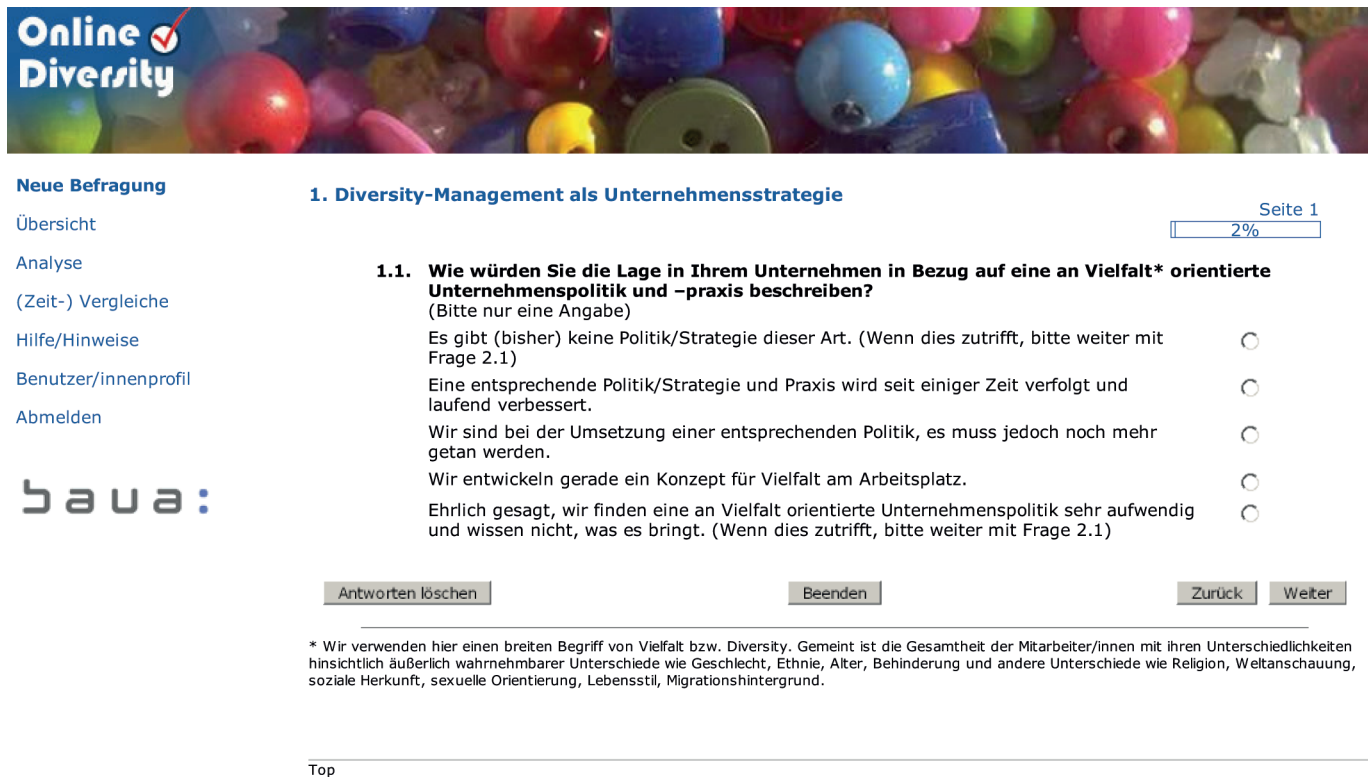
Gerhard Röhl
adaequat GmbH
Deutsche Str. 10
44339 Dortmund
Tel.: 0231/4770225
roehl@adaequat.de

Dr. Götz Richter
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund
0231 - 9071 2056
richter.goetz@buaa.bund.de

b a u a :

Die nachfolgenden Abbildungen 21 und 22 geben einen Eindruck über den Aufbau des Fragebogens.

Abbildung 21: Beispiel für eine Frage



The screenshot shows a survey interface for 'Online Diversity'. At the top left, there is a logo with a checkmark. Below it, a navigation menu includes 'Neue Befragung', 'Übersicht', 'Analyse', '(Zeit-) Vergleiche', 'Hilfe/Hinweise', 'Benutzer/innenprofil', and 'Abmelden'. The main content area is titled '1. Diversity-Management als Unternehmensstrategie' and shows 'Seite 1' with a progress bar at '2%'. The first question is: '1.1. Wie würden Sie die Lage in Ihrem Unternehmen in Bezug auf eine an Vielfalt* orientierte Unternehmenspolitik und -praxis beschreiben? (Bitte nur eine Angabe)'. It lists five options with radio buttons: 'Es gibt (bisher) keine Politik/Strategie dieser Art. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 2.1)', 'Eine entsprechende Politik/Strategie und Praxis wird seit einiger Zeit verfolgt und laufend verbessert.', 'Wir sind bei der Umsetzung einer entsprechenden Politik, es muss jedoch noch mehr getan werden.', 'Wir entwickeln gerade ein Konzept für Vielfalt am Arbeitsplatz.', and 'Ehrlich gesagt, wir finden eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik sehr aufwendig und wissen nicht, was es bringt. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 2.1)'. At the bottom, there are buttons for 'Antworten löschen', 'Beenden', 'Zurück', and 'Weiter'. A footnote explains the definition of diversity used in the survey.

Online Diversity

Neue Befragung

Übersicht

Analyse

(Zeit-) Vergleiche

Hilfe/Hinweise

Benutzer/innenprofil

Abmelden

1. Diversity-Management als Unternehmensstrategie

Seite 1

2%

1.1. Wie würden Sie die Lage in Ihrem Unternehmen in Bezug auf eine an Vielfalt* orientierte Unternehmenspolitik und -praxis beschreiben?
(Bitte nur eine Angabe)

Es gibt (bisher) keine Politik/Strategie dieser Art. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 2.1)

Eine entsprechende Politik/Strategie und Praxis wird seit einiger Zeit verfolgt und laufend verbessert.

Wir sind bei der Umsetzung einer entsprechenden Politik, es muss jedoch noch mehr getan werden.

Wir entwickeln gerade ein Konzept für Vielfalt am Arbeitsplatz.

Ehrlich gesagt, wir finden eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik sehr aufwendig und wissen nicht, was es bringt. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 2.1)

Antworten löschen Beenden Zurück Weiter

* Wir verwenden hier einen breiten Begriff von Vielfalt bzw. Diversity. Gemeint ist die Gesamtheit der Mitarbeiter/innen mit ihren Unterschiedlichkeiten hinsichtlich äußerlich wahrnehmbarer Unterschiede wie Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung und andere Unterschiede wie Religion, Weltanschauung, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Lebensstil, Migrationshintergrund.

Top

Abbildung 22: Beispiel für eine Frage

Online Diversity

Neue Befragung

Übersicht

Analyse

(Zeit-) Vergleiche

Hilfe/Hinweise

Benutzer/innenprofil

Abmelden

1. Diversity-Management als Unternehmensstrategie

1.7. Welche Gründe haben dazu geführt, in Ihrem Unternehmen/Ihrer Einrichtung eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik einzuführen?
(Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)

| | trifft gar nicht zu | trifft eher weniger zu | trifft eher mehr zu | trifft voll zu |
|--|------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Wir möchten die Potenziale aller unserer Mitarbeiter/innen besser nutzen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die weitere demografische Entwicklung erfordert es, dass wir uns mit einer veränderten Personalpolitik darauf vorbereiten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir haben Probleme, geeignete Mitarbeiter/innen auf dem Arbeitsmarkt zu finden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir beschäftigen viele Mitarbeiter/innen mit einem Migrationshintergrund. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir haben Mitarbeiter/innen mit Leistungsveränderungen, für die alternative Arbeitsplätze geschaffen werden müssen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unsere Belegschaft ist zu alt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In unserer Belegschaft fehlen erfahrene ältere Beschäftigte. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir möchten den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir möchten unsere Geschäftsfelder stärker auf ausländische Märkte ausdehnen und unsere Mitarbeiter/innen besser darauf vorbereiten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zur Umsetzung unserer Unternehmensziele benötigen wir eine größere Vielfalt an Mitarbeiter/innen im Unternehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ethisch-moralische Gründe. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir haben Konflikte durch Umstrukturierungen im Unternehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), machen dies erforderlich. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Seite 5

9%

Antworten löschen

Beenden

Zurück

Weiter

Abbildung 23 zeigt den Beginn einer denkbaren Auswertung

Abbildung 23: Beispiel einer Auswertung



[Neue Befragung](#)

[Übersicht](#)

Analyse

[\(Zeit-\) Vergleiche](#)

[Hilfe/Hinweise](#)

[Benutzer/innenprofil](#)

[Abmelden](#)

baua:

Bewertungsanalyse

Die Ampelbewertung dient der Visualisierung der Ergebnisse. Sie soll die differenzierten Bewertungsergebnisse komprimiert darstellen. Sie zwingt dazu, "Farbe zu bekennen". Die rote Ampel signalisiert erheblichen Handlungsbedarf, das Ziel Diversity-Management ist noch längst nicht erreicht. Die gelbe Ampel deutet einen Warnbereich an, das Ziel Diversity-Management ist noch nicht (in allen Bereichen) erreicht. Die grüne Ampel stellt so etwas wie eine Zielbereich dar, mit anderen Worten das Ziel Diversity-Management ist (weitgehend) erreicht.

Zusätzlich zum Punktwert und zur Visualisierung über die Ampelfarbe gibt es eine inhaltliche Auswertung Ihrer Antworten, die erste Anhaltspunkte über mögliche Problemfelder geben sollen.

Befragung von 06.01.2011 09:56

Punkte: **1246.53**



Wenn Sie ein umfassendes Diversity-Management einführen und praktizieren wollen, müssen Sie einiges ändern. Um die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft nutzen zu können, sollten Sie überprüfen,

- inwieweit Sie im Rahmen des Personalmanagements die verschiedenen Zielgruppen in der Belegschaft fördern könnten;
- inwieweit Sie den Anforderungen einer vielfältigen Belegschaft mit entsprechenden Konzepten in der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation begegnen könnten;
- inwieweit Sie einen aktiven Arbeits- und Gesundheitsschutz praktizieren könnten;
- inwieweit Sie in Ihrem Lohn- und Leistungssystem Benachteiligungen vermeiden könnten;
- inwieweit Sie das Diversity-Management durch ein entsprechendes Führungsverhalten der Vorgesetzten unterstützen könnten;
- ob die Interessenvertretung sich aktiv mit eigenen Vorstellungen und Konzepten beteiligen könnte;
- inwieweit Sie Produkt-/Dienstleistungsentwicklung, Marketing und Public Relations auf eine differenzierte Kundschaft abstellen könnten.

1. Diversity-Management als Unternehmensstrategie

Punkte: **32.83**



Sie praktizieren kein Diversity-Management, sehen es als zu aufwendig an. Sie erkennen die Notwendigkeit nicht, die sich aus den zukünftig voranschreitenden Veränderungen wie dem demographischen Wandel oder der zunehmenden Globalisierung ergeben. Nehmen Sie realistisch Ihre aktuelle Belegschaftszusammensetzung in den Blick. Möglicherweise ergeben sich dadurch bereits Anforderungen an ein Diversity-Management.

2. Personalmanagement

Punkte: **52.73**



Ihr Personalmanagement ist für die Herausforderungen einer vielfältigen Belegschaft nicht ausgerichtet. Ihre Personalentwicklung ist nicht darauf eingestellt, durch kontinuierliche Förderung die Kompetenzen aller Beschäftigtengruppen zu halten und zu erweitern. Eine systematische Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen aller Beschäftigten würde eine anforderungsgerechte und gezielte Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeiter/innen ermöglichen.

Kapitel 5

Resümee: Diversity Management ist Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie

Die Ergebnisse der Untersuchung zu Innovation und Diversity zeigen, personelle Vielfalt ist ein Thema in Wirtschaft und Gesellschaft. Und es ist nicht nur ein Thema von Großunternehmen. Zunehmend interessieren sich auch kleine und mittelständische Unternehmen dafür. Häufig ist aber nicht so ganz klar, was genau darunter zu verstehen ist, ob die vorhandene oder auch sich verändernde Vielfalt als Risiko oder als Chance zu begreifen ist. U.a. zur Klärung dieser Frage will die vorliegende Veröffentlichung beitragen.

Vielfalt ist in jedem Unternehmen und jeder Einrichtung vorhanden, selbst dort, wo es nach außen den Anschein hat, als sei die Belegschaft äußerst homogen, weil z.B. überwiegend weiße, inländische Männer oder überwiegend Frauen dort arbeiten. Auch dann gibt es Unterschiede, beispielsweise bei den Qualifikationen, in den Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit, befristet, unbefristet), in der Altersstruktur und damit auch bei den Interessen und Bedürfnissen zwischen und in diesen Gruppen. Vielfalt bezieht sich sowohl auf verschiedene Gruppen als auch auf Merkmale von

einzelnen Personen. Die hier gewählte Definition von Diversity meint Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Beschäftigtengruppen. Unterschiede zu erkennen ist nötig, um den Blick auf die tatsächlich vorhandene oder gewollte Heterogenität der Belegschaft zu richten. Gemeinsamkeiten sind angesprochen, wenn es darum geht, Abgrenzungen zwischen Beschäftigtengruppen (beispielsweise zwischen Frauen und Männern) zu erkennen, die nicht selten mit benachteiligenden Konsequenzen für eine Gruppe verbunden sind.

Ein Diversity Management greift personelle Vielfalt als Chance auf, um sie bewusst und produktiv zu fördern. Allgemein kann Diversity Management als ein bewusster und konstruktiver Umgang mit Vielfalt definiert werden. Damit schaffen Organisationen ein Umfeld, in dem die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter/innen nicht nur akzeptiert, sondern anerkannt, wertgeschätzt und gefördert wird. Ziel ist es, allen Unternehmensangehörigen die Möglichkeit zu geben, gut und effektiv zu arbeiten.

Das BMBF- und ESF-finanzierte Projekt „Innovation und Diversity. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen jenseits traditionellen Managements“ hat sich auf der Ebene der betrieblichen Organisation mit den Zusammenhängen zwischen Innovation, Partizipation und Diversity befasst. Ausgangspunkt war die Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation als Schlüssel zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Dabei wurde der Begriff bewusst breit gefasst: Innovationen können sich auf neue Produkte, neue Dienstleistungen, aber auch auf neue Prozesse der Arbeitsorganisation, Personal- oder Organisationsentwicklung beziehen. Technische wie soziale Innovationen sollten sich an Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern orientieren.

Es wurde u.a. folgenden Fragen nachgegangen: Kann ein Diversity Management zur Förderung von Innovationen beitragen? Wie müsste ein innovationsförderndes Diversity Management aussehen? In den vorangegangenen Kapiteln wurde zunächst gezeigt, dass enge Zusammenhänge zwischen Innovation und Diversity bestehen, dass ein Diversity Management geeignet ist, die personelle Vielfalt der Unternehmen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit zu nutzen. Zugleich ist - der o.g. Definition von Innovation folgend - Diversity Management selbst als eine soziale Innovation anzusehen, die bewusst und unter bestimmten Bedingungen zu gestalten ist.

Aus unserer Sicht gehört zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen neben der Fähigkeit, neue Trends und Bedürfnisse frühzeitig wahrzunehmen, auch die Fähigkeit, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen. Innovationen entstehen aus Ideenreichtum, aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Sichtweisen, aus der Möglichkeit zum Perspektivenwechsel und aus dem Zusammenwirken von Beschäftigten mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, mit unterschiedlichen Arbeits- und Lebensumwelten. Innovationen sind in komplexe soziale Prozesse eingebunden. Dementsprechend stehen neben den strukturellen Rahmenbedingungen auch die handelnden Menschen im Vordergrund. Es interessiert nicht nur das Innovationsergebnis, sondern auch der Innovationsprozess.

Der Erfolg eines partizipativ angelegten Diversity Managements wird hier in doppelter Hinsicht definiert, als ökonomischer Nutzen für das Unternehmen und

als gute Arbeit verbunden mit Chancengleichheit für die Beschäftigten. Ein erfolgreiches Ideen- und Innovationsmanagement setzt auf die breite Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insofern beinhaltet ein innovationsförderndes Diversity Management immer auch Ansätze der Partizipation von Beschäftigten im Unternehmen. Durch einen entsprechend gestalteten betrieblichen Dialog können Lernprozesse beginnen, die eine Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten entwickeln, stärken und erhalten. Diese Veränderungsbereitschaft kann ein neues innovationsförderndes Klima und neue Strukturen erzeugen. Das setzt allerdings ein gleichberechtigtes Handeln voraus. Diversity Management als partizipatives Management zu gestalten, bedeutet - soviel dürfte deutlich geworden sein - eine nachhaltige betriebliche Veränderung, die nicht von heute auf morgen zu verwirklichen ist.

Um die Beschäftigten zur Beteiligung zu ermutigen, bedarf es einer unterstützenden Struktur und eines unterstützenden Klimas, welches Intoleranz reduziert und Offenheit fördert. Neben den entsprechenden Organisationsstrukturen ist die Haltung des Managements und der Beschäftigten zur Vielfalt in der Belegschaft entscheidend für den Erfolg eines solchen Diversity Managements. D.h. mindestens ebenso wichtig wie die Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen ist eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, die gekennzeichnet ist durch Wertschätzung, Vertrauen, Anerkennung, Integration, durch Chancengleichheit und ein von den Beschäftigten als fair empfundenenes Geben und Nehmen. Nur wer sich in seiner Individualität anerkannt und integriert fühlt, wird einen Sinn darin sehen, sich für das Unternehmen zu engagieren.

Anhand der Ergebnisse unserer Befragung von Interessenvertretungen und Aufsichtsratsmitgliedern konnte jedoch gezeigt werden, dass in den Unternehmen etliche ungünstige Bedingungen existieren, die einer produktiven Förderung und Nutzung vorhandener Potenziale entgegenstehen. In der vorliegenden Untersuchung wurden konkrete betriebliche Handlungsfelder identifiziert, aus denen sich Kriterien und Anforderungen an ein innovationsförderndes Diversity Management ableiten lassen. Dabei wird schnell klar, mit ein paar Personalstrategien ist ein Diversity Management nicht zu realisieren. Nur als Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie werden die gewünschten Erfolge eintreten. Dabei ist ein schrittweises Vorgehen zu planen.

Der Weg zu einem adäquaten Verständnis von Vielfalt generell und im Innovationsprozess führt über Prozesse des Bewusstwerdens, eine intensive Kommunikation und ein entsprechendes Handeln. Grundvoraussetzung für ein innovationsförderndes Diversity Management ist es zunächst, die bestehende Vielfalt überhaupt zum Thema zu machen. Dazu müssen vorhandene Praktiken, Routinen und Strukturen im Umgang mit der vorhandenen und zukünftigen Belegschaft, Kundschaft etc. grundlegend hinterfragt werden. Dazu gehört auch die Aufdeckung der Differenzen vor allem in Status und Machtfülle handelnder Personen und Gruppen sowie eine Analyse des zumeist auf stereotypen Vorstellungen basierenden Differenzhandelns und der Bereiche im Unternehmen, in denen es geschieht. Deshalb ist entscheidend für das Verständnis von Diversity und damit auch für die den jeweiligen Zielen entsprechende Umsetzung von Konzepten, zu erkennen, wer handelt wie und warum?

Das hier vorgestellte Diversity-Tool will dabei eine Unterstützung bieten und zu einem unternehmensinternen Reflexionsprozess über die Zusammenhänge von Vielfalt, Innovation und Partizipation beitragen. Im Tool wird zunächst nach Beschäftigtengruppen unterschieden, um z.B. mögliche Benachteiligungen und Ausgrenzungen zu erkennen. Das Diversity-Tool geht jedoch über ein bloßes - häufig benachteiligendes - Differenzverständnis hinaus, wonach Frauen, Männer, Alte, Junge, Migrant/innen etc. so oder so sind und generell zu unterscheiden wären. Es wird vielmehr eine dekonstruktivistische, auf Veränderung gerichtete Perspektive eingenommen. Nur wenn existierende Unterschiede als gewordene und gemachte verstanden werden, lassen sich Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen formulieren mit dem Ziel, Vielfalt zu einem Bestandteil innovationsfördernder Strategien zu machen.

Das hier vorgestellte Konzept zielt aus einer handlungstheoretischen Perspektive auf die Gestaltbarkeit von Organisationsstrukturen und -kulturen im Sinne eines innovationsfördernden Diversity Managements. Das Online-Tool Diversity will mit seiner Vorgehensweise und seinen differenzierten Ergebnissen die betriebliche Realität irritieren und damit auf die Politikhaltigkeit von Diversity-Konzepten hinweisen. Es kann auf diese Weise Akteur/innen vor Ort dabei unterstützen, eine differenzierte und kritische Bestandsaufnahme

vorzunehmen, Diskussions- und Gestaltungsprozesse einzuleiten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Diversity und Diversity Management sind zunächst einmal ökonomische Konzepte, mit denen durch die Nutzung vorhandener personeller und kultureller Vielfalt betriebswirtschaftlicher Nutzen erzielt werden soll. Dieser Logik nach hängt die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen wesentlich von den vielfältigen Kompetenzen der Belegschaft ab. Vielfalt braucht demnach ein Management, das den Dialog, die Partizipation und die Zusammenarbeit ermöglicht. Einmal in Gang gesetzt, werden sich Prozesse der Beteiligung von Beschäftigten auch dahingehend auswirken, dass mehr Chancengleichheit nötig und möglich wird.⁸ Egal wie weitreichend die Partizipationsansätze sind, sie setzen in den Unternehmen etwas in Gang. Eine partizipative Gestaltung von Organisationsstruktur und Unternehmenskultur bedeutet eine andere Wertschätzung der Beschäftigten. In der Konsequenz heißt das, auch vorhandene Ungleichheiten zwischen verschiedenen Gruppen und Individuen in den Blick zu nehmen und im Sinne von mehr Chancengleichheit zu verändern.

Mit anderen Worten: Ein erfolgreiches Ideen- und Innovationsmanagement setzt auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Entfaltungsmöglichkeiten der vorhandenen Potenziale in der Belegschaft sind eine zentrale Antriebskraft für Innovationsaktivitäten eines Unternehmens. Voraussetzung dafür ist eine auf Partizipation, Integration und Chancengleichheit ausgerichtete Organisationsstruktur und -kultur. Benachteiligungen ebenso wie offene und latente Spannungen zwischen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen können Innovationshemmnisse darstellen. Um nachhaltig zu wirken, bedarf ein bewusster Umgang mit personeller Vielfalt der Verankerung in der betrieblichen Struktur, in der Unternehmenskultur und im betrieblichen Handeln, also in einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept. Personal- und Organisationsentwicklung stehen dabei in einem engen Wechselverhältnis.

⁸ Zum Verhältnis von Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik in Diversity-Konzepten vgl. ausführlicher Kutzner 2010c

Das Innovationsgeschehen im Unternehmen kann durch ein im oben genannten Sinne gestaltetes Diversity Management gefördert werden. Es beinhaltet u.a.:

- die stärkere und systematischere Einbeziehung der Mitarbeiter/innen, ihrer Kompetenzen und ihres Wissens in den betrieblichen Innovationsprozess, vor allem der bislang vom Innovationsprozess Ausgeschlossenen
- eine durch Offenheit, Vertrauen und Ermutigung geprägte Unternehmenskultur, die den Beitrag der Mitarbeiter/innen zur Schaffung von Innovationen anerkennt und wertschätzt
- eine umfassende und dauerhafte Förderung der Mitarbeiter/innen und ihrer Kompetenzen
- die verstärkte Ausrichtung betrieblicher Innovationen auch auf die Schaffung positiver Beschäftigungswirkungen
- die Einbeziehung der vielfältigen Interessen und Bedürfnisse von Kund/innen
- die Reflexivität des betrieblichen Handelns, um benachteiligende Stereotypisierungen zu erkennen und zu beseitigen

Die vorliegende Veröffentlichung soll dazu anregen, Gestaltungsperspektiven von Diversity in Unternehmen sowie öffentlichen und privaten Einrichtungen zu erkennen. Es gibt nicht das Diversity Management oder die Innovation. Jedes Unternehmen entwickelt für sich seinen Umgang damit. Das hat zur Folge, dass unter dem Label „Diversity Management“ sowie unter dem Label „Innovation“ eine Vielzahl von unterschiedlichen Formen und Praktiken existieren. Für die Gestaltung dieser Veränderungsprozesse wird hier allgemeines Orientierungs- und Handlungswissen zur Verfügung gestellt. Für zukünftige Forschungsarbeiten bleibt es aber ein notwendiges Ziel, differenzierte Gestaltungspotenziale aufzuspüren, denn aussagekräftige Verallgemeinerungen sind bei komplexen betrieblichen Wandlungsprozessen nur noch bedingt möglich.

Anhang 1

Zitierte und weiterführende Literatur zum Thema

- Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag.
- Aretz, Hans-Jürgen/Hansen, Katrin (2002): Diversity und Diversity Management in Unternehmen. Münster: LIT Verlag Dr. Wilhelm Hopf.
- Aretz, Hans-Jürgen/Hansen, Katrin (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: ZfP (Zeitschrift für Personalforschung) 2003/1 (17), S. 9-36.
- Balser, Sabine (1999): Abschied von der Monokultur: Diversity als Spiegel der Welt. In: Personalführung, Heft 5/99, S. 14-16.
- Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.) (2006) : Diversity Management. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel (mit Beispielen aus der Praxis: AOK Hessen, Deutsche Bahn AG, Volkswagen AG).
- Beermann, Beate (2009): Gute Arbeit und Innovation. In: Kistler, Ernst/Mußmann, Frank (Hrsg.): Arbeitsgestaltung als Zukunftsaufgabe. Hamburg, S. 231-248: VSA Verlag.
- Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.) (2003): Diversity Management : Best Practices im internationalen Feld. Münster: LIT Verlag (mit Beispielen aus der Praxis: DaimlerChrysler AG, Deutsche Bank AG, Ford-Werke AG, Deutsche Lufthansa AG, Procter & Gamble Deutschland und aus Non-Profit-Organisationen).
- Bessing, Nina (2009): Think pink or think divers?! Über die Förderung von Perspektivenvielfalt in Innovationsprozessen. In: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg.): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation. Hamburg, S. 80-94: VSA Verlag.
- Blume, Lorenz/Gerstlberger, Wolfgang (2007): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: Industrielle Beziehungen 14(3), S. 223-244.
- Böhle, Fritz/Bolte, Annegret/Bürgermeister, Markus/Heidling, Eckhard/Neumer, Judith/Porschen, Stephanie (2010): Mitarbeiter als Manager des Informellen – Neue Perspektiven für das Management von Innovation durch Selbstorganisation. In: Jacobsen, Heike/Schallock, Burkhard (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009 in Berlin. Stuttgart, S. 378-389: Fraunhofer-Verlag.
- Brandl, Karl-Heinz/Disselkamp, Marcus/Wedde, Peter (2005): Beschäftigungssicherung durch Innovation. Der neue § 92a BetrVG. Düsseldorf: Bund-Verlag.
- Brandl, Monika (2009): Innovationsbarometer der Gewerkschaft. In: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg.): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit durch Innovation. Hamburg, S. 36-49: VSA Verlag.
- Braun-Thürmann, Holger (2005): Innovation. Bielefeld: transcript Verlag.
- Bruchhagen, Verena/Koall, Iris (2010): Managing Gender & Diversity und Intersektionalitätsdiskurs. Online-Beitrag für die Heinrich Böll Stiftung. In: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_2225.asp (Zugriff im Mai 2010).
- Bührer, Susanne/Hufnagl, Miriam/Schraudner, Martina (2009): Frauen im Innovationssystem – im Team zum Erfolg. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.

- Bullinger, Angelika C./Schulz, Hans-Joachim (2005): Innovationsbarometer der Interessenvertreter. Innovationen von Menschen für Menschen. In: Bsirske, Frank/Endl, Hans-L./Brandl, Karl-Heinz/Schröder, Lothar (Hrsg.): Menschen machen Innovationen. Hamburg, S. 163-178: VSA-Verlag.
- Cox, Taylor (2001): Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crozier, Michael/Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Neuauflage. Frankfurt am Main: Beltz Athenäum.
- Dahme, Christa/Ganz, Walter (Hrsg.) (2005): Innovationen werden von Menschen gemacht! Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Diversity Hamburg (o. J.) (Hrsg.): Diversity- Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe. <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/110846> (Zugriff im Januar 2011)
- Europäische Kommission (2003): Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen. Brüssel. In: http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/.
- Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Europäische Kommission, Generaldirektion für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (o.J.): Vielfalt am Arbeitsplatz. 8 Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen. Brüssel.
- Femina Politica, Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft: Von Gender zu Diversity Politics? Politikwissenschaftliche Perspektiven, Heft 01/2007.
- Finke, Mervin (2006): Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen, 2. Auflage. München und Mering: Verlag Rainer Hampp (Mit einem Beispiel aus der Praxis: Ford-Werke AG).
- Franken, Swetlana/Brand, David (2008): Ideenmanagement für intelligente Unternehmen. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Gemeinschaftsinitiative EQUAL-SEPIA (2004): Migrantinnen und Migranten als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege und Betreuung alter Menschen.
- Grewer, Hans Günter/Matthäi, Ingrid/Reindl, Josef (2007): Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt. Münschen und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Haselier, Jörg/Thiel, Mark (2005): Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH (mit Beispielen aus der Praxis: T-Com, Ford-Werke AG).
- Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2003): Dialogforum Interkulturelles Management. Eine Dialogreihe zum Umgang mit Interkulturalität, Differenz, Vielfalt. Berlin.
- Holm, Ruth/Wirner, Gerhard (2007): Kultur gestalten! Instrumente zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen. Nürnberg.
- Hubbard, Edward E. (2004): The Diversity Scorecard – Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ivanova, Flora/Hanke, Christoph (2003): Managing Diversity – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. In: Personal, Heft 7/2003, S.12-15.
- Jablonski, Hans/Schwarzenbart, Ursula (2008): Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken die Vielfalt in Ihrer Belegschaft – Diversity als Chance. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, S. 471-475. Erweiterte Auflage, Gabler-Verlag

- Jacobsen, Heike/Schallock, Burkhard (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009 in Berlin. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Kanter, Rosabeth M. (2006): Innovation. The Classic Traps. In: Harvard Business Review, Vol. 84, No. 11, S. 72-83
- Kehrbaum, Tom (2009): Innovation als sozialer Prozess. Die Grounded Theorie als Methodologie und Prozess der Innovationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klippert, Jürgen/Wölk, Monique/Potzner, Christiane (2009): Beitrag partizipativer Aspekte der Arbeitsgestaltung und des Wissensaustausches zum Innovationserfolg. In: Arbeit, Heft 2, Jg. 18, S. 93-106.
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.) (2007): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Münster-Hamburg-Berlin-London: LIT Verlag (mit Beispielen aus der Praxis: Unternehmen und öffentliche Verwaltungen).
- Köchling, Annegret/Weber, Ulrike/Reindl, Josef/Weber, Birgit/Packebusch, Lutz (2010): Demografischer Wandel – (k)ein Problem. Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe. Bonn. BMBF Referat „Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“. 2. erweiterte Auflage.
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkula/Pringle, Judith K. (2006): Handbook of Workplace Diversity. London: Verlag Sage.
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisation? Managing Diversity auf dem Prüfstand. In: Industrielle Beziehungen, Heft 4/96, S. 334-350.
- Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.) (2006): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Krell, Gertraude/Riedmüller, Barbara/Sieben, Barbara/Vinz, Dagmar (Hrsg.) (2007): Diversity Studies. Frankfurt/New York: Campus-Verlag.
- Krell, Gertraude (2008a): Diversity Management: Chancengleichheit für alle auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden, S. 63-80: Verlag Gabler.
- Krell, Gertraude (Hrsg.) (2008b): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag Gabler (mit Beispielen aus der Praxis: Ford-Werke GmbH, Lufthansa, Deutsche Telekom, Land Niedersachsen, IG Metall, Fraport AG, Stadt München, Commerzbank, Motorola, Deutsche Bank, DB GesundheitsService GmbH).
- Krell, Gertraude (2009): Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traum-paar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden, S. 133-155: VS Verlag.
- Kuhn-Fleuchhaus, Christiane/Bambach, Marco (2007): Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern. Stuttgart/Berlin: Steinbeis-Edition (mit Beispielen aus der Praxis von Unternehmen: Deutsche Bank, Ford, DaimlerChrysler, Commerzbank, Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach und von Non-Profit-Organisationen: AOK und Caritas).
- Kutzner, Edelgard (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen. München und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Kutzner, Edelgard (2006). Soziales Benchmarking als Element partizipativer Arbeitsgestaltung. In: Endl, Hans-L/Höfers, Petra/Schulz, Hans-Joachim/Schröder, Lothar u. a. (Hrsg.): Soziales Benchmarking. Das soCa-Buch: Soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern, Hamburg, S. 61–83: VSA Verlag.

- Kutzner, Edelgard (2008): Diversity-Management - vom Schlagwort zum ernst zu nehmenden Führungsinstrument. In: Gute Arbeit, Heft 11/2008, S. 33-34.
- Kutzner, Edelgard (2009a): Arbeits- und Geschlechterpolitik im Betrieb. Betrachtungen zu Methoden handlungsorientierter Forschung. In: Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit (Hrsg.): Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs. Wiesbaden, S. 201-217: VS Verlag.
- Kutzner, Edelgard (2009b): Diversity als Innovationsstrategie. Das Selbstanalysetool „Online-Diversity“. In: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg.): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation. Hamburg, S. 192-213: VSA Verlag.
- Kutzner, Edelgard (2010a): Innovationsförderung als soziologisches Projekt - das Beispiel „Dienstleistungswettbewerb Ruhrgebiet“. In: Howaldt, Jürgen/Jacobsen, Heike (Hrsg.): Soziale Innovation - Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden, S. 315 - 331: VS Verlag.
- Kutzner, Edelgard (2010b): Diversity im Innovationsprozess – Erste Ergebnisse einer Untersuchung. In: Jacobsen, Heike/Schallock, Burkhard (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009 in Berlin. Stuttgart, S. 41-59: Fraunhofer-Verlag.
- Kutzner, Edelgard (2010c): Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik. In: Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Heft 2/10, S. 25-41.
- Lederle, Sabine (2008): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Management-Diskurses. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen (o. J.) (Hrsg.): Mit Vielfalt umgehen. Berlin.
- Moldaschl, Manfred (2007): Innovationsarbeit. In: Ludwig, Joachim/Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München und Mering, S. 135-147: Verlag Rainer Hampp.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: VS Verlag.
- Ostendorp, Anja (2009): Konsistenz und Variabilität beim Reden über „Diversity“: Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen. In: Forum. Qualitative Social Research, Volume 10, No. 2, Art. 1.
- Pekruhl, Ulrich (2001): Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen. München und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Putschert, Patricia (2007): Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. In: Femina Politica, Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft. Von Gender zu Diversity Politics? Politikwissenschaftliche Perspektiven, Heft 01/2007, S. 88-97.
- Rammert, Werner (2008): Technik und Innovation. In: Maurer, Andrea (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden, S. 291–319: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg.) (2009): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit durch Innovation. Hamburg: VSA Verlag.
- Schulz, André (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- Schwarze, Barbara (2009): NutzerInnen, ForscherInnen und EntwicklerInnen. Innovationspotenziale für die Produktentwicklung. In: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg.): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation. Hamburg, S. 157 177: VSA Verlag.

- Sepehri, Paivand (2002): Diversity and Managing Diversity in internationalen Organisationen. München und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Stiegler, Barbara (2005): Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik – was führt wie zur Chancengleichheit? In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 23. Jg. Heft 3/2005, S. 9-21.
- Stuber, Michael (2004): Diversity: Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Luchterhand.
- Stuber, Michael (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten. Köln: Luchterhand.
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: DBW 66 (2006) 5, S. 521-541.
- Thomas, David A./Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter. In: Harvard Business Review 74 (5) S. 79-91.
- Thomas, Roosevelt (2001): Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Wiesbaden: Verlag Gabler.
- Vedder, Günther (2004): Diversity Management und Interkulturalität. München und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Vedder, Günther (2005): Denkanstöße zum Diversity Management. In: Arbeit, Heft 1/2005, S. 34 – 44.
- Verein für soziale Arbeit und Kultur Südwestfalen e.V. (2005): Vielfalt ein Weg! Diversity und Antidiskriminierung in Verbänden, öffentlicher Verwaltung und Unternehmen. Siegen (mit Beispielen aus der Praxis).
- Vinz, Dagmar (2008): Vielfalt, Differenz und Chancengleichheit – Von Managing Diversity zu Diversity Politics?. In: GPJE (Hg.): Diversity Studies und politische Bildung. Schwalbach/Ts, S. 34-52.
- Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Maik (Hrsg.) (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Wächter, Hartmut/Führung, Meik (2004): Anwendungsfelder des Diversity Management. München und Mering: Verlag Rainer Hampp.
- Weißbach, Barbara/Weißbach, Hans-Jürgen/Kipp, Angelika (2007): Managing Diversity: Konzepte – Fälle – Tools. Ein Trainings-Handbuch, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage. Dortmund: IUK Institut GmbH.
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg. 20/Heft 3, S. 129-148.
- Wolffram, Andrea/Leicht-Scholten, Carmen (2009): Gender und Diversity in der Technikentwicklung. In: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hrsg): Innovation durch Chancengleichheit-Chancengleichheit als Innovation. Hamburg, S. 128-148: VSA Verlag.
- Young, Brigitte (2001): Geschlechterdemokratie für Wertschöpfungsstarke? In: Forum Wissenschaft, Heft 2/2001, S. 38 42.
- Zink, Klaus J./Liebrich, Anja (2005): Ergebnisse der Befragung Diversity Management - Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen. TU Kaiserslautern.

Anhang 2

Internet-Links zum Thema

<http://www.bmbf.dede/6618.php>

Mit der Hightech-Strategie wurde im August 2006 erstmals ein nationales Gesamtkonzept vorgelegt, das die wichtigsten Akteure des Innovationsgeschehens hinter einer gemeinsamen Idee versammelt. Im Juli hat das Kabinett beschlossen, diesen erfolgreichen Ansatz weiterzuentwickeln. Mit der neuen Hightech-Strategie 2020 wird die Kontinuität des Gesamtansatzes bewahrt, zugleich werden neue Akzente gesetzt.

<http://www.demographie-netzwerk.de>

ddn: Das Demographie Netzwerk e. V. ist ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, die sich zusammengetan haben, um sich gemeinsam den Herausforderungen des demographischen Wandels zu stellen.

<http://www.diversity-gesellschaft.de>

Internetseite der deutschen Gesellschaft für Diversity Management

<http://www.diversity-innovation.de>

Projekthomepage: Diversity als Innovation

<http://www.erfahrung-ist-zukunft.de>

Die Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ will die Herausforderungen des demografischen Wandels bewusst machen.

<http://www.greatplacetowork.de>

INQA ist Partner des Great Place to Work® Institute, das jährlich die Wettbewerbe „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ und „Deutschlands Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen“ durchführt. Prämiert und gewürdigt werden Unternehmen unterschiedlicher Größe, die nachhaltige Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität ihrer Mitarbeiter ergreifen.

<http://www.idm-diversity.org>

Internationale Gesellschaft für Diversity Management idm e.V.

<http://www.innokenn.de>

Ein arbeits- und beschäftigungsorientiertes Diagnosewerkzeug.

<http://www.inqa.de>

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit

<http://www.inqa-demographie-check.de>

DemoKomp. Unternehmens-Check zur demographischen Standortbestimmung - insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

<http://www.mantra-interaktiv.de>

Das Metaprojekt MANTRA verbindet und unterstützt die dem Förderschwerpunkt des BMBF die „Innovationsstrategien jenseits traditionelles Management“ zugeordneten Projekte.

<http://www.m-e-z.de>

Wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern: Das Informationsportal der Initiative „Mit Erfahrung Zukunft meistern“

<http://www.mittelstand-und-familie.de/storage/download/Diversity.pdf>

Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz

http://www.perspektive50plus.de/content/e122/index_ger.html

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

<http://pt-ad.pt-dlr.de>

Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen - Die Zukunft von Wirtschaft und Arbeit. Initiativen und Konzepte des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), unterstützt durch die Organisationseinheit „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ im Projektträger im DLR.

[http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/online-angebote/online-checks/?tx_rkw\[check_id\]=6](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/online-angebote/online-checks/?tx_rkw[check_id]=6)

RKW Inno-Check. Innovationen strategisch? Testen Sie, wo Ihr Unternehmen steht.

<http://www.stop-discrimination.info/2182.0.html>

Für Vielfalt, gegen Diskriminierung. Initiative der europäischen Union

<http://www.ungleich-besser.de>

Informationsseite zu Diversity

<http://www.vielfalt-als-chance.de>

Kampagne der Bundesregierung für mehr Vielfalt in deutschen Unternehmen

Anhang 3

Liste der zitierten Verbundprojekte des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“

AKInet – Aktive Kundenintegration in Innovationsnetzwerke

Projektpartner: Technische Universität München; PbS Projektgruppe für betriebswirtschaftliche Studien e.V.; Simovative GmbH

Bildungszeit – Wachstumsbranche Zeitarbeit: Handlungsfelder, Kompetenzentwicklung, Bildungsprofile

Projektpartner: Eichenbaum GmbH; Start e.V.; Günther-Köhler-Institut; Universität Duisburg-Essen; ZIP Zeitarbeit GmbH

BM Inno – Erfahrungstransfer und Analyse von neuen Instrumenten, Erfolgsfaktoren/Hemmnissen zur beteiligungsorientierten Gestaltung von Innovation. Begleitung und Auswertung von betrieblichen Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metallindustrie

Projektpartner: Universität Rostock; PCG; Wilke, Maack und Partner

GemNet – Vernetzung und strategische Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Projektpartner: Technische Universität Dortmund; Universität Stuttgart; IPRI – International Performance Research Institute gGmbH

HIPE – Innovation durch Förderung von nachhaltigen Hochleistungskulturen

Projektpartner: Technische Universität Chemnitz; Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

IKM – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung

Projektpartner: Frankfurt School of Finance & Management; Zentrum für angewandte Weiterbildungsforschung e.V.; Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

INDINA – Innovativer Dialog in der Branche – Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und Gesundheitsschutz realisieren

Projektpartner: Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung ffw GmbH; H-Faktor Unternehmensberatung und Forschung GmbH; IfG Institut für Gießereitechnik; Georg Fischer GmbH & Co. KG; ROTO FRANK AG; Gebrüder Gienanth-Eisenberg GmbH; Kemptener Eisengießerei Adam Hönig AG

InKas_mark – Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken

Projektpartner: Agentur Mark GmbH; IAT Gelsenkirchen

InnoCo – Innovation Communities

Projektpartner: Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH; InTraCoM GmbH; Brandenburgische Technische Universität Cottbus; Universität Stuttgart

INTEGRO – Integriertes Innovations-, Wissens- und HR-Management in Unternehmen und Innovationsnetzwerken der High-Tech-Branche am Beispiel Informationstechnik und Mechatronik

Projektpartner: Technische Universität Dortmund; Ruhr-Universität Bochum; RWTH Aachen; networker e.V.; Managementzentrum Witten GmbH

IPOB – Berater ratlos in eigener Sache? Fehlerkulturen, Diversität und Work-Life-Balance in Beratungsunternehmen: Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung

Projektpartner: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg; Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt; Universität Regensburg

IIRLICHT – Innovationsfähigkeit durch institutionelle Reflexivität

Projektpartner: Technische Universität Chemnitz; Technische Universität Dresden; Ruhr Universität Bochum; Statistisches Landesamt Sachsen; Audi AG; Biotype AG

ITG – Präventiver Gesundheitsschutz in der IT-Branche

Projektpartner: RISP Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung; bfw - Berufsbildungswerk (Gemeinnützige Bildungseinrichtung der DGB GmbH)

KES-Mi – Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch – Management des Informellen zur Förderung innovativer Arbeit

Projektpartner: Universität Augsburg; Reflexa-Werke Albrecht GmbH; Maurer & Treutner; KIMA Echtzeit; euro engineering; ISF München; VAB

KMU 2.0 – Selbstorganisation für innovative KMU-Netzwerke

Projektpartner: Universität Koblenz-Landau; Universität Hamburg; FH Koblenz; Wirtschaftsforum Neuwied e.V.

KMU-INNOSTRAT – Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU

Projektpartner: G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH; Technische Universität Dortmund; Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.

KoPIWA – Kompetenzentwicklung und Prozessunterstützung in „Open Innovation“-Netzwerken der IT-Branche durch Wissensmodellierung und Analyse

Projektpartner: Universität Duisburg-Essen; Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.; reflect AG; PIXEL-PARK AG; Mobile Communication and Service SH GmbH; Technische Universität München

Low2High – Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen

Projektpartner: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI); Technische Universität Dortmund; Universität Bochum; Friedr. Freck GmbH; alutec GmbH & Co. KG; Topstar GmbH; Wilh. Wissner GmbH & Co. KG

MankIP – Management kreativitätsintensiver Prozesse

Projektpartner: Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Europa Fachhochschule Fresenius; IQ-optimize Software AG; x-dot GmbH; IDS Scheer AG

MICC – Musik –Innovation – Corporate Culture

Projektpartner: Universität Duisburg-Essen; Stiftung Zollverein; Zentrum für Frau in Beruf und Technik Castrop-Rauxel; ic! Berlin brillen GmbH; Fünfwerken Design AG

MODIB – Innovationsfähigkeit wachsender KMU: Strategien eines modernen innovationsförderlichen Beteiligungsmanagements

Projektpartner: Technische Universität Chemnitz; Union Werkzeugmaschinen GmbH; Karl Mayer Textilmaschinenfabrik Chemnitz; Rottluff GmbH

MOVANO – Innovation durch Kompetenz und gute Arbeit - Management, Betriebsräte und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien

Projektpartner: Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung ffw GmbH; Universität Jena; Moog; Endress & Hauser; MAZet; POG

Open-I – Open Innovation in Unternehmen

Projektpartner: Center for Leading Innovation and Cooperation der Handelshochschule Leipzig gGmbH; Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; Technische Universität München

PRAGDIS – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen

Projektpartner: Technische Universität Dortmund; Ludwig-Maximilians-Universität München; Team Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH

PräKoNet Entwicklung von Präventionskompetenz in ITK – Unternehmen durch gezielte Vernetzung der Akteure

Projektpartner: Core Business Development GMBH – Institut für Produkt- und Prozessinnovation; Universität zu Köln; Universität Duisburg-Essen

PRÄWIN – Prävention in der Wissensökonomie

Projektpartner: Universität Bremen; Pixelpark AG; Laupenmühlen Druck GmbH & Co. KG; Peperoni Mobile & Internet Software GmbH

SIBIB – Strategien zur Steigerung der Innovationsfähigkeit auf Basis individueller Barrierenerlebnisse

Projektpartner: Technische Universität Berlin; Robert Bosch GmbH

S-Inn – Smarte Innovation – Produktlebenszyklusübergreifende Innovationsstrategien

Projektpartner: ISF München; IG Metall; RWTH Aachen; VDMA

START – Schnelle Technologieadaption in Hightech-Unternehmen mit innovativen Lösungen der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung

Projektpartner: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation; Freie Universität Berlin; Voith Turbo GmbH & Co. KG; KSW Microtec AG; Wittenstein AG; FESTO AG & Co.; GPP Chemnitz Gesellschaft für Prozessrechnerprogrammierung mbH

StratAll – Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Projektpartner: Wuppertal Institut für Umwelt, Klima, Energie GmbH; Universität Duisburg-Essen; Technische Universität Darmstadt; Trifolium Beratungs-GmbH; UNEP/Wuppertal Institute CSCP

THINK – Untersuchung und Entwicklung von Innovations- und Kooperationsstrategien in einem regionalen Netzwerk Emsland mittels theatraler Interventionen

Projektpartner: Fachhochschule Osnabrück; Berufsakademie Lingen

Wachstum lernen – lernend wachsen – Entwicklung und breitflächige Umsetzung kompetenzorientierter Managementkonzepte zur Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Klein- und Mittelunternehmen

Projektpartner: RKW Deutschland GmbH; Hochschule RheinMain; RKW Berlin GmbH; RKW Brandenburg GmbH; RKW Sachsen GmbH; RKW Baden-Württemberg GmbH

Anhang 4

Kurz-Check Diversity/Personelle Vielfalt

Testen Sie Ihr Management der Vielfalt!

Ist Ihr Unternehmen/Ihre Einrichtung auf die Herausforderungen zukünftiger Personal- und Organisationsentwicklungen vorbereitet?

Nehmen Sie sich bitte 10 Minuten Zeit.

Der Kurz-Check Diversity/Personelle Vielfalt gibt Ihnen erste Hinweise auf Ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft.

Bitte seien Sie bei der Beantwortung der Fragen ehrlich! Die Befragung ist anonym. Mit gewünschten und/oder falschen Antworten beschwindeln Sie sich selbst.

Kurz-Check Diversity/Personelle Vielfalt

Bitte antworten Sie mit „Ja“ oder „Nein“.

| | Ja | Nein |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 1. In unserem Unternehmen/unsere Einrichtung sehen wir einen Bedarf an der Auseinandersetzung mit dem Management personeller Vielfalt/einem Diversity-Management. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Wir möchten die Potenziale aller unserer Mitarbeiter/innen besser nutzen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Die weitere demografische Entwicklung erfordert es, dass wir uns mit einer veränderten Personalpolitik darauf vorbereiten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Wir haben Probleme, geeignete Mitarbeiter/innen auf dem Arbeitsmarkt zu finden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Wir beschäftigen kaum Mitarbeiter/innen mit einem Migrationshintergrund ¹ . | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Wir haben Mitarbeiter/innen mit Leistungsveränderungen ² , für die alternative Arbeitsplätze geschaffen werden müssen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Unsere Belegschaft ist zu alt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. In unserer Belegschaft fehlen erfahrene ältere Beschäftigte. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Wir möchten den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Wir möchten unsere Geschäftsfelder stärker auf ausländische Märkte ausdehnen und unsere Mitarbeiter/innen besser darauf vorbereiten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- ¹ Zu den Personen mit Migrationshintergrund gehören: eingebürgerte und nicht eingebürgerte Zuwanderer/innen und ihre Nachkommen der ersten Generation sowie Spätaussiedler/innen mit deutscher Staatsangehörigkeit und ihre Nachkommen der ersten Generation.
- ² Menschen mit Leistungsveränderungen sind Mitarbeiter/innen mit Tätigkeitseinschränkungen aufgrund einer ärztlich attestierten irreversiblen Krankheit. Es sind überwiegend ältere, jedoch nur zum Teil behinderte Menschen. Von einer Behinderung wird dagegen gesprochen, wenn die individuellen Beeinträchtigungen eines Menschen umfangreich, vergleichsweise schwer und langfristig sind. Menschen sind laut SGB IX, §2 Abs.1 behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist.

| | Ja | Nein |
|--|-----------------------|-----------------------|
| 11. Zur Umsetzung unserer Unternehmensziele benötigen wir eine größere Vielfalt an Mitarbeiter/ innen im Unternehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Wir haben Konflikte durch Umstrukturierungen im Unternehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), machen die Auseinandersetzung mit der Vielfalt im Personal erforderlich. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Wir sehen Handlungsbedarf bei Einstellung und Beförderung unterrepräsentierter Personengruppen (Jüngere oder Ältere, Männer oder Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, Personen mit Leistungsveränderungen). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. In unserem Unternehmen/ unserer Einrichtung gibt es nicht genügend Handlungs- und Gestaltungsspielräume, damit Mitarbeiter/innen ihre Tätigkeiten entsprechend ihren individuellen Voraussetzungen anpassen können. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. In unserem Unternehmen/ unserer Einrichtung gibt es nicht genügend Möglichkeiten, die Arbeitsplätze an veränderte Anforderungen der Mitarbeiter/innen anzupassen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. In unserer Arbeitsgestaltung werden die verschiedenen Lebenslagen unserer Mitarbeiter/innen nicht genügend berücksichtigt (z.B. Vereinbarkeit Beruf - Familie, Pflege von Angehörigen, längerer Auslandsaufenthalt). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Unsere Angebote zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens werden nicht von allen Personengruppen in gleicher Weise in Anspruch genommen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Bei unseren Beurteilungs- und Eingruppierungsgrundsätzen wird nicht darauf geachtet, ob eine Personengruppe benachteiligt wird. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Das Führungsverhalten in unserem Unternehmen/unserer Einrichtung müsste stärker auf Offenheit und Kommunikation ausgerichtet werden, um den Umgang mit Vielfalt zu verbessern. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Unserer Unternehmenskultur fehlt es an Anerkennung und Wertschätzung der verschiedenen Personengruppen untereinander. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. In unserem Unternehmen/unserer Einrichtung bemühen wir uns nicht genügend um die Integration aller Personengruppen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Nicht alle Personengruppen werden vom Management in gleicher Weise mit Rücksicht und Respekt behandelt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Der Betriebsrat/Personalrat/die Mitarbeitervertretung hat sich mit dem Thema Vielfalt/Diversity noch nicht auseinandergesetzt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Um die vielfältigen Interessen unserer Kundinnen und Kunden ³ zu berücksichtigen, greifen wir nicht genügend auf das Wissen unseres vielfältigen Personals zurück. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Unser Unternehmen/unsere Einrichtung spricht mit den Marketing- und Vertriebsaktivitäten die Bedürfnisse einer vielfältigen Kundschaft in nicht ausreichender Weise an. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Ehrlich gesagt, wir finden eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik sehr aufwendig und wissen nicht, was es bringt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

³ Der Begriff Kundin/Kunde umfasst alle, die eine Leistung oder ein Produkt des Unternehmens/der Einrichtung in Anspruch nehmen bzw. kaufen.

Neugierig geworden?

In den Bereichen, in denen Sie „Ja“ geantwortet haben besteht Handlungsbedarf.

Wenn Sie eine weitergehende Analyse interessiert, nutzen Sie bitte das auf der Website www.online-diversity.de verfügbare Tool „Online-Diversity“. Dort werden die einzelnen Handlungsfelder vertieft:

- durch ein fundiertes Hintergrundwissen
- durch ein deutlich breiteres Fragenspektrum
- durch eine intensivere Bewertung der Antworten
- durch umfassende Handlungsempfehlungen

Die IFF-Forschungsreihe

Das Interdisziplinäre Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF) der Universität Bielefeld veröffentlicht in der IFF-Forschungsreihe in kleineren Auflagen und zum Selbstkostenpreis Texte aus der Arbeit des IFF, die unserer Meinung nach die Diskussion in der Frauen- und Geschlechterforschung und darüber hinaus anregen können. Ein Schwerpunkt der Reihe liegt auf Arbeiten zu aktuellen Forschungsfragen und neueren theoretischen Konzepten, die unmittelbar der Forschungsarbeit entstammen. Die Reihe bietet auch Raum für die Dokumentation interessanter Ereignisse – Tagungen, Workshops – die das IFF initiiert hat, sowie für die Publikation wissenschaftlicher Arbeiten, die uns wichtig sind, aber für den Buchmarkt nicht geeignet oder dort nicht mehr zugänglich sind.

Die IFF-Forschungsreihe bietet auch Ihnen ein Forum der Kommunikation und Diskussion über neue Forschungsfragen und -konzepte; die Einladung, sich an unserer Reihe zu beteiligen, gilt sowohl für Kolleginnen, deren wissenschaftliche Biographie schon weiter fortgeschritten ist als auch für Nachwuchswissenschaftlerinnen, die am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen.

Informationen zu weiteren Bänden der Forschungsreihe finden Sie auf der Internetseite des IFF unter Publikationen: <http://www.uni-bielefeld.de/IFF/for/for-pui.html>

Zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen gehört neben der Fähigkeit, neue Trends wahrzunehmen, auch die Fähigkeit, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen. Innovationen entstehen aus Ideenreichtum, aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Sichtweisen, aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, mit unterschiedlichen Arbeits- und Lebensumwelten. Wenn also in der aktuellen Debatte davon ausgegangen wird, dass alle Beschäftigten ihren Beitrag zu Innovationen in Unternehmen leisten sollen und Diskriminierungen dabei hinderlich sind, welche Rolle könnte dann Diversity bzw. ein Diversity Management spielen? Warum ist Vielfalt ein Thema? Was wird darunter verstanden? Welche Bedeutung haben Vielfalt und Integration für Innovationsprozesse? Wie kann da ein Diversity Management helfen? Welche Vielfalt kann in Unternehmen gefördert werden? Was sind hemmende, was fördernde Bedingungen? Wie sieht ein Unternehmen aus, welches Vielfalt der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil von Organisations- und Personalentwicklung macht? Kann ein Diversity Management zu mehr Chancengleichheit führen?

Das sind die Themen, um die es in der vorliegenden Veröffentlichung geht. Es wird Orientierungs- und Handlungswissen zu den Themen Diversity und Innovation zur Verfügung gestellt, ebenso wie konkrete Gestaltungsempfehlungen, -konzepte und -instrumente. Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen werden dadurch bei der Entwicklung eines innovationsfördernden Diversity Managements unterstützt, vorhandene Praktiken und Routinen können überprüft werden.

Die Veröffentlichung richtet sich an Geschäftsführungen, Personalverantwortliche, betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen sowie Verbände, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen. Darüber hinaus sind die Ergebnisse auch für die wissenschaftliche Auseinandersetzung gedacht.

Dr. Edelgard Kutzner ist Soziologin und arbeitet an der Universität Bielefeld – Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF) sowie an der TU Dortmund – Sozialforschungsstelle.