

Willkommen in der Welt der New Diversity!

Mit Diversity-Programmen versuchen grosse Unternehmen auf die Anliegen der Kundschaft und der Mitarbeitenden einzugehen. Als Auftakt der Auseinandersetzung mit der New Diversity fand im Frühling 2005 in Zürich ein Erlebnisforum statt, an welchem Führungspersönlichkeiten aus Marketing und Kommunikation für das Thema sensibilisiert wurden.

76 «Willkommen in der Welt der New Diversity!» Mit diesem Slogan pries das Forum New Diversity als eine Methode an, mit welcher kaufkräftige Kundensegmente erschlossen werden, als eine Gewinn versprechende Strategie im Umgang mit einer durch Migration und Globalisierung veränderten gesellschaftlichen Realität. Vielfalt, ein altes Phänomen, wird von Schweizer Unternehmen neu entdeckt: «Schneiden Sie alte Zöpfe ab und nutzen Sie die New Diversity als Chance.»

Das Erlebnisforum fand im Flughafen Zürich statt. Zielpublikum: «innovative Persönlichkeiten aus Marketing und Kommunikation». Illustre Prominenz aus Wirtschaft und Gesellschaft gab sich in der Lounge ein Stelldichein. Ein homogenes Publikum aus den höchsten Kaderstufen konnte in einem angemessenen Rahmen Netzwerke pflegen und mit einem Thema in Berührung kommen, welches insbesondere im Bereich des Marketings neue Perspektiven eröffnen sollte. Geschickt war eine wichtige Umsetzungsvoraussetzung geschaffen, denn als Unternehmensstrategie hat Managing Diversity nur dann eine Chance, wenn es durch die Geschäftsleitung getragen wird.

Diversität im Bereich des Marketing

Obwohl der Begriff des Managing Diversity aus dem Human Resources Management stammt, zielte die Veranstaltung auf das Marketing, auf jenen Unternehmensbereich also, der auf die Förderung des Absatzes ausgerichtet ist. Aus der Sicht der Veranstalter ist die Ära des Mass Marketings vorbei. Wer auf Diversität setzt, hat auch in einer sich ändernden Welt Ausichten, im Markt zu bestehen. Bedürfnisse der Kundschaft werden erkannt, lukrative Marktnischen besetzt und die Vielfalt gewinnbringend umgesetzt. Single-, Gender-, Gay- oder Ethno-Marketing versprechen den Unternehmen beachtliche Gewinne. Als Beispiel wurde das Senioren-Marketing genannt: Rentner und Rentnerinnen haben in der Schweiz ein durchschnittliches Vermögen von 180 000 Franken. Im Kanton Zürich sollen es «gar gegen 700 000 Franken» sein. Die Marktforschung zeige, dass sich dieses Segment nicht durch Anspruchslosigkeit auszeichne, sondern ein stark hedonistisches Konsumverhalten aufweise.

Managing Diversity als Strategie, um dem sogenannten Harddiscounting – «Vermarktung von einheitlichen Waren mit austauschbarer Qualität zu tiefstmöglichen Preisen» – Stand zu halten. Wer auf dem Markt frühzeitig neue Wege geht, spezifische Kundenpotentiale nutzt und Dienstleistungen ausdifferenziert, wird sich behaupten können. «Unvergleichbar anders» – unter diesem Motto verspricht Loeb seinen Kundinnen und Kunden ein ausserordentliches Dienstleistungsangebot und ein ausgezeichnetes Preis-/Leistungsverhältnis und weckt mit unvergesslichen Schaufensterevents Emotionen. Nestlé hat mit Nespresso ein Produkt entwickelt, welches Ästhetik, Genuss und Individualität geschickt verknüpft. Auch im Bereich der digitalen Medien ist Diversität in: Statt Einheitsprogrammen für – als

homogen verstandene – nationale Gesellschaften zappen sich Zuschauende zielsicher durch Jugend-, Quartier- oder Lifestyle-Sendungen.

Diversität im Bereich der Human Resources

Diversität im Hinblick auf die Zusammensetzung des Personals war am Erlebnisforum nur am Rand ein Thema. Dies ist bedauerlich, denn dem Konzept des Managing Diversity ist es eigen, dass es gewinnbringendes Marketing mit Strategien einer Personalpolitik verknüpft, welche die New Diversity bewusst berücksichtigen. Denn nur mit einer soziologisch ähnlich zusammengesetzten Belegschaft und Führung kann ein Unternehmen auf eine immer stärker aufgefächerte und individualisierte Gesellschaft flexibel reagieren. Entwickelt es sich von der Zusammensetzung seiner Angestellten her von der Kundenbasis weg, so verliert es über kurz oder lang den Zugang zur Kundschaft. So muss beispielsweise die Migros als grösster Detailhändler der Schweiz ein grosses Interesse haben, sowohl an der Basis wie auch im Kader ausländische Mitarbeitende einzustellen. Nur wer die Bedürfnisse von Frauen, Senioren, Schwulen, Erziehenden, Singles oder Jugendlichen kennt, kann diese Gruppen ansprechen. Gelingt es einem Unternehmen, das diesbezügliche Wissen in der Belegschaft zu bündeln, und ermöglicht es den Mitarbeitenden, die vielfältigen individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten in die Arbeitsprozesse einzubringen, so verfügt es über einen Wettbewerbsvorteil. Managing Diversity ist mehr als ein philanthropischer Appell. Managing Diversity ist ökonomisch motiviert: Mit vielfältigen personellen Ressourcen werden Produkte gewinnbringender vermarktet. Eine offene Haltung gegenüber unterschiedlichen Denkweisen, Lebensstilen und Vorstellungen erhöht die Arbeitszufriedenheit und senkt Kosten, welche durch Konflikte, Fluktuation oder durch krankheitsbedingte Abwesenheiten entstehen. Auch das Image des Betriebes profitiert: Kundinnen und Kunden verschiedenster Zielgruppen fühlen sich angesprochen und aufgehoben.

Vielfalt nutzen – Diskriminierung verhindern

So vielfältig die Ausprägungen des Managing Diversity in verschiedenen Wirtschaftszweigen und Unternehmensbereichen sein mögen, so klar sind die Ziele, die damit verfolgt werden. Im Kern geht es um Wettbewerbsvorteile, Unternehmenserfolg und Effizienzsteigerung. Dies ist zwar legitim. Problematisch

Bienvenue dans le monde de la New Diversity!

Avec des programmes Diversity, de grandes entreprises recherchent les meilleurs moyens pour répondre aux besoins de la clientèle et des collaborateurs. Le lancement de la discussion sur la New Diversity a eu lieu lors d'un forum qui s'est tenu ce printemps à Zurich. Ce forum avait pour but de sensibiliser les spécialistes en marketing et en communication à des stratégies de New Diversity. Managing diversity ne devrait cependant pas être uniquement un instrument pour augmenter l'efficacité, mais il devrait aussi être un instrument pour éviter les discriminations.

wird dieser Ansatz jedoch dann, wenn Mitarbeitende als entwicklungsfähige Erfolgsfaktoren gesehen werden, die für das Unternehmen nur tragbar sind, solange sie Höchstleistungen erbringen. Wenn sich die Toleranz gegenüber Vielfalt in der Einforderung des Beitrags der Mitarbeitenden zum Unternehmenserfolg erschöpft, braucht es staatliche Leitplanken, welche Menschen nicht nur als Arbeitskräfte, sondern als Frauen, Ausländer oder Homosexuelle vor Diskriminierung schützen. Das verfassungsmässig garantierte Diskriminierungsverbot wirft im Hinblick auf seine konkrete Handhabung eine Reihe von Fragen auf. Es ist darum zu prüfen, ob auf Bundesebene nicht ein Gesetz geschaffen werden sollte, welches auch im Bereich der Arbeit einen besseren Rechtsschutz bei mittelbarer und unmittelbarer Diskriminierung garantieren würde. Orientieren könnte sich der Bund am EU-Anti-Diskriminierungsrecht, welches für die Mitgliedstaaten bereits heute bindend ist. Die Umsetzung entsprechender gesetzlicher Richtlinien auf betrieblicher Ebene macht den Einsatz von Managing-Diversity-Instrumenten nicht nur als Mittel zur Steigerung der Effizienz, sondern auch bei der Vermeidung von Benachteiligungen lohnenswert.

Weitere Informationen: www.newdiversity.ch

Bibliografie

Sennet Richard, 2000: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

Pärli Kurt: Vielfalt gleichgestellt: Diversity aus arbeitsrechtlicher Perspektive. Paper zur Tagung «Gender und Diversity Management» vom 2. Juni 2005.

Pascale Steiner ist Ethnologin. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin arbeitet sie im Bereich Grundlagen & Politik im Sekretariat der Eidgenössischen Ausländerkommission.