

# Diversity-Management

## Zusätzliche Kunden durch andere Vermittler

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 ...

Google

Suche Ungefähr 203.000 Ergebnisse (0,26 Sekunden)

Alles  
Bilder  
Maps  
Videos  
News  
Shopping  
Mehr

Alle Ergebnisse  
Nach Thema

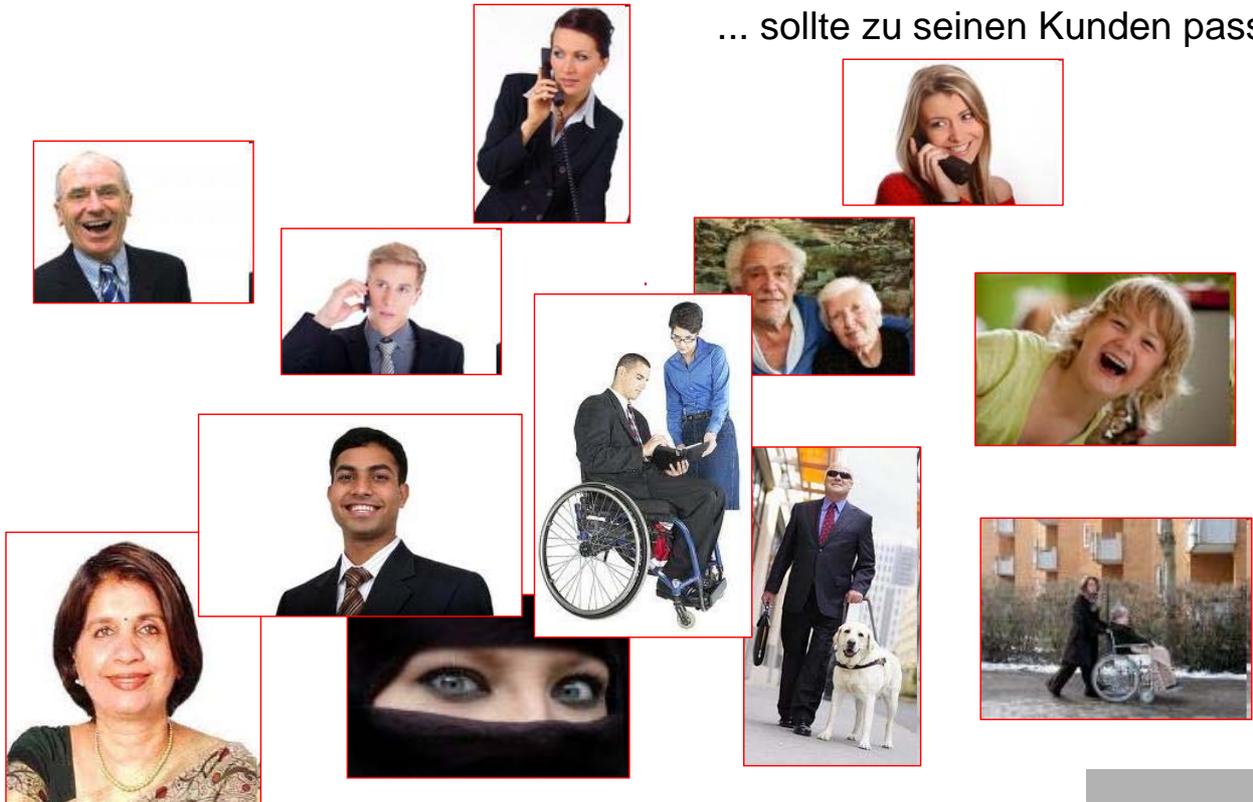
Alle Größen  
Groß

## ... und seine Kunden

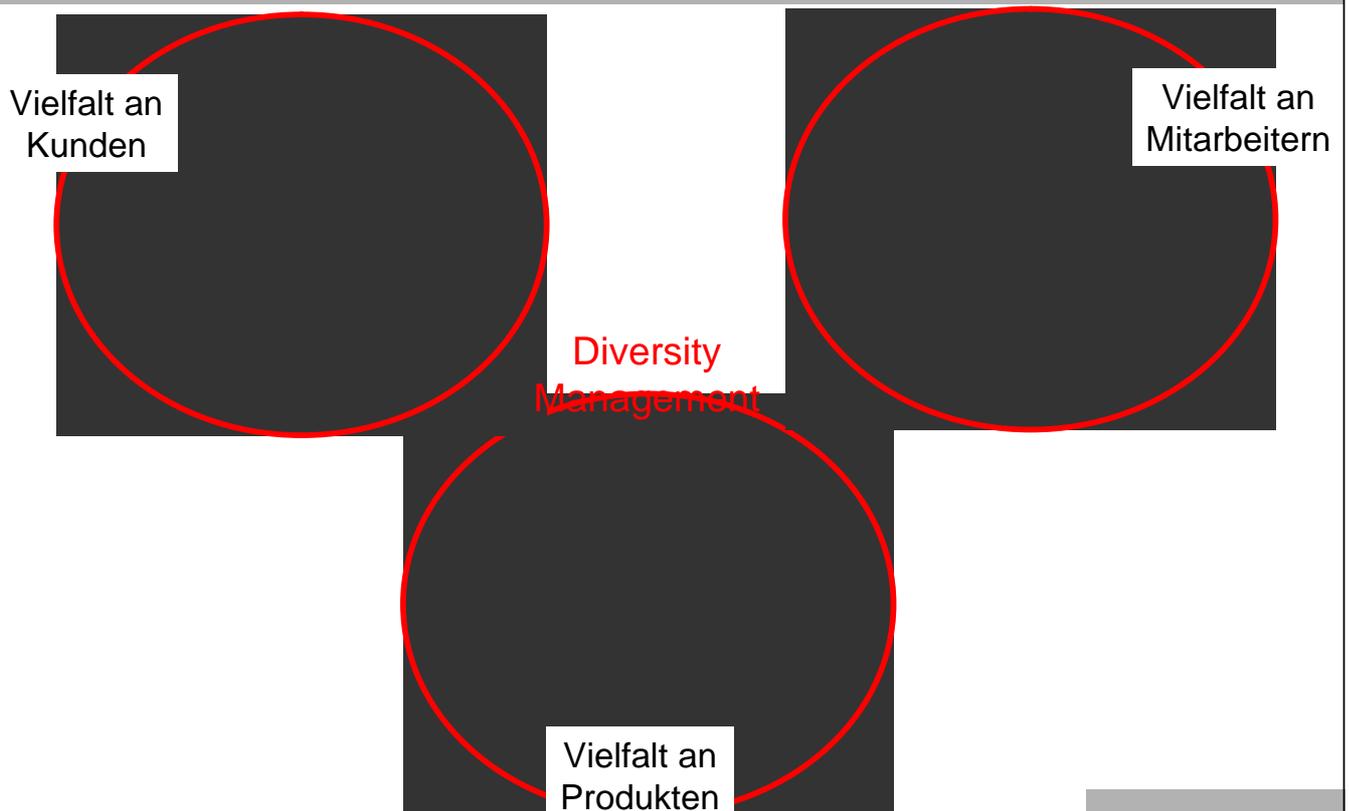


# Der erfolgreiche Versicherungsvermittler ...

... sollte zu seinen Kunden passen

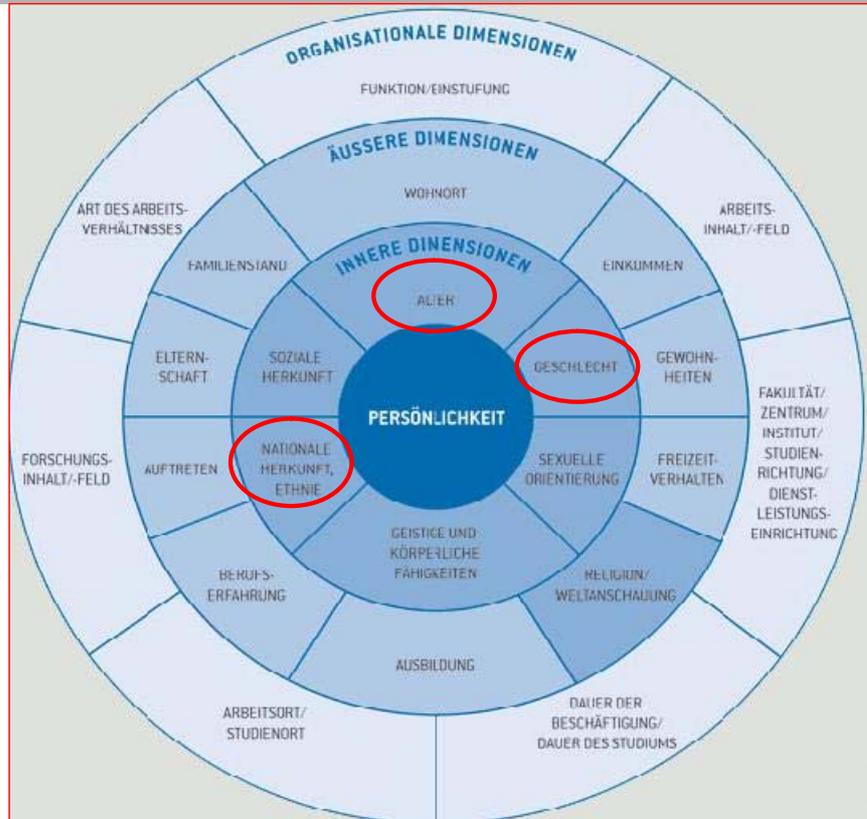


# Aspekte der Vielfalt im Unternehmen



## 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“)



Quelle: Gardenswartz: Diverse Teams at Work; Society for Human Resource Management 2002  
[http://www.uni-due.de/diversity/vielfalt\\_foerdern.shtml](http://www.uni-due.de/diversity/vielfalt_foerdern.shtml)

## Frauen als Mitarbeiter haben andere Stärken

- evolutionsbedingt „Männlichkeit“ Evolutionserfolg „Weiblichkeit“

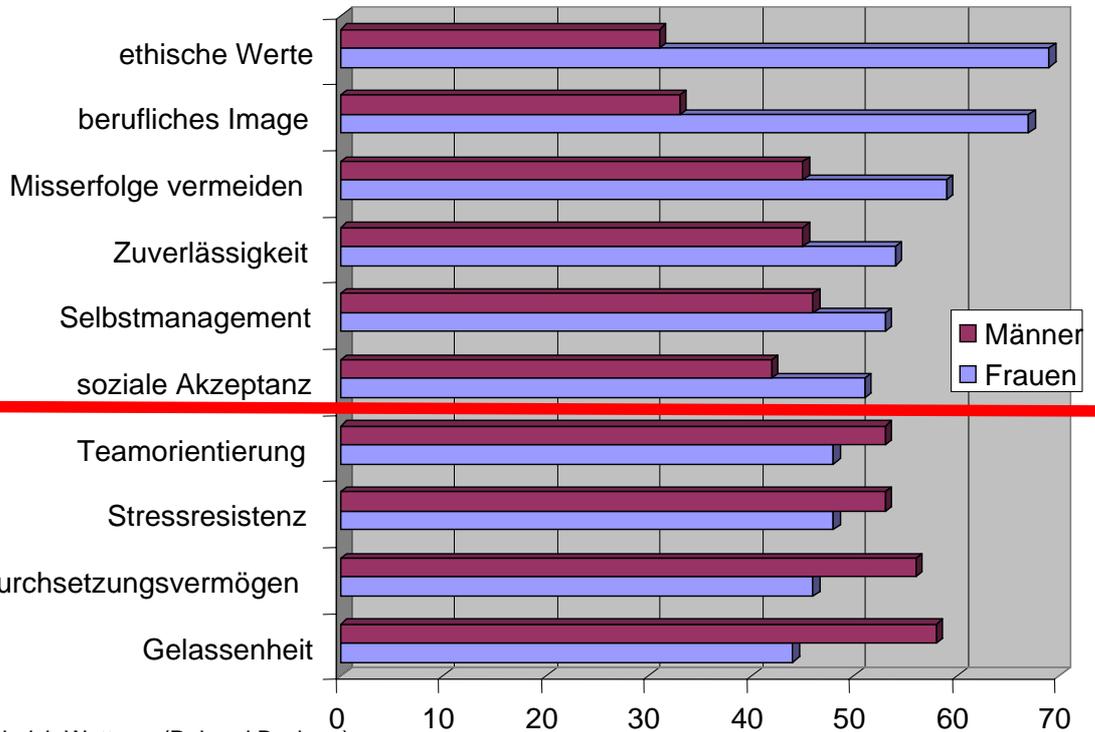
	Mann	Frau
Versorgung	Eroberung von Ressourcen	Verteilung von Ressourcen
Erfolgsfaktoren	Stärke, Ausdauer, Aggression, Dominanz	Familie schützen vor Binnenaggression, Friedfertigkeit, Sorge, Kümmern,
Entscheidung	fokussiert, klar, einfach, schnell	weniger Entscheidungsdruck, multifaktorielle Entscheidungen
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-/Gewerbegeschäft  
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](http://www.migration-boell.de/downloads/integration/WirtschaftlicheIntegration_Studie_FH_Koeln.pdf), 2006

### • Verkaufsleiter Türkischer Vertrieb m/w

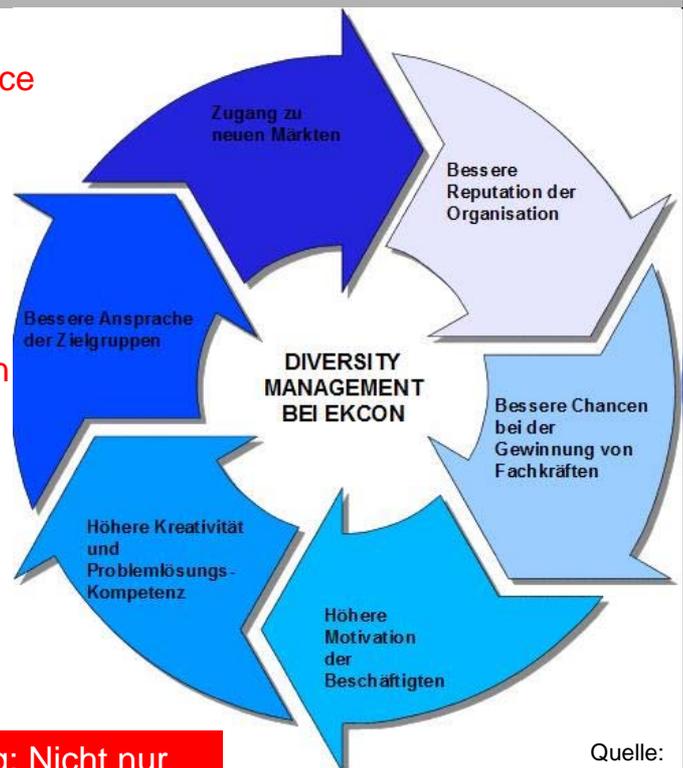
**Voraussetzungen:** Beherrschung der türkischen Sprache. Vertriebs- und Führungserfahrung, gesammelt in der Finanzdienstleistungsbranche. Fachwissen bezüglich Bausparen/Baufinanzierung, rationellem Sparen und Vorsorge.

**Aufgabe:** Ausbau des eigenen Kundenbestands mit Verantwortung für die Zielerreichung in weiteren Gebieten. Planung und Umsetzung passgenauer Vertriebsstrategien und Kampagnen.

**Perspektive:** herausragende Erfolgchancen durch Führung, Ausbau und Weiterqualifizierung Ihres Beraterteams.

## Positive Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen

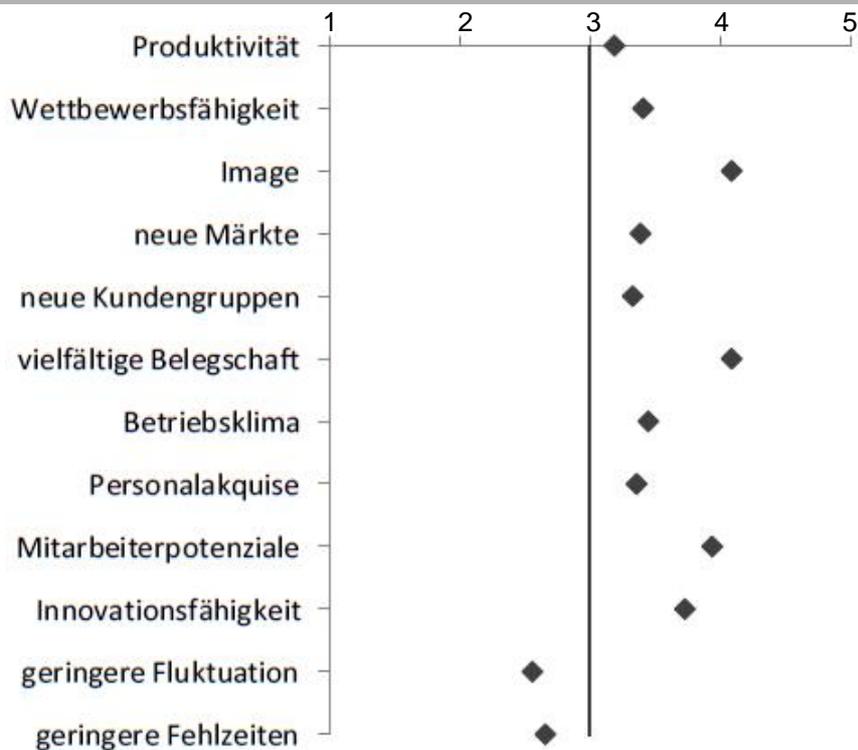
- Diversität und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter fördert **Image und Compliance**
- Diversität der Mitarbeiter **repräsentiert glaubhaft** die Vielfalt der Kunden und Zielgruppen
- Unterschiedlichste Mitarbeiter können Wünsche und Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen **besser verstehen und 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

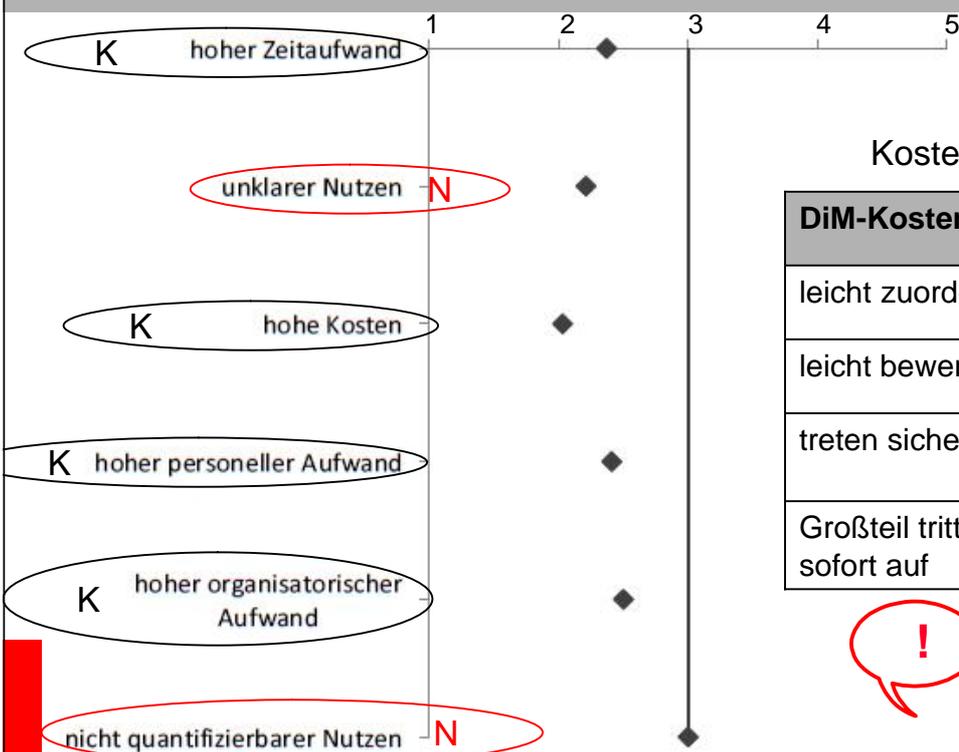
Quelle:  
[http://www.ekcon.de/var/image/Diversity\\_Nutzen.png](http://www.ekcon.de/var/image/Diversity_Nutzen.png)

## 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](http://www.wzw-lsa.de/fileadmin/wzw-homepage/content/dokumente/Veranstaltungen_11/110506/14_Becker_5220.pdf)

## Kosten von Diversity Management aus Unternehmenssicht



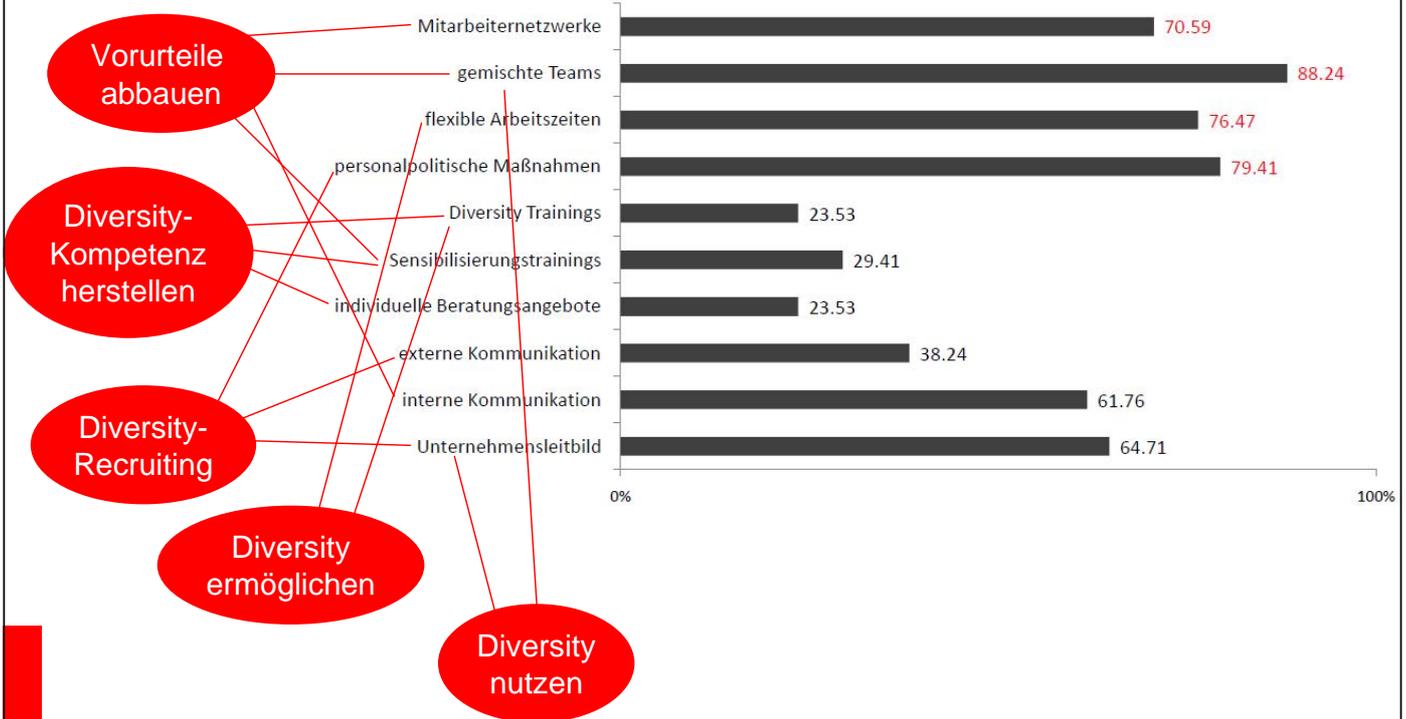
Problem:  
Kosten-Nutzen-Asymmetrie

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](http://www.wzw-lsa.de/fileadmin/wzw-homepage/content/dokumente/Veranstaltungen_11/110506/14_Becker_5220.pdf)

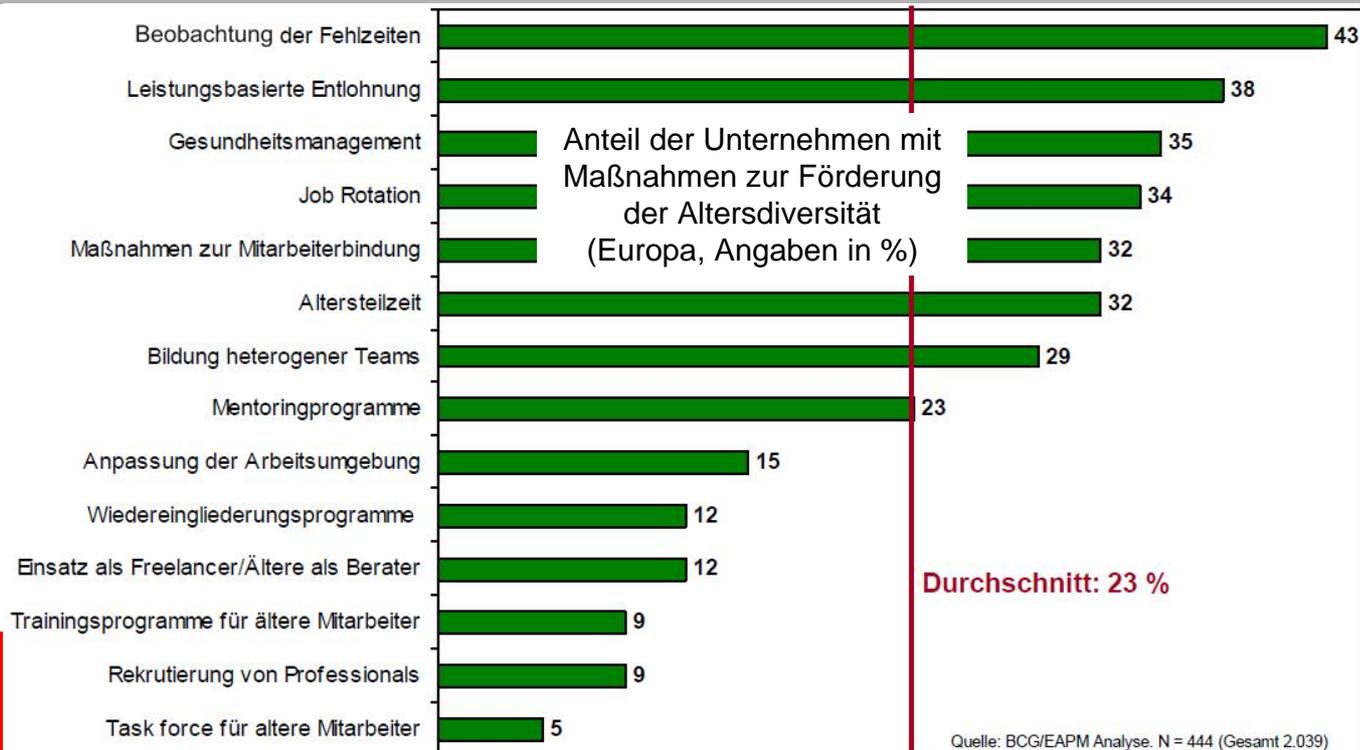
## Diversity-Maßnahmen in deutschen Unternehmen



## Frauenfördermaßnahmen

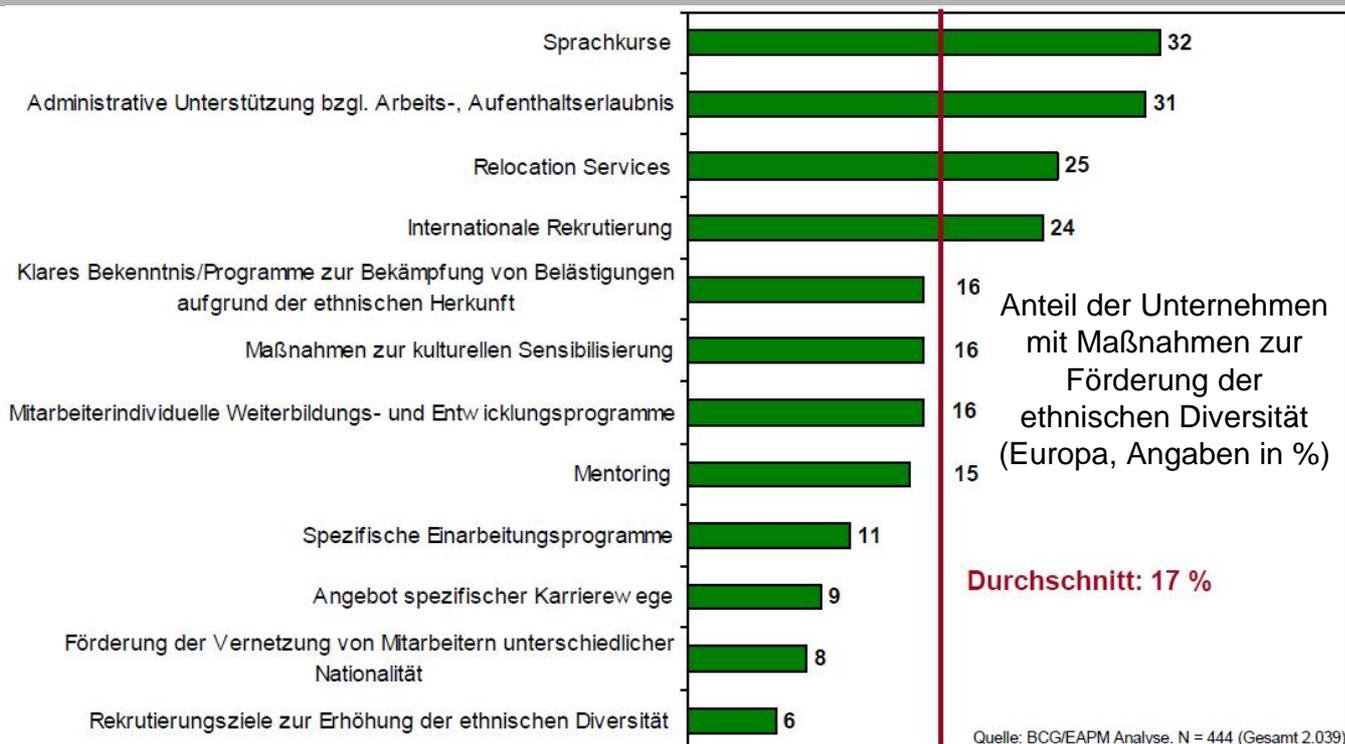
- Wille des Vorstands, klar zum Ausdruck gebracht
- betriebliche Frauenquote im Recruiting-Prozess berücksichtigen
- Schulung der Entscheidungsträger (männlich und weiblich)
- Übertragung von Aufgaben, für die sich Frauen besonders eignen
- flexible Arbeitsplatzgestaltung (Telearbeitsplätze, Betriebskindergärten,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

Europa

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

**Top five diversity measures**

Percentage of companies implementing each measure

Measure	Percentage
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 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%

**Ranking of the diversity measures by frequency of adoption**

Measure	Finland	France	Germany	Italy	Netherlands	Russia	Spain
1	3	4	4	5	1	5	1
2	5	1	3	1			2
3	1		2		2		
4	3			2		2	5
5		5	5	3		3	3

**Ranking of the diversity measures by frequency of adoption**

Measure	Finland	France	Germany	Italy	Netherlands	Russia	Spain
1	1	1	2	1	1	3	1
2	2	4	1	3	2	1	2
3	3	1	4	4	4	2	4
4	4	3			3		3
5	5		5			4	

**Ranking of the diversity measures by frequency of adoption**

Measure	Finland	France	Germany	Italy	Netherlands	Russia	Spain
1	1	1	1	1	1		4
2	3	3	3	1	1	1	4
3	5	1	2	3	4	3	1
4	1	4	4	4		3	2
5	4				1		

Rank 1 2 3 4 5

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.

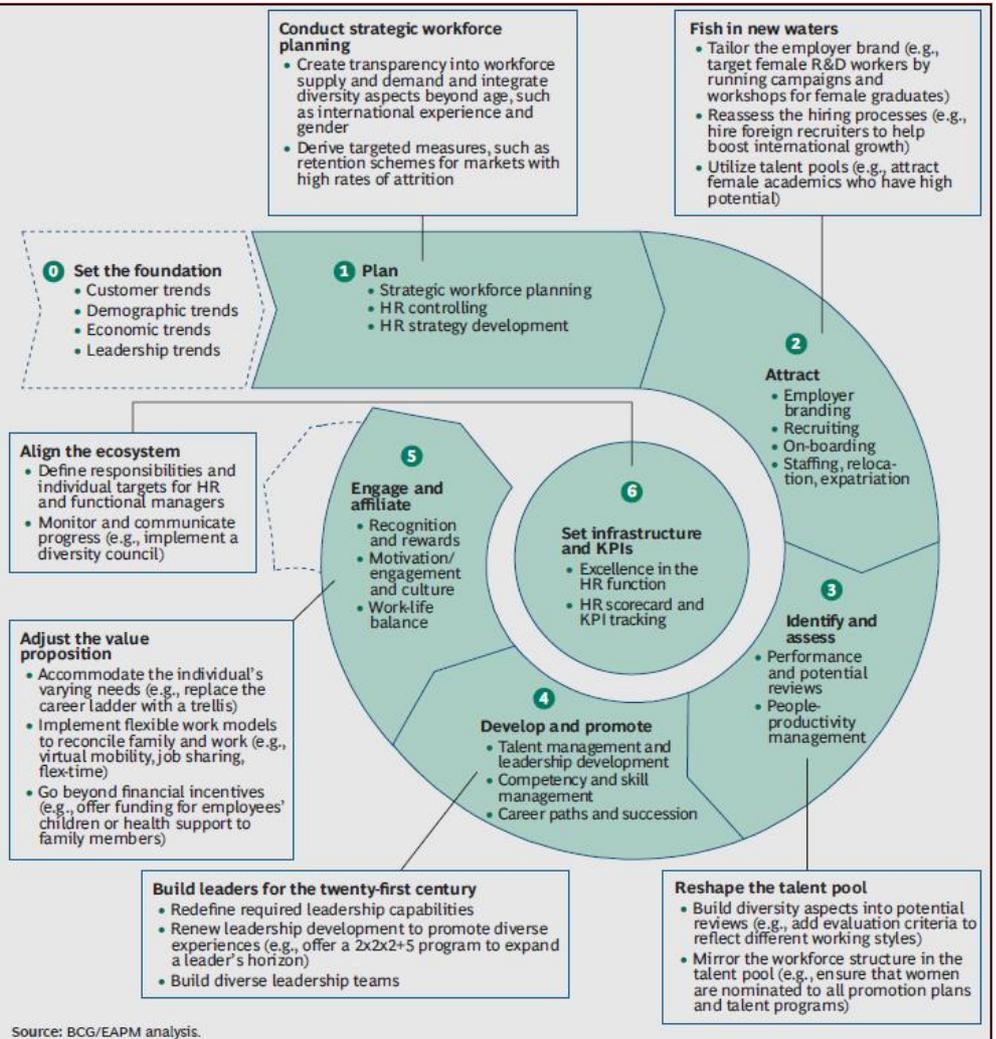
Beispiel Bundesagentur für Arbeit

- 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