



Digitalisierung und Diversity – Vielfalt als Erfolgsfaktor nutzen

Die IHK Berlin führte im Sommer 2017 eine breit angelegte Unternehmensbefragung zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt durch. Die Antworten der Befragten Unternehmen zeigen deutlich, dass die betriebliche Personalpolitik vor großen Herausforderungen steht. Moderne und zukunftsfähige Personalpolitik muss die aktuellen Entwicklungen aufgreifen und die notwendigen Veränderungen aktiv mitgestalten. Der bewusste Umgang mit Vielfalt stellt hier eine wirkungsvolle Möglichkeit dar. Im Folgenden werden daher die mit der Digitalisierung der Arbeitswelt verbundenen Phänomene identifiziert sowie damit einhergehende Chancen und Herausforderungen für die unterschiedlichen Dimensionen von Vielfalt beschrieben. Hieran anknüpfend werden zu den einzelnen Diversity-Feldern Forderungen für bessere Rahmenbedingungen und eine zielgerichtete Unterstützung der Berliner Betriebe benannt.

DIE DIGITALISIERTE ARBEITSWELT FÜHRT ZU NEUEN ANFORDERUNGEN AN DIE BESCHÄFTIGTEN

Bereits heute wird deutlich, dass sich die Anforderungen an die Beschäftigten verändern. Insbesondere der Umgang mit Komplexität, Beschleunigung, Verdichtung von Arbeitsprozessen, Mobilität und Agilität wird zunehmen¹. Diese Veränderungen werden auch von den Berliner Betrieben so wahrgenommen, wie die IHK-Umfrage zur Digitalisierung der Arbeitswelt² im Sommer 2017 bestätigte.

Dabei birgt die Digitalisierung große Herausforderungen für das Diversity Management: Sie verändert die Arbeitsweisen und Produktionsprozesse so stark, dass etablierte Instrumente für die Vielfalts-Förderung zukünftig nicht mehr ausreichen. Die vernetzte Arbeitswelt erfordert ein agileres Diversity Management. Das Bewusstsein für diese Notwendigkeit muss aber noch geschaffen werden, denn bisher steht bei der Digitalisierung der Arbeitswelt meist nur der technische Fortschritt im Mittelpunkt.

Gleichzeitig bietet die Digitalisierung der Arbeitswelt aber auch neue Chancen für das Diversity Management. Denn Daten und Anwendungen sind mobil und überall verfügbar. Viele Mitarbeiter können also überall und zu verschiedenen Zeiten arbeiten. Das ermöglicht neue Arbeitskonzepte, die individuelle Bedürfnisse besser berücksichtigen.

Ein Vorteil zum Beispiel für Frauen und Männer, die Familie und Beruf besser vereinen möchten. Oder für Menschen mit Behinderungen, die dank der Technik einfacher an Arbeitsprozessen teilhaben können.

DIVERSITY STÄRKT DIE INNOVATIONS- UND DAMIT ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN

Der Umgang mit Vielfalt gewinnt in Deutschland weiter an Bedeutung. Bereits heute sagen 65 Prozent der deutschen Unternehmen, dass die Einbindung unterschiedlicher Lebensmodelle, kultureller Perspektiven und Erfahrungen dem eigenen Betrieb Vorteile bringe, wie eine [Studie](#) von Ernst & Young (EY) in Zusammenarbeit mit dem Verein Charta der Vielfalt³ zeigt. Und drei Viertel der Unternehmen erkennen, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft die Offenheit und Lernfähigkeit und damit auch die eigene Zukunftsfähigkeit sicherstellt.

Unternehmen, die auf Diversity setzen, sind durch unterschiedliche Talente, Wissensstände, kulturelle und soziale Fähigkeiten mental breiter aufgestellt, haben einen größeren Handlungsspielraum und können schneller auf unterschiedliche, schnell wechselnde Markt- und Kundenbedürfnisse reagieren. Das wird in einer Arbeitswelt, die zunehmend geprägt ist von sich rasch ändernden Rahmen-

1 „Digitalisierung: Kompetenzen für digitale Arbeit“, Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Link; https://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/2017/iw_studie_perspektive_2035_web.pdf

2 „Digitalisierung der Arbeitswelt“ – Unternehmensumfrage der IHK Berlin 2017

3 „Diversity in Deutschland“ (2016), Studie von Ernst & Young in Zusammenarbeit mit der Charta der Vielfalt e. V.



bedingungen – verstärkt durch die Globalisierung und die voranschreitende Digitalisierung – immer wichtiger. Dies belegen auch wissenschaftliche Untersuchungen, wie beispielsweise die richtungsweisende [Studie](#) „Innovation, Vielfalt, Marktwachstum“⁴, der amerikanischen Denkfabrik Center of Talent Innovation (CTI) oder auch die [Analysen](#) rund um das Thema Diversity und Innovation der Technischen Universität München in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group (BCG)⁵. Demnach sind Unternehmen, die sowohl die Vielfalt in der Belegschaft als auch die erworbene Diversität, wie beispielsweise kulturelle Vielseitigkeit, internationale Erfahrung oder Sprachkenntnisse im Management, fördern, nachweislich innovativer als Unternehmen mit eher homogenen Belegschaften. Die Studienergebnisse weisen eindrucksvoll eine deutliche positive Korrelation zwischen der Diversität und der Innovationskraft und damit auch dem Wachstum der Unternehmen im Markt nach.

DIVERSITY MANAGEMENT ALS INSTRUMENT DER FACHKRÄFTESICHERUNG GEZIELT NUTZEN

Durch den zunehmenden Fachkräftemangel sind die Berliner Unternehmen mehr denn je darauf angewiesen,

das Erwerbspersonenpotenzial im In- und Ausland auszuerschöpfen. Die bewusste Verbreiterung des Talentpools wird dabei immer mehr ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Rekrutierungs- und Talententwicklungspolitik. Viele Unternehmen haben dabei längst die mit Vielfalt verbundenen Chancen entdeckt und nutzen diese bewusst. Diversity Management bietet Ansätze und Instrumente dafür, die Unternehmenskultur und den eigenen Marktauftritt so zu verändern, dass sich vielfältige Talente angesprochen fühlen.

Die Einführung und Umsetzung von Diversity Management erfolgt in Großunternehmen in der Regel über eigene Abteilungen. Aber auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können von einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur profitieren. Bei KMU erfolgt die Umsetzung des Diversity Managements häufig über einzelne, auf den konkreten Bedarf abgestimmte Maßnahmen.

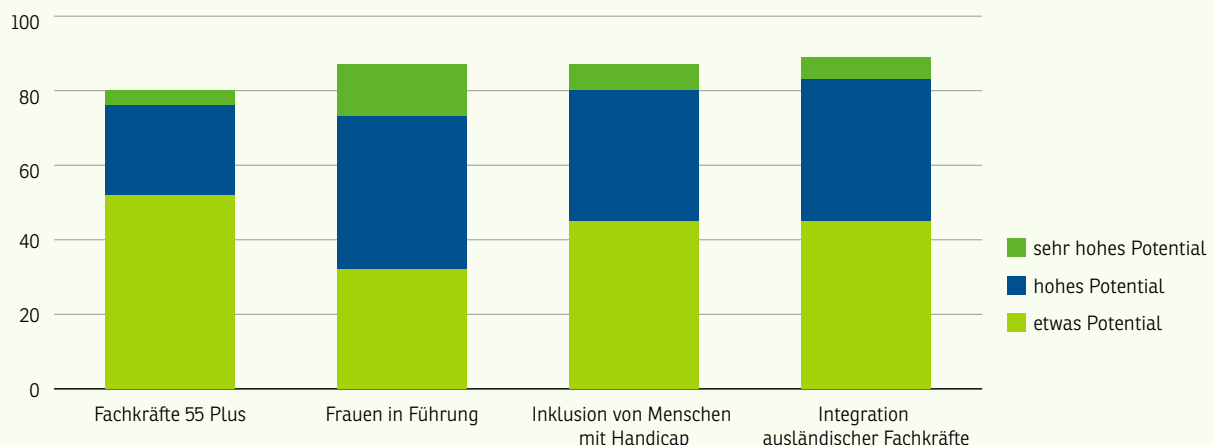
Dabei entstehen mitunter sogar herausragende innovative Lösungen, die individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind. Bereits einzelne Maßnahmen können umfassende Verbesserungen bewirken.

4 „Innovation, Vielfalt, Marktwachstum“ (2013), Studie des Center of Talent Innovation (CTI)

5 „The Mix That Matters: Innovation Through Diversity“ (2017), Studie der BCG in Kooperation mit der TU München

Berliner Unternehmen sehen die Digitalisierung als Chance bei Diversity

Quelle: IHK-Umfrage zur Digitalisierung der Arbeitswelt (2017)





FLEXIBLE ARBEITSFORMEN STÄRKEN

Flexible Beschäftigungsformen sind vor allem ein Ausdruck gestiegener Flexibilitätsanforderung in den Unternehmen. Der technische Fortschritt bildet die Grundlage für neue, flexible Arbeitsformen. Ständig verbesserte mobile Endgeräte und Anwendungen ermöglichen es, bestimmte Tätigkeiten zu jeder Zeit an jedem Ort auszuführen. Bedarfsgerechte Arbeitsformen sind die Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und dafür, dass qualifizierte Beschäftigung in der Region bleibt. Darüber hinaus zwingt die demografische Entwicklung Unternehmen, sich verstärkt die Fähigkeiten nicht nur von älteren Arbeitnehmern, sondern auch von Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen zu sichern. Gerade diese Beschäftigten sind häufig auf Flexibilität bei Zeit und Ort der Arbeit angewiesen, um Beruf und Familie miteinander verbinden zu können.

Die Unternehmen sind zentrale Akteure in der Gestaltung der Arbeitswelt von heute und morgen. Nahezu jedes Unternehmen bietet mittlerweile eine Maßnahme zur Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben an. Zu den vielfältigen betrieblichen Angeboten zählen vor allem Modelle zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation wie Gleitzeitmodelle oder mobiles Arbeiten.

Dabei sind sie jedoch auf gute politische Rahmenbedingungen angewiesen. Eine Re-Regulierung am Arbeitsmarkt im Bereich flexibler Erwerbsformen würde zu einem Verlust von Flexibilität, Mobilität am Arbeitsmarkt und Einstiegsmöglichkeiten führen und diese einschränken. Strikte Regulierungen bei einzelnen Formen flexibler Beschäftigung können zu einer Verlagerung in weniger regulierte und geschützte Erwerbsformen führen.

Die IHK Berlin fordert daher:

Es müssen in den kommenden Jahren genug Handlungsmöglichkeiten - vor allem für unternehmerische Aktivitäten - zugelassen werden. Eine Re-Regulierung ist zu vermeiden. Insgesamt sind einheitliche, aber flexible Regulierungen gegenüber stärker fragmentierten zu bevorzugen, um Übergänge zu erleichtern.

KULTURELLE VIELFALT ALS WETTBEWERBSFAKTOR FÜR UNTERNEHMEN - GESTEUERTE ZUWANDERUNG AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE SICHERSTELLEN

Ein wichtiger Ansatz ist es, hochqualifizierte Zuwanderinnen und Zuwanderer und Menschen mit Migrationshintergrund gezielt für das Unternehmen zu begeistern. Gerade für die stark exportorientierte deutsche Wirtschaft ist der gekonnte Umgang mit der Vielfalt an Sprachen, Kulturen, Werten und Arbeitsstilen wichtig, um international erfolgreich zu agieren.

In den letzten Jahren wurden wichtige, auch von der Wirtschaft geforderte Neuregelungen im Zuwanderungsrecht auf den Weg gebracht und die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte zum Arbeitsmarkt erleichtert. Dennoch sollten die aktuellen Regelungen ergänzt und transparenter gestaltet werden. Das bestehende Zuwanderungsrecht ist vorrangig arbeitsplatzorientiert und Zuwanderung zur Beschäftigungsaufnahme grundsätzlich nur dann möglich, wenn ein konkretes Arbeitsplatzangebot vorliegt. Die demografische Entwicklung und der zunehmende internationale Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte machen es erforderlich, dass daneben verstärkt auch Möglichkeiten für eine Potenzialzuwanderung eröffnet werden.

Die gesetzlichen Zuwanderungsregelungen können ihre bezweckte Wirkung in der Praxis zudem nur dann entfalten, wenn schnelle Verfahren und eine reibungslose Zusammenarbeit der beteiligten Behörden den Bedürfnissen der Unternehmen bei der Anwerbung von gut qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland gerecht werden.

Die IHK Berlin fordert daher:

Die Möglichkeiten der Arbeitsmarktzuwanderung für Fachkräfte auch ohne vorherige Arbeitsplatzzusage sollten verbessert und im Sinne eines Zuwanderungsmarketings bekannter gemacht werden. Insbesondere die Einführung einer elektronischen Akte in der Kommunikation zwischen den Auslandsvertretungen, Ausländerbehörden und der Bundesagentur für Arbeit sowie die Einführung eines umfassenden behördenübergreifenden IT-Systems zur Erwerbsmigration sind unersetzliche Voraussetzungen für beschleunigte und reibungslose Prozesse.



DIGITALISIERUNG BIETET CHANCEN FÜR FRAUEN

Frauen könnten die großen Gewinnerinnen des kommenden digitalen Zeitalters werden, weil sie häufig über eine hohe Sozialkompetenz verfügen. Soziale Fähigkeiten wie Empathie oder Führungskompetenzen werden künftig auf dem Arbeitsmarkt entscheidend sein, da sie auf absehbare Zeit nicht durch künstliche Intelligenz ersetzt werden können. Zu diesem Schluss kommt u.a. das Institut für Weltwirtschaft (IfW) in einer [Studie](#) für die G20-Engagement-Group Women 20⁶. Digitalisierung kann also die Gleichstellung von Frauen und Männern verbessern. Allerdings muss die Politik die richtigen Weichen stellen, damit Frauen diese besseren Chancen auch nutzen können.

Frauen weisen heute einen hohen Bildungsgrad und eine vielfach bessere Qualifikation als Männer auf. Sie stellen über die Hälfte der Hochschulabsolventinnen und -absolventen und 46 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland⁷. Gleichzeitig ist aber knapp die Hälfte der erwerbstätigen Frauen in Deutschland teilzeitbeschäftigt. Die längeren familienbedingten Erwerb-
sunterbrechungen und die daraus resultierende geringere Berufserfahrung und Qualifikationsverluste führen vielfach dazu, dass sich Karrieren und Verdienstaussichten langsamer entwickeln. Wenn Frauen verstärkt vollzeitnah oder in Vollzeit beschäftigt wären und kürzer aus dem Erwerbsleben aussteigen würden, würde dies dazu beitragen, dass sie bei der Karriere und den Verdienstmöglichkeiten mehr mit den Männern gleichziehen.

Ein wesentliches Hemmnis für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist der noch immer bestehende Mangel an einer hochwertigen, bedarfsgerechten und bezahlbaren Kinderbetreuung und Ganztagsschulangeboten. Die Betreuungsinfrastruktur hat sich zwar bereits verbessert, aber sie ist insgesamt weiterhin unzureichend.

Durch die Digitalisierung entstehen zudem viele neue Chancen für Unternehmensgründungen. Die Gründerszene ist insgesamt noch stark von Männern dominiert. Frauen fällt es häufig schwerer, in Kontakt mit wichtigen Personen oder Geldgebern zu kommen. Um die unternehmerischen

Fähigkeiten gezielt zu schulen und mehr Kontakte zu Mentorinnen und Mentoren zu verschaffen, könnten Online-tools und Onlinenetze für Frauen hier eine sinnvolle Unterstützung sein.

Die IHK Berlin fordert daher:

Der weitere Ausbau von bedarfsgerechten, bezahlbaren und hochwertigen Ganztagskinderbetreuungs- und Ganztagsschulangeboten muss nach wie vor prioritär erfolgen.

Ein besserer Zugang für Frauen zu Gründungskapital muss ermöglicht werden, auch hier sollten digitale Technologien verstärkt genutzt werden. Digitale Unterstützungstools und Mentoringprogramme sollten finanziell gefördert und positive Anreize zur Unternehmensgründung von Frauen etabliert werden.

INKLUSION AUF DEM ARBEITSMARKT DURCH DIGITALISIERUNG FÖRDERN

Die Digitalisierung könnte eine deutliche Verbesserung für die Chance auf einen Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderung bedeuten. Vorteile sind u. a. durch die Entwicklung digitaler Hilfsmittel für körperlich Beeinträchtigte, die Übernahme von körperlich anstrengenden Arbeiten durch Maschinen sowie eine digitale Barrierefreiheit.

Die aus der Digitalisierung resultierenden Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Erwerbsarbeit gelten im Grundsatz für Menschen mit und ohne Behinderung gleichermaßen. Das betrifft beispielsweise das Automatisierungsrisiko, das Verschwinden alter bzw. das Entstehen neuer Tätigkeitsfelder und Berufsbilder sowie die notwendige Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten. Grundsätzlich sollten Menschen mit Behinderung die persönlichen, betrieblichen und staatlichen Handlungsmöglichkeiten in besonderem Maße dazu nutzen, die Entwicklung aktiv zu gestalten.

⁶ The Effects of Digitalization on Gender Equality in the G20 Economies (2017), Institut für Weltwirtschaft Kiel

⁷ Bundesagentur für Arbeit (2017)



Viele Unternehmen setzen sich bereits für eine verbesserte Inklusion ein. Eine spürbare Erleichterung für die Unternehmen wäre jedoch eine Verringerung des bürokratischen Aufwands bei der Nutzung öffentlicher Fördermittel.

Die IHK Berlin fordert daher:

Ein besonderer Schwerpunkt sollte auf der digitalen Qualifizierung und Weiterbildung von arbeitslosen Menschen mit Behinderung liegen, damit sie nicht von der beschleunigten technologischen Entwicklung abgekoppelt werden. Dazu gehört nicht zuletzt, dass die digitalen Hilfsmittel bewilligt und finanziert werden.

Der bürokratische Aufwand vor allem für kleinere Unternehmen muss erheblich reduziert werden: „Einheitliche Ansprechpartner“ bzw. „One-Stop-Shops“ könnten entwickelt werden, bei denen alle Formalitäten an einer Stelle erledigt werden. Zudem sollten die einzelnen Verfahren beschleunigt und vereinheitlicht werden. Vorgelagert werden könnten digitale Informationsangebote. Der „Einheitliche Ansprechpartner 2.0“ wäre etwa durch eine Informationskampagne deutlich sichtbar zu machen. Von einer Beratung „aus einer Hand“ würden auch Arbeitssuchende mit Behinderung profitieren.

ÄLTERE ARBEITNEHMER BETEILIGEN

Erfahrung als Erfolgsfaktor zählt bei immer mehr Unternehmen als wichtige Kompetenz. Mitarbeiter mit einer langen Berufserfahrung und guter Qualifikation sind in allen Branchen gefragt. Eine hohe Arbeitsmoral und ein ganzheitliches Verständnis für die Arbeit sind wichtige Vorteile, die Personalverantwortliche zu schätzen wissen. Dazu kommt, dass auch junge Mitarbeiter durch die Erfahrung und Potenziale älterer Kollegen profitieren und gerade die Kooperation in altersgemischten Projektgruppen zu mehr Produktivität führt. Für den erfolgreichen Umgang mit alternden Belegschaften ist eine demografiefeste Personalpolitik wichtig, welche die Bereiche Gesundheit, Qualifizierung und Motivation umfasst.

Gerade ältere Mitarbeiter, die mit neuen digitalen Technologien nicht so vertraut sind wie die junge Generation der sogenannten „Digital Natives“ befürchten, sie könnten von der Entwicklung abgehängt werden. Dabei können ältere Beschäftigte gerade auch wegen der neuen digitalen Technologien künftig länger erwerbstätig bleiben. Intelligente Software und Assistenzsysteme werden die Beschäftigten zunehmend auf vielfache Weise unmittelbar im Arbeitsprozess unterstützen. Arbeitnehmer, die altersbedingt körperlich eingeschränkt sind, können durch bestimmte Hilfsmittel bei der Arbeit physisch unterstützt werden.

Eine wichtige Voraussetzung ist die Etablierung einer lernfreundlichen Unternehmenskultur, in der Ältere nicht von herausfordernden Aufgaben und Weiterbildungsangeboten ausgeschlossen sind. Vielmehr gilt es, den Mitarbeitern zu erläutern, warum die digitalisierte Arbeitswelt lebensbegleitendes Lernen notwendig macht sowie die Bereitschaft für den Erwerb von neuem Wissen und neuen Skills zu fördern und Wege zur persönlichen Weiterentwicklung aufzuzeigen. Dazu zählen neben klassischen Fortbildungsangeboten auch E-Learning sowie die Umsetzung moderner Konzepte der Arbeitsgestaltung, die das Lernen in den Berufsalltag integrieren. Zu nennen sind hier insbesondere Lerntandems und altersgemischte Teams.

Die IHK Berlin fordert daher:

Der Staat sollte stärkere Anreize setzen, wie zum Beispiel die Bereitstellung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten für die Unternehmen. Der Ausbau flexibler Gestaltungsmöglichkeiten, wie das „Flexirentengesetz“, muss weiter gestärkt werden. So könnten Unternehmen das Know-how und die Erfahrung von älteren Arbeitnehmern noch besser nutzen.

ANSPRECHPARTNER 

Julian Evans | Telefon: +49 30 31510 - 153
E-Mail: julian.evans@berlin.ihk.de