

Edelgard Kutzner

## **V**ielfalt und Integration - Voraussetzungen für Innovationsprozesse

Ein Tagungsbericht

*Von der Notwendigkeit innovativ zu sein und von der Bedeutung des dafür erforderlichen Wissens wird viel gesprochen. Seltener gesprochen wird hingegen über die Menschen, die innovativ sein sollen, über die dazu notwendige Arbeit und die erforderlichen Arbeitsbedingungen. Wie kann also die Innovationsfähigkeit verbessert werden? Welche Rolle spielt dabei die Zusammensetzung der Belegschaft? Wie muss der Arbeitsprozess gestaltet sein? Wenn darüber hinaus 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? Was sind hemmende, was fördernde Rahmenbedingungen? Wie muss also ein Unternehmen aussehen, welches die Vielfalt der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil von Organisations- und Personalentwicklung macht? Das waren ganz allgemein Themen, um die es in der Veranstaltung „Vielfalt und Integration – Voraussetzungen für Innovationsprozesse“ am 28.1.2011 in Bielefeld ging. Präsentiert wurden Ergebnisse aus empirischen Projekten sowie verschiedene regionale, betriebliche, gewerkschaftliche und wissenschaftlich begründete Gestaltungsansätze. Im Mittelpunkt stand somit auch die Auseinandersetzung von Wissenschaft mit Praxis. Auf der sehr gut besuchten Veranstaltung referierten und diskutierten rund 50 Expert/innen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Gewerkschaft und Politik lebhaft, engagiert und fachkundig miteinander.*

Es war die Abschlussveranstaltung des an der Universität Bielefeld am IFF im Zeitraum von 2008 bis 2011 durchgeführten und vom BMBF und ESF geförderten Projekts „Innovation und Diversity“. Die Ergebnisse wurden auf dieser Veranstaltung präsentiert und diskutiert. Und es wurde die Abschlussveröffentlichung vorgelegt. Ergänzt wurde die Ergebnispräsentation durch weitere Referierende aus Unternehmen, Gewerkschaft, Politik, Beratung und der Wissenschaft. Die Zuordnung der Referierenden entsprach damit auch den Tagungsteilnehmenden, was wesentlich zu der lebendigen und engagierten Diskussion der Vorträge beigetragen hat. Das genaue Tagungsprogramm und die Powerpoints der Vorträge sind nachzulesen auf der Projekthomepage: [www.indibi.de](http://www.indibi.de)

### **Die Beiträge im Überblick:**

Dr. Claudio Zettel, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen:

### **Vorstellung des Förderschwerpunkts und Einbettung des Projekts „Innovation und Diversity“**

- Dr. Edelgard Kutzner, Universität Bielefeld:  
**Innovation - Diversity – Partizipation Präsentation der Projektergebnisse**
- Hans Jablonski, JBD Jablonski Business Diversity, Köln:  
**Unternehmen entdecken die Vielfalt in ihrer Belegschaft - Diversity als Chance**
- Sönke Dohrn, Zentrum für Weiterbildungsforschung- Institut für ökonomische Bildung e.V.: Lahr:

**Der Einfluss von Diversity auf den Innovationserfolg - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**

- Dr. Hans-Joachim Schulz, ver.di Bundesverwaltung, Abt. Innovation und Gute Arbeit, Berlin:  
**Beraten, gestalten, vernetzen – das Innovationsgeschehen aus gewerkschaftlicher Perspektive**
- Jürgen Schultze, TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Dortmund:  
**Unternehmen Vielfalt OWL - Konzepte und Praxis von Diversity im regionalen Verbund**
- Kai Teckentrup, Teckentrup GmbH & Co. KG, Verl:  
**Erfolg durch Vielfalt - Ein Beispiel aus der Praxis**
- Prof. Dr. Svetlana Franken, Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit: Schwerpunkt Knowledge und Diversity, Bielefeld:  
**Innovationsmanagement und Diversity - das Modell des intelligenten Unternehmens**

**Einige inhaltliche Anmerkungen zu den Beiträgen:**

Zunächst begrüßte Dr. Claudio Zettel vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen die Anwesenden. Danach stellte er den Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ im Allgemeinen und die besondere Bedeutung des Projekts „Innovation und Diversity“ vor. Er wies auf die Herausforderung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen hin, die ein Konzept von Diversity erforderlich machen.

Danach stellte die Projektleiterin **Dr. Edelgard Kutzner** von der Universität Bielefeld einige zentrale Ergebnisse des bereits erwähnten abgeschlossenen Projekts „Innovation und Diversity“ vor<sup>1</sup>. Das Projekt befasste sich auf der Ebene der betrieblichen Organisation mit den Zusammenhängen zwischen Innovation und Diversity. Wer will pinkfarbene Handys? Weshalb gibt es Damen- und Herrenarmbanduhren? Brauchen wir Pflegeroboter, und welchen Ansprüchen müssten sie genügen? Wollen Menschen mit einem türkisch 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.

<sup>1</sup> Da es sich um die Abschlussveranstaltung des Projekts handelt, sind die Ausführungen hier etwas ausführlicher.

Zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen gehört neben der Fähigkeit, neue Trends auf den Märkten und veränderte Bedürfnisse der Kundschaft frühzeitig wahrzunehmen, vor allem auch die Fähigkeit, Impulse von Innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern und 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 ihren unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, Arbeits- und Lebensumwelten. Ein erfolgreiches Ideen- und Innovationsmanagement setzt dabei auf die breite Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Entwicklung von Innovationen ist somit 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 Beschäftigten 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 sind einige wesentliche Erkenntnisse der Untersuchung „Innovation und Diversity“. 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?

Es existieren zwar 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 der praxisgeeigneten 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.

Dem Beitrag von Edelgard Kutzner folgte **Hans Jablonski** von der Firma JBD Jablonski Business Diversity aus Köln. Er betitelte seinen Beitrag mit: „Unternehmen entdecken die Vielfalt in ihrer Belegschaft - Diversity als Chance“. Hans **Jablonski** ist ein ausgewiesener und langjähriger Diversity-Experte. So war er u.a. als Diversity Manager bei Ford tätig. Er ging u.a. den Fragen nach: Wieso ist Diversity relevant? Wie kann es erfolgreich implementiert werden? Welchen Nutzen hat es für Unternehmen? Was sind Erfolgsfaktoren? Er stellte fest, dass die Chancen für Diversity nie so günstig waren wie aktuell. Und er betonte, dass Wertschätzung und Inklusion die entscheidenden Themen bei einem Diversity Management sind. Dazu bedarf es einer offenen Unternehmenskultur. Den Nutzen sieht er in verschiedenen Bereichen, so u.a. bei der Rekrutierung von Fachkräften, in der Steigerung von Kreativität und Innovation, bei der Eroberung neuer Märkte und neuer Kundenschaften, bei Unternehmensfusionen.

Es folgte Herr **Sönke Dohrn**, von der wissenschaftlichen Hochschule in Lahr. Herr Dohrn hat aus seinem Projekt zum Integrierten Kompetenzmanagement berichtet. Titel: „Der Einfluss von Diversity auf den Innovationserfolg - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“. Es handelt sich um ein Projekt, welches im gleichen Förderschwerpunkt wie unsere Studie gefördert wurde. Seine Kollegen und er haben sich aus einer etwas anderen, vor allem methodischen Perspektive mit dem Thema Diversity befasst. Seine Befragungsergebnisse geben Antworten auf Fragen wie: Welche Faktoren wirken sich positiv auf den Innovationserfolg aus? Ist Diversity ein positiver Innovationsfaktor? Haben Diversity und Integrationsbemühungen einen messbaren Einfluss auf Erfolg? Ein Ergebnis liegt in der Bedeutung von Teams und Teamkulturen auf das Erleben von Verschiedenheit. Er merkt an, dass Diversity nicht für alle Unternehmen das Gleiche bedeutet. Deshalb erforderte die Messung des Einflusses von Diversity auf den Innovationserfolg ein komplexes Vorgehen. Aus den aus der Diversity-Literatur bekannten Diversity-Ansätzen: Fairness- und Diskriminierungsansatz, Lern- und Effektivitätsansatz sowie Zugangs- und Legitimierungsansatz wurden 15 Items abgeleitet und ein Fragebogen entwickelt, mit dem Führungskräfte befragt wurden. Im Ergebnis profitiert der Innovationserfolg von Unternehmen vor allem von der Fähigkeit, relevante Ressourcen zu kombinieren sowie Aufgaben und Tätigkeiten zu koordinieren. Der Umgang mit Diversity im Sinnen guter und fairer Personalentwicklung unterstützt den Erfolg.

Nach Herrn Dohrn hat Herr **Dr. Hans-Joachim Schulz** von der Gewerkschaft ver.di berichtet. „Beraten, gestalten, vernetzen – das Innovationsgeschehen aus gewerkschaftlicher Perspektive“ war sein Thema. Hans-Joachim Schulz ist der Bereichsleiter der Abteilung „Innovation und Gute Arbeit“ und damit mitten im Geschehen, wenn es um die Gestaltung von Innovationsarbeit geht. Er hat erzählt, welche Aktivitäten ver.di und insbesondere er unternehmen, damit die Bedingungen für Innovations- und Wissensarbeit gut werden und zwar für alle Beschäftigten und nicht nur für eine

Handvoll Innovator/innen. Da hat er einiges vorzuweisen, nicht zuletzt die Geburt des Innovationsbarometers. Nachdem er sein Verständnis von Innovationen präsentiert hat, wonach es sich bei Innovationen um sozial-kommunikative Prozesse handelt, führte er aus, was das Ziel und die Vorgehensweise von ver.di in diesem Bereich sind. Ziel seiner Arbeit ist es, sozialverträgliche und arbeitnehmerfreundliche Lösungen in die Gestaltung der Arbeitswelt einzubringen. Um diese Ziele zu erreichen gab und gibt es verschiedene Projekte, das geht von runden Tischen, mit denen beschäftigungswirksame Innovationen angestoßen werden sollen, über Seminare für Interessenvertretungen um Motivation und Handlungswissen zu vermitteln, über Fachkongresse bis hin zu Befragungen (u.a. zum Innovationsklima) und der Ermittlung von Innovationskennziffern, die Aufsichtsräten und Wirtschaftsausschüssen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem gab es auch ganz konkrete Benchmarkprojekte, in denen beispielsweise soziale Benchmarks zur Beurteilung und Verbesserung von Call-Center Arbeit entwickelt wurden. Am DGB-Index Gute Arbeit ist ver.di ebenfalls beteiligt. Mit diesem Index soll Gute Arbeit als Botschaft an Unternehmen und Gesellschaft getragen werden. Das waren nur einige der vorgetragenen Aktivitäten.

Herrn Dr. Schulz folgte Herr **Jürgen Schultze** von der Sozialforschungsstelle in Dortmund. Der Titel seines Beitrags lautete: „Unternehmen Vielfalt OWL - Konzepte und Praxis von Diversity im regionalen Verbund“. Er berichtete über eine regionale Initiative zum Thema „Unternehmen Vielfalt OWL“. In der Region OWL werden etliche Aktivitäten durchgeführt, um den ansässigen Unternehmen das Thema Vielfalt näher zu bringen und damit auch speziell die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten zu fördern. So geht eine Arbeitsgruppe des Initiativkreises den Fragen nach, wie kleine und mittlere Unternehmen ihr Personalmanagement kultursensibel erweitern können. Und, welche Unternehmenskultur, Routinen, Instrumente der Initiativkreis hierzu erschließen kann? Auch wird überlegt, was die großen Unternehmen von den kleinen lernen können und umgekehrt. Neben regelmäßigen Kongressen zum Thema Vielfalt und Integration finden auch konkrete Trainings statt, z.B. zum Thema: Interkulturelle Kompetenz und Diversity Management in Ausbildung und Personalarbeit. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass 70 der 500 Unterzeichner der Charta der Vielfalt aus OWL stammen.

Herr **Kai Teckentrup**, Inhaber der gleichnamigen Firma Teckentrup GmbH & Co. KG aus Verl hat erzählt, was sein Unternehmen produziert, wie sein Unternehmen zum Thema Diversity kam und was dort an konkreten Diversity-Aktivitäten läuft. „Erfolg durch Vielfalt - Ein Beispiel aus der Praxis“ war sein Thema. Im Unternehmen ist Diversity Chefsache, mit der Folge, dass Führungskräfte für das Thema sensibilisiert wurden. Ziel ist die Förderung von Vertrauen und Integrität sowie die Anpassung der Unternehmenskultur. Darüber hinaus gibt es multinationale Teams im Export, Deutsch-Kurse für Migrant/innen, Betriebsanweisungen in vereinfachtem Deutsch usw. Herr Teckentrup betonte, dass es keine Aushänge oder Hochglanzbroschüren über die Aktivitäten gibt, Diversity wird stattdessen gelebt. Er berichtete über die Veränderungsprozesse in seinem Unternehmen und zögerte auch nicht, von Fehlentscheidungen in der Vergangenheit zu berichten. Herr Teckentrup ist darüber hinaus auch an überbetrieblichen Diversity-Initiativen beteiligt, wie bei der „Charta der Vielfalt“ und dem Netzwerk „Vielfalt OWL“. Hier ist ihm der Austausch der Unternehmen über Erfahrungen und lebbar Ansätze im Umgang mit

Vielfalt im Unternehmen wichtig. Ein Mann also, dem die personelle Vielfalt ein echtes Anliegen ist.

Last but not least präsentierte Frau **Prof. Swetlana Franken** von der Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit, Schwerpunkt Knowledge und Diversity, ihr Konzept eines intelligenten Unternehmens. Der Vortrag trug den Titel: „Innovationsmanagement und Diversity- das Modell des intelligenten Unternehmens“. Das Konzept basiert auf einem ganzheitlichen Ideenmanagement. „Nur ein Unternehmen, das das Wissen und die Kreativität seiner Belegschaft optimal nutzt sowie von dem Wissen externer Akteure profitiert, kann in einer globalen Wissensgesellschaft langfristig erfolgreich sein“, so eine ihrer zentralen Botschaften. In der Fähigkeit zum effizienten Handeln sieht sie die Intelligenz eines Unternehmens. Da es sich hierbei aber um etwas Kollektives handelt, ist es schwer zu erschließen. Hier setzt ihr Konzept eines „ganzheitlichen Ideenmanagements“ an. Mit ihm wird es ganz praktisch möglich, Wissens- und Kreativitätspotenziale zu erschließen. Frau Prof. Franken geht in diesem Zusammenhang auch der Frage nach, ob sich Unternehmensintelligenz durch Diversity steigern lässt. Sie kann in allen drei Komponenten von Unternehmensintelligenz, der kognitiven, der sozialen und der technologischen Intelligenz Nutzen erkennen. Das reicht von der adäquaten Wahrnehmung von Kunden, Märkten und Umwelt, über ausgewogenere Entscheidungen durch heterogene Gremien bis hin zu einem Mehr an Kreativität und Perspektivenvielfalt in der Ideen- und Innovationsarbeit. Alles dies kann zu höherer Wettbewerbsfähigkeit führen und den wirtschaftlichen Nutzen nachweislich steigern. Mit ihrem Beitrag brachte sie in eindrucksvoller Weise Praxis und Wissenschaft zusammen.



Mein Name ist Dr. Edelgard Kutzner. Ich arbeite z.Zt. an der Universität Bielefeld, am Interdisziplinären Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung. Ansonsten bin ich an der Sozialforschungsstelle, TU Dortmund tätig. Ich bin Soziologin und meine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Forschung und Beratung zur Organisations- und Personalentwicklung im Produktions- und Dienstleistungsbereich u.a. zu den Themen Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Innovationsprozesse, Gender Mainstreaming, Diversity Management und seit einiger Zeit befasse ich mich mit den Themen Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit.

Die Ergebnisse der Untersuchung „Innovation und Diversity“ liegen schriftlich als Band 18 der IFF-Forschungsreihe vor:

**Edelgard Kutzner: Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management, Bielefeld 2011**  
Der Band kann bestellt werden bei [anke.kubitza@uni-bielefeld.de](mailto:anke.kubitza@uni-bielefeld.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Orientierungen: Konzeptionelle Überlegungen zu Innovation und Diversity</b>	<b>10</b>
1.1 Diversity und Diversity Management	11
1.2 Innovation und Innovationsfähigkeit	14
1.3 Arbeitspolitik und Partizipation	16
<b>3. Praxis: Das Innovationsgeschehen in Unternehmen aus der Sicht von Interessenvertretungen - Ergebnisse einer standardisierten Befragung</b>	<b>19</b>
<b>4. Empfehlungen und Instrumente für ein innovationsförderndes Diversity Management</b>	<b>31</b>
4.1 Handlungsfelder eines innovationsfördernden Diversity Managements	33
4.2 Das Online-Tool Diversity: Vielfalt entdecken und fördern	47
<b>5. Resümee: Diversity Management ist Teil einer umfassenden innovationsfördernden Unternehmensstrategie</b>	<b>54</b>
<b>Anhänge</b>	<b>59</b>
1. Zitierte und weiterführende Literatur zum Thema	59
2. Internet-Links zum Thema	64
3. Liste der zitierten Verbundprojekte des Förderschwerpunkts „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“	66
4. Kurz-Check Diversity/ Personelle Vielfalt	68

## Dr. Edelgard Kutzner

Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF)

Universität Bielefeld

edelgard.kutzner@uni-bielefeld.de