

Diversity-Management

Zusätzliche Zielgruppen erschließen

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

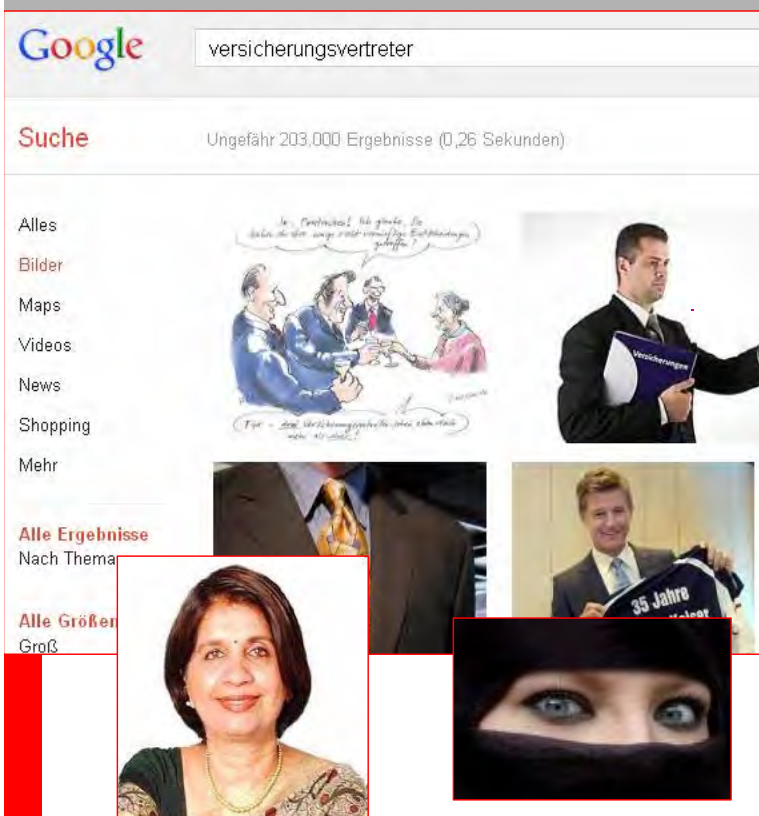
DHBW Heidenheim, Studiengang BWL-Versicherung,
Versicherungsvertrieb und Finanzberatung

imari Zentrum für Innovative Marketingsysteme und Risikomanagement

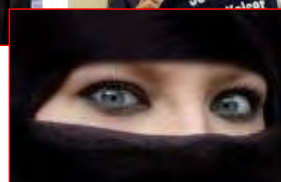
„Es gibt zu viele Sorten von Menschen, als dass man für alle fertige Antworten bereithalten könnte.“

Erasmus von Rotterdam 1467-1536

Der typische Versicherungsvermittler ...

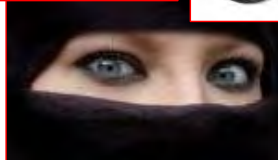


... und seine Kunden



Der erfolgreiche Versicherungsvermittler ...

... sollte zu seinen Kunden passen



Aspekte der Vielfalt im Unternehmen

Vielfalt an
Kunden

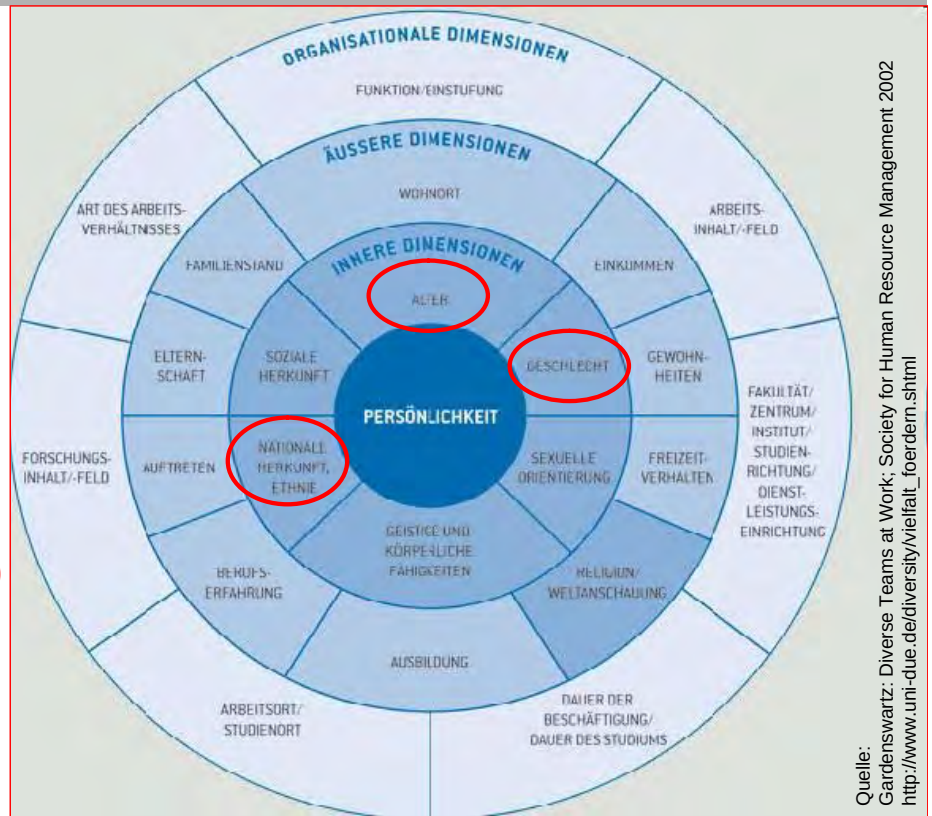
Vielfalt an
Mitarbeitern

Diversity
Management

Vielfalt an
Produkten

Diversity Management

- individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter
 - als positiv ansehen
 - aktiv fördern
- Legitimation
 - andere haben andere Stärken („besser“)
 - andere passen dazu („komplementär“)
 - Unterschiede bringen Mehrwert („Synergie“)



Frauen als Mitarbeiter haben andere Stärken

- evolutionsbedingt „Männlichkeit“ Evolutionserfolg „Weiblichkeit“

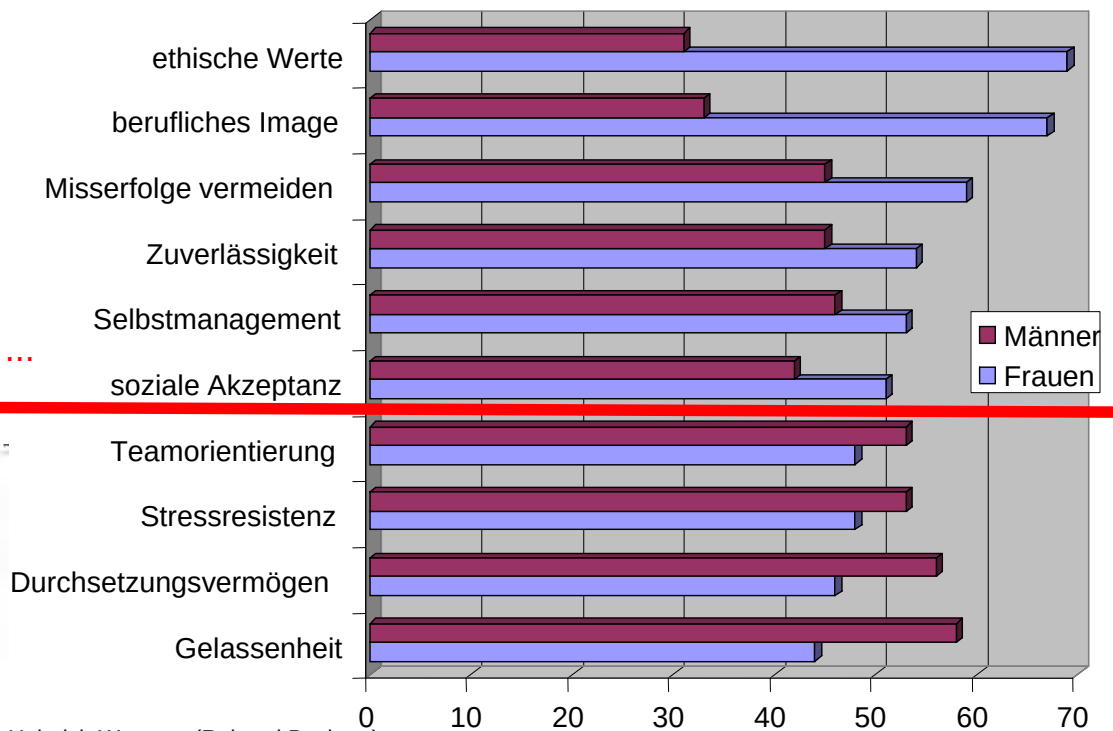
	Mann		Frau
Versorgung	Eroberung von Ressourcen		Verteilung von Ressourcen
Erfolgsfaktoren	Stärke, Ausdauer, Aggression, Dominanz		Familie schützen vor Binnenaggression, Friedfertigkeit, Sorge, Kümern,
Entscheidung	fokussiert, klar, einfach, schnell		weniger Entscheidungsdruck, multifaktorielle Entscheidungen
Rolle im Überlebenskampf	gewinnen, kämpfen, führen		Schlachtfeld aufräumen, Wunden versorgen

- genetisch bedingt (Mann = Testosteron, Frau = Östrogen [Goodfellow 1990])
 - Empathie, analytisches Vorgehen, Achten auf Details, sensibler für emotionale Reize, mitfühlender
- rollenbedingt
 - Kompensationsleistungen von berufsbehinderndem Rollen-Verhalten durch Männer (unterstellte niedrige Führungsqualität, Mangel an weiblichen Berufsvorbildern, selbstbewusst auftretende Frauen werden sanktioniert, „rituelle Opposition“ von Männern, Ausschluss aus karrierefördernden Männernetzwerken)

Frauen setzen andere Prioritäten



Was ist wichtiger für ...



Quelle:
Studie von Prof. Dr. Heinrich Wottawa (Ruhruni Bochum)
Befragung von 8.200 Männern und 12.700 Frauen in den Jahren 2003 bis 2010

Ältere und jüngere Mitarbeiter haben unterschiedliche Stärken

Jüngere		Ältere
„fluide Intelligenz“ Auswendiglernen, Wahrnehmungsgeschwindigkeit	Seattle Longitudinal Study seit 1950 6000 Erwachsene befragt	„kristalline“ Intelligenz abstraktes Denken, sprachliche Fähigkeiten, räumliche Vorstellungskraft, Kopfrechnen
Aufgabenfokussierung Konzentration auf momentane Aufgabe und deren optimale Lösung	Worthy et.al., 11/2011	Umfeldberücksichtigung Ganzheitliche Betrachtung der Entscheidungssituation
Korrekt schneller mit dem Flugsimulator vertraut Berücksichtigung von Details	Psychologie Heute April 2012	Adäquat bessere Kollisionsvermeidung mit anderen Flugzeugen konzentration auf das Wesentliche

Erfahrung ersetzt bei Älteren die Informationsaufnahme

Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen haben andere Stärken

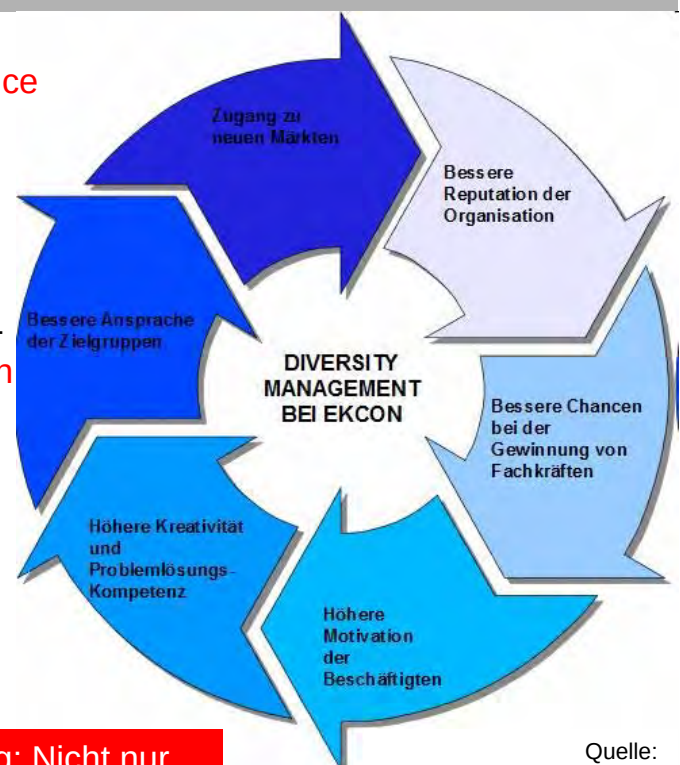
- Affinität zu Kunden aus anderen Kulturkreisen
 - Sprachkenntnisse
mehrere Fremdsprachen, solche, die von Deutschen kaum gelernt werden (Arabisch, Chinesisch, Indisch, osteuropäische Sprachen etc.)
 - interkulturelle Kompetenz und Sensibilität
 - insbesondere wichtig im Industrie-/Gewerbegebiet
Baden-Württemberg: 94.000 Unternehmer mit Migrationshintergrund, 38 Mrd. € Umsatz/Jahr, 243.000 Arbeitsplätze
- Kreativität/Perspektivenwechsel
durch andere kulturelle Prägung und Erfahrung
- hohe intrinsische Motivation, Belastbarkeit
Zielstrebigkeit, um mit Deutschen konkurrieren zu können
- Mobilität
vor Ort weniger familiär an ihre Ursprungsfamilien gebunden
- Mut, Risikobereitschaft und Eigenverantwortung
Gründungsquote: 266/10.000 (Deutsche: 80/10.000)
- Vorbereitung auf Auslandsaktivitäten

Siehe auch:

http://www.migration-boell.de/downloads/integration/WirtschaftlicheIntegration_Studie_FH_Koeln.pdf, 2006

Positive Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen

- Diversität und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter fördert **Image und Compliance**
- Diversität der Mitarbeiter **repräsentiert glaubhaft** die Vielfalt der Kunden und Zielgruppen
- Unterschiedlichste Mitarbeiter können Wünsche und Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen **besser verstehen und bedienen**
- Diversität der Mitarbeiter als **Quelle der Kreativität** für neue Produkte und Dienstleistungen
- Diversität der Mitarbeiter gewährleistet **organisatorische Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

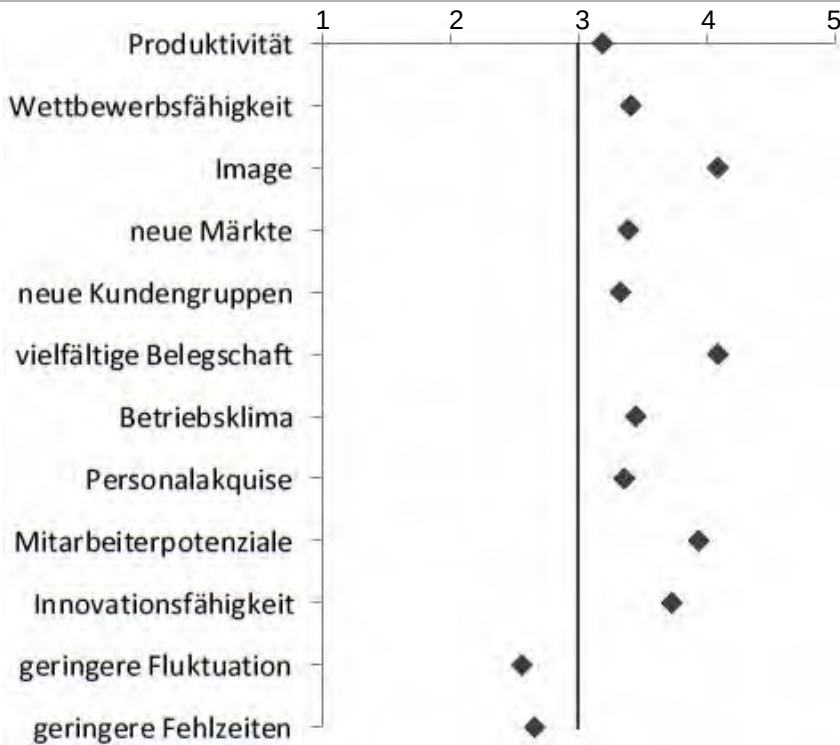


CRM 4.0: Neue Art der Kundenorientierung: Nicht nur Produkte und Service, sondern auch Vertriebspersonal

Quelle:

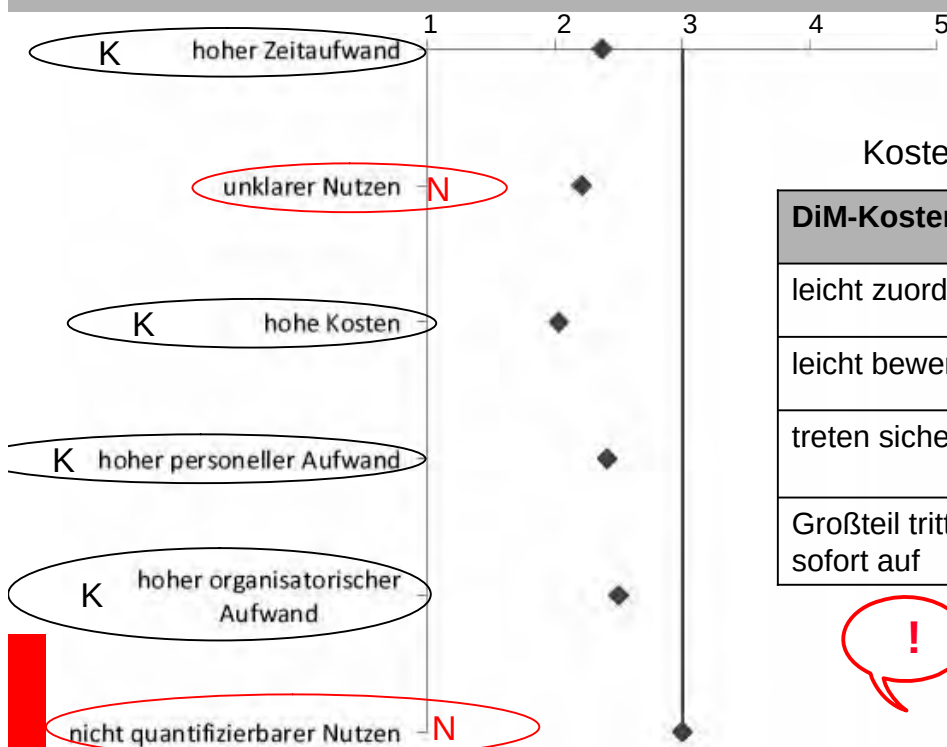
http://www.ekcon.de/var/image/Diversity_Nutzen.png

Nutzen von Diversity Management aus Unternehmenssicht



Quelle: DIM-PRAX Deutschland – Ergebnisse eines Forschungsprojektes. 51 befragte Unternehmen, 2010.
http://www.wzw-lsa.de/fileadmin/wzw-homepage/content/dokumente/Veranstaltungen_11/110506/14_Becker_5220.pdf

Kosten von Diversity Management aus Unternehmenssicht



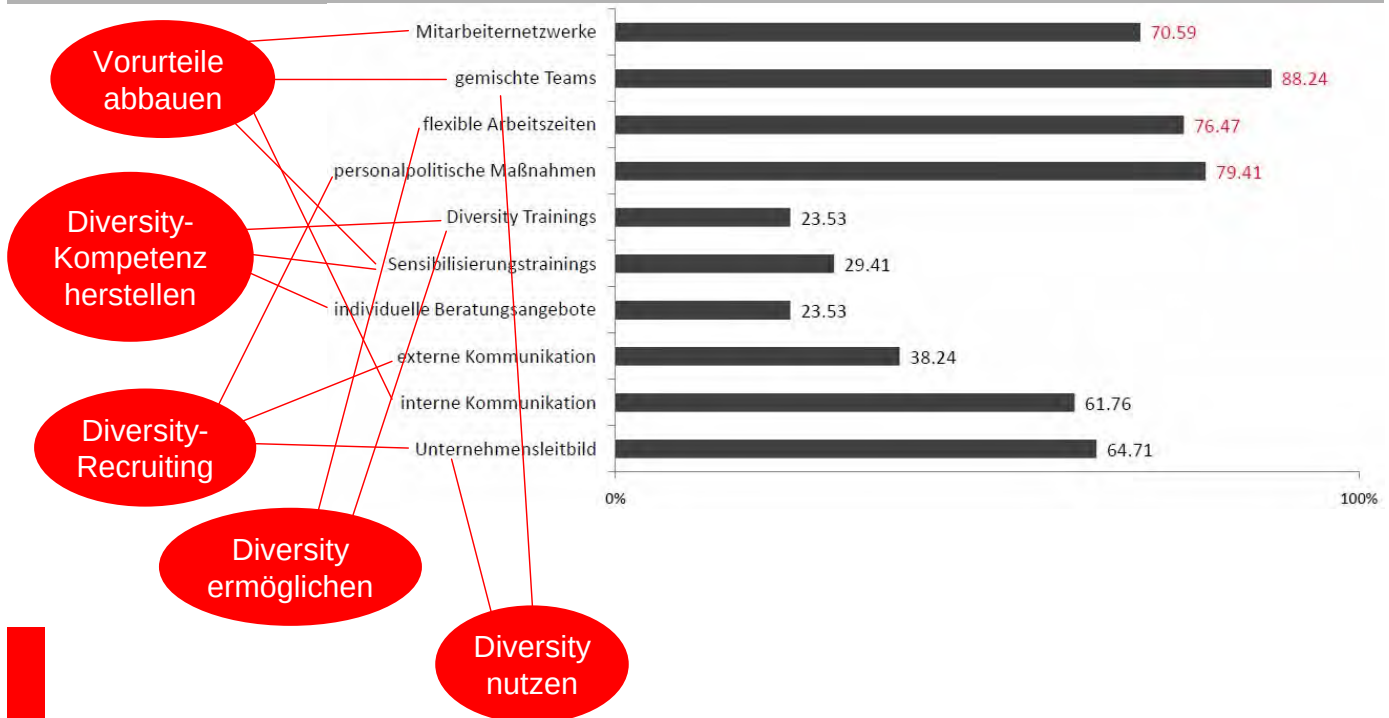
Problem:
Kosten-Nutzen-Asymmetrie

DiM-Kosten	DiM-Nutzen
leicht zuordenbar	schwer zuordenbar
leicht bewertbar	schwer bewertbar
treten sicher auf	unsicher, ob er überhaupt auftritt
Großteil tritt sofort auf	tritt erst später auf



Quelle: DIM-PRAX Deutschland – Ergebnisse eines Forschungsprojektes. 51 befragte Unternehmen, 2010.
http://www.wzw-lsa.de/fileadmin/wzw-homepage/content/dokumente/Veranstaltungen_11/110506/14_Becker_5220.pdf

Diversity-Maßnahmen in deutschen Unternehmen

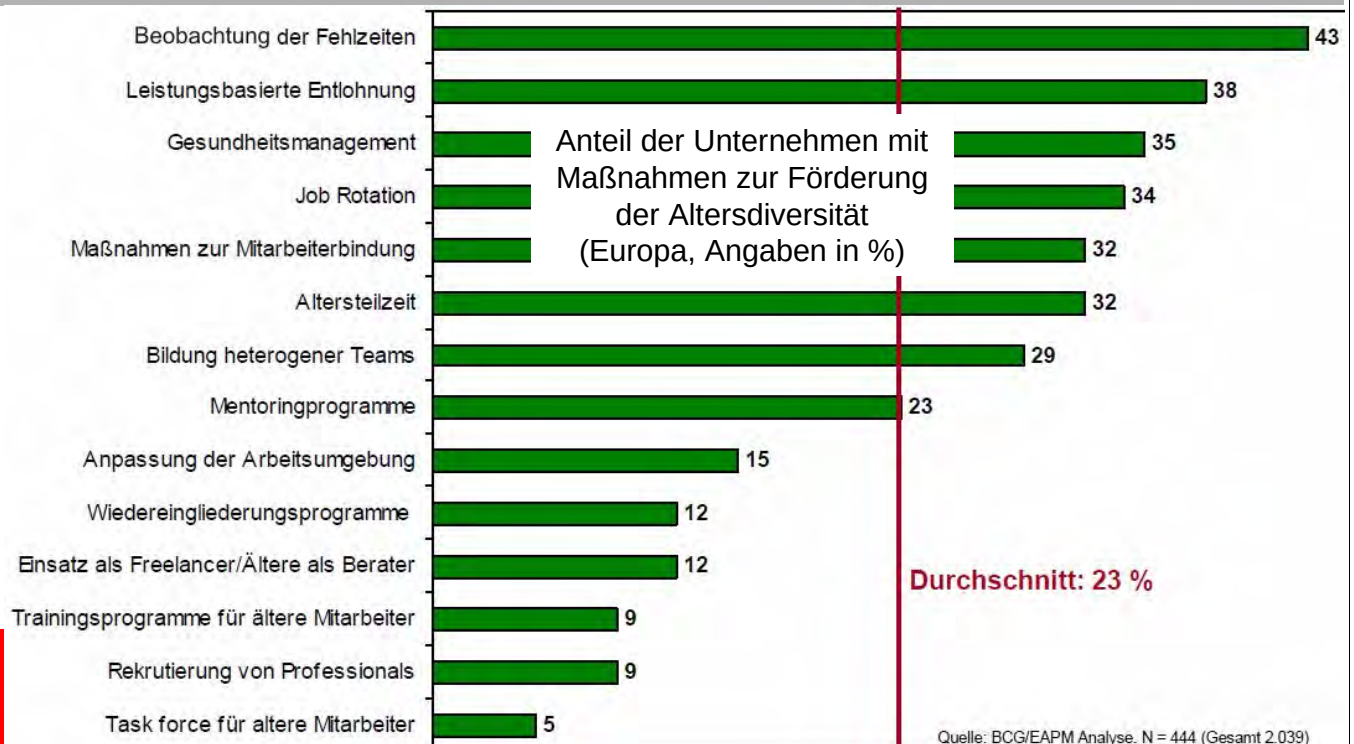


Quelle: DIM-PRAX Deutschland – Ergebnisse eines Forschungsprojektes
http://www.wzw-lsa.de/fileadmin/wzw-homepage/content/dokumente/Veranstaltungen_11/110506/14_Becker_5220.pdf

Frauenfördermaßnahmen

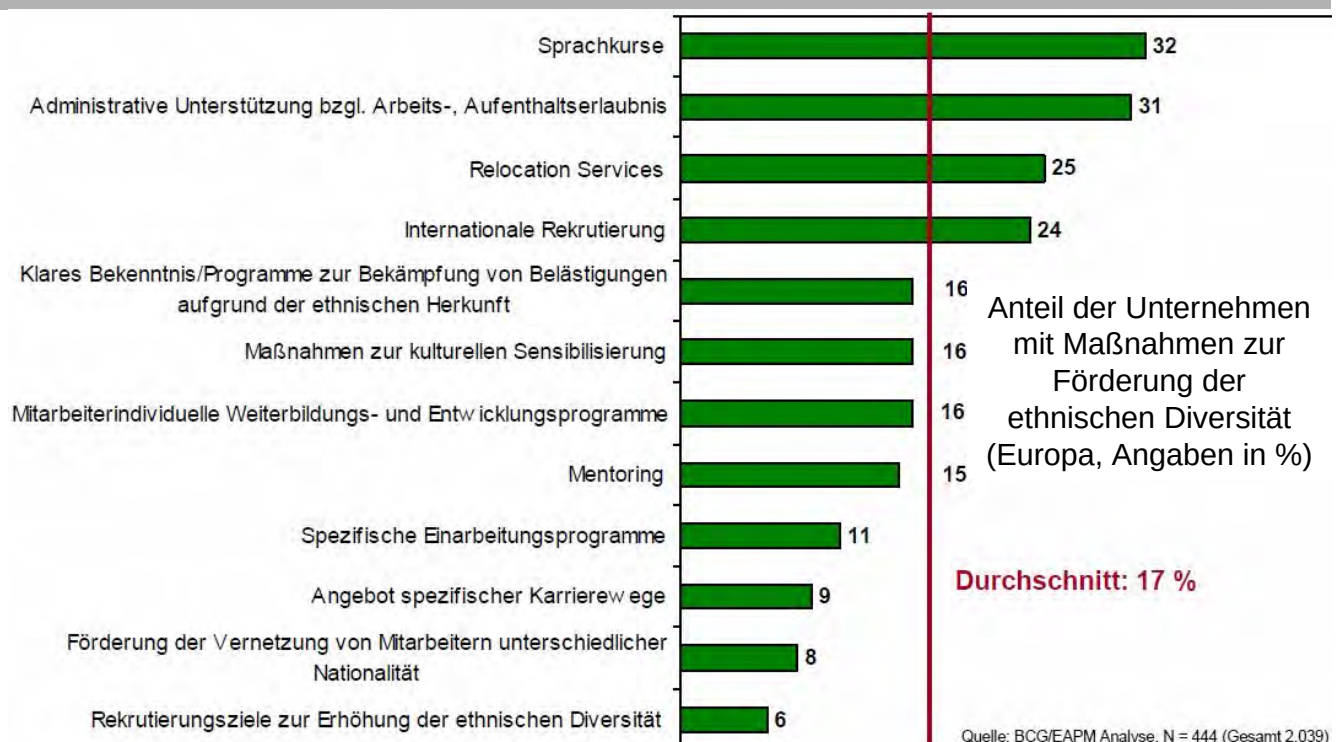
- Wille des Vorstands, klar zum Ausdruck gebracht
- betriebliche Frauenquote im Recruiting-Prozess berücksichtigen
- Schulung der Entscheidungsträger (männlich und weiblich)
- Übertragung von Aufgaben, für die sich Frauen besonders eignen
- flexible Arbeitsplatzgestaltung (Telearbeitsplätze, Betriebskindergärten, ...)
- Schaffung von beruflichen Vorbildern
- Mentoring/Cross-Mentoring-/Paten-Programme
- Netzerkennung/Seilschaften
- Familienbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte
- klare, offene Karrierewege
- Wiedereinstiegsprogramme

Altersbezogene Maßnahmen



Quelle: The Boston Consulting Group (2011): Hand-Wiring Diversity into your Business, <http://www.bcg.de/documents/file78363.pdf>; Abbildung nach Becker, 2011

Herkunftsbezogene Maßnahmen



Quelle: The Boston Consulting Group (2011): Hand-Wiring Diversity into your Business, <http://www.bcg.de/documents/file78363.pdf>; Abbildung nach Becker, 2011

The Adoption of Diversity Measures Varied Across Countries



Top five diversity measures

Measures to promote age diversity

1	Monitoring of days off	43%
2	Performance-based compensation	38%
3	Health management	35%
4	Job rotation programs	34%
5	Retention programs	32%

Measures to promote gender diversity

1	Flexible work models	41%
2	Parental leave	35%
3	Virtual mobility	29%
4	Clear policies and processes to penalize for sexual harassment	28%
5	Mentoring programs	20%

Measures to promote national diversity

1	Language courses	32%
2	Administrative support to obtain work and residence permits	31%
3	Relocation services	25%
4	International recruiting	24%
5	Clear policies and processes to penalize for racial harassment	16%

Percentage of companies implementing each measure

Ranking of the diversity measures by frequency of adoption

3	4	4	5	1	5	1
5	1	3	1			2
1		2		2		
3			2		2	5
	5	5	3		3	3

Ranking of the diversity measures by frequency of adoption

1	1	2	1	1	3	1
2	4	1	3	2	1	2
3	1	4	4	4	2	4
4	3			3		3
5		5			4	

Ranking of the diversity measures by frequency of adoption

1	1	1	1	1		4
3	3	3	1	1	1	4
5	1	2	3	4	3	1
1	4	4	4		3	2
4				1		

Rank 1 2 3 4 5

Quelle:
The Boston Consulting Group (2011): Hand-
Wiring Diversity into your Business,
<http://www.bcg.de/documents/file78363.pdf>

Sources: Proprietary Web survey with 2,039 total responses and 444 responses in this section; BCG/EAPM analysis.

Note: The percentages for Europe reflect responses from 33 countries. Duplicate rankings occurred in some countries where two or more measures were adopted with the same frequency.

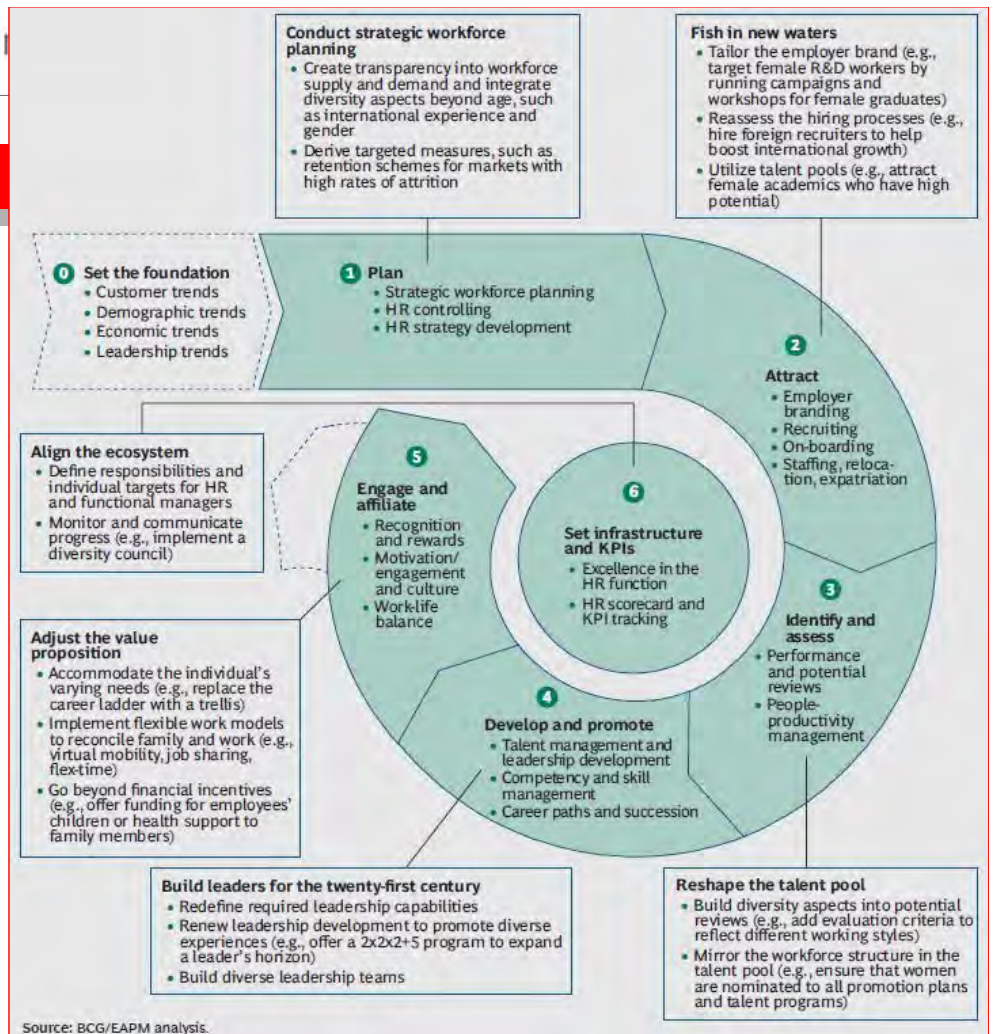
Beispiel Bundesagentur für Arbeit

- flexible Arbeitszeitmodelle und alternative Arbeitsformen wie z.B. Langzeitkonten und Telearbeit
- Programme zum beruflichen Wiedereinstieg für Mütter und Väter
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen
- Förderung der Gesunderhaltung durch präventive Maßnahmen wie z.B. Sehtests, Sportangebote, Gesundheitsaufklärung und eine gesundheitsbewusste Führungskultur
- Unterstützung von Langzeiterkrankten durch ein betriebliches Eingliederungsmanagement
- Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von schwerbehinderten Menschen am Arbeitsleben



Vorgehen

Quelle:
The Boston Consulting Group (2011): Hand-
Wiring Diversity into your Business,
<http://www.bcg.de/documents/file78363.pdf>



Fazit

- Andere sind anders besser.
Stärken nutzen. Stärken komplementär einsetzen.
- Diversity ist nicht nur eine ethische Erfordernis, sondern ein betriebswirtschaftlicher Faktor mit wachsender Bedeutung.
CRM 4.0, Talent Pool, Produktivitäts- und Kreativitätsfaktor.
- Maßnahmen zur Förderung der Diversity gibt es viele.
Man muss sie nur wollen und starten.

*„Es gibt gottseidank viele Sorten von Menschen,
die für alle fertige Antworten bereithalten können.“*

ziemlich frei nach Erasmus von Rotterdam 1467-1536