

Sie befinden sich hier: vdi-nachrichten.com » [VDI nachrichten](#) » [Management & Karriere](#) » [Management & Karriere](#)

Diversity Management: Wie aus heterogenen Teams Erfolgsmannschaften werden



Vielfalt im Unternehmen zahlt sich aus

VDI nachrichten, Berlin, 30. 5. 08, Fr - In den DAX-30-Unternehmen ist "Diversity Management" inzwischen Routine. Kapitalgesellschaften wie Bahn, Lufthansa oder Telekom stellen bis zu acht Fachleute ausschließlich dafür ab, bunt zusammengewürfelte Teams in Erfolgsmannschaften zu verwandeln. Der Aufwand lohnt sich.



Das Hamburger Energieunternehmen Shell schreibt in diesem Jahr zum zwölften Mal den "She Study Award" aus. Angesprochen sind Nachwuchswissenschaftlerinnen, die sich mit der Forschung rund um die Themen Mineralöl, Erdgas, Chemie und erneuerbare Energien beschäftigen. Die Deutsche Bahn AG hat bereits seit 2004 ein Programm "Chance plus" im Angebot, das benachteiligten Jugendlichen die Ausbildungsreife ermöglichen soll, und die Deutsche Telekom offeriert flexible Arbeitszeitmodelle sowie Telearbeit, um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarung von Beruf und Familie zu erleichtern.

Früher hätte man all diese Aktivitäten als Frauenförderung, Jugendarbeit oder Flexibilisierung der Arbeitszeit bezeichnet. Heute gehören sie zum

sogenannten Diversity Management. Das Konzept setzt auf die bewusste Integration von Vielfalt und ist in den meisten Großunternehmen hierzulande längst zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Die Deutsche Telekom beispielsweise formuliert in ihrer Diversity Policy: "Wir fördern und fordern personelle und kulturelle Vielfalt für mehr Arbeits- und Lebensqualität in einer Welt der Internationalisierung und Globalisierung".

Auch immer mehr kleine Unternehmen interessieren sich für das Konzept. Aus gutem Grund: Wertewandel in der Gesellschaft, gestiegene geografische Mobilität, Globalisierung der Wirtschaft und demografische Entwicklung stellen ganz neue Anforderungen an die Betriebe - gleich welcher Größenordnungen oder Branche. Nahezu jedes Unternehmen spürt: Wer im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter im Rennen bleiben, seine Produkte oder Dienstleistungen auch morgen noch verkaufen will, darf Geschlecht, Alter oder ethnischen Hintergrund nicht als Problem sehen, sondern als Ressource.

Entsprechend hoch sind die Erwartungen an das Diversity-Konzept. Laut Erhebungen der Kölner Beratungsgesellschaft Ungleich Besser erwarten 61 % der von den Consultants befragten Unternehmen durch Diversity Management-Aktivitäten unter anderem einen erfolgreicherer Zugang zu qualifizierten Bewerbern. 57 % hoffen auf eine bessere Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter und 48 % auf steigende Loyalität und Motivation in der Belegschaft. Jedes dritte Unternehmen verspricht sich auch bessere Kundenkontakte, 15 % sogar steigende Marktanteile.

Verständlich. Wer hat die medialen Erfolgsgeschichten von Arbeitgebern nicht mitbekommen, die bewusst ältere Mitarbeiter (Nanofocus AG in Oberhausen) einstellen, sogenannte Dual Career Couples (RWTH Aachen) fördern oder sich für Homosexuelle einsetzen (Ford in Köln)? Darüber hinaus hat das Kölner Beratungsunternehmen Ungleich Besser jetzt noch zusätzliche Hoffnungen geweckt. Die Consultants Sandra Mumme, Michael Stuber und Felix Wittig werteten mehr als 70 empirische Studien und internationale Praxisbeispiele zur Wirtschaftlichkeit von Diversity Management aus. Als Untertitel für ihren 110-seitigen "Business Case Report" wählten sie "Bunte Belegschaften bieten betriebswirtschaftliche Benefits". Höchste Zeit also, dass sich die Unternehmen hierzulande intensiver mit den Faktoren beschäftigen, die heterogen zusammengesetzte Teams beeinflussen.

Doch ist genau das nicht auch die zentrale Aussage der "Charta der Vielfalt"? Seit Dezember 2006 haben sich inzwischen mehr als 250 Unterzeichner dazu verpflichtet, in ihrem Unternehmen "ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist." Zielsetzung ist es, eine "offene Unternehmenskultur" zu etablieren, "die auf Einbeziehung und gegenseitigem Respekt basiert". In der Belegschaft und im Arbeitsumfeld sollen "unterschiedliche Talente" erkannt und einbezogen werden, "um letztlich die Kundschaft optimal bedienen zu können."

Mit der Orientierung auf die Kundeninteressen, also die Umsatz- und Ergebnisbringer, geht die "Charta der Vielfalt" über die Zielsetzung des seit Dezember 2006 geltenden Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) hinaus. Das Gesetz soll "Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität" verhindern oder beseitigen. Für Diversity-Beauftragte wie Natalie Lotzmann von der SAP Deutschland sind politische und gesetzliche Rahmenbedingungen wie das AGG oder auch das "Gesetz zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Menschen", das die Regierung vor einem Jahr auf den Weg gebracht hat, trotzdem "zwingend erforderlich". Freiwillige Vereinbarungen führten oft nur

schleppend oder gar nicht zum Ziel, sagte Lotzmann vergangene Woche im Workshop "Messbare Erfolge in Unternehmen durch aktive Diversity-Politik". Die Frankfurter Maleki Group hatte zu einer Konferenz "Just do it!- Karrieren in einer globalisierten Arbeitswelt" eingeladen.

Einen Königsweg scheint es nicht zu geben. Wenn beispielsweise die University of Illinois herausgefunden habe, dass 72 % der US-Unternehmen mit einem hohen Grad an ethnischer Vielfalt einen überdurchschnittlich hohen Marktanteil und Gewinn aufweisen, sei das auf die deutsche Wirtschaft nicht übertragbar, sagt Ungleich Besser-Geschäftsführer Michael Stuber. Doch immerhin eine wesentliche Erkenntnis hat die internationale Literatur-Recherche für den Kölner "Business Case Report" hervorgebracht: "Wirtschaftliche Effekte sind nur mit einem Managementkonzept zu erreichen, das unternehmensspezifisch und als Prozess angelegt ist. Wer von Diversity Management etwas haben will, muss etwas tun und langfristig investieren."

Wer so lange nicht warten will, kann sich vielleicht ein Beispiel an der Münchner ConSol Software GmbH nehmen. Das Softwarehaus hat in diesem Jahr den ersten Platz in der Kategorie "bis 500 Mitarbeiter" beim "Beste Arbeitgeber"-Wettbewerb des Great Place to Work Institute Deutschland errungen. Die Firma konnte in den Dimensionen Glaubwürdigkeit, Fairness und Respekt vor 249 Mitbewerbern am meisten überzeugen. Auch bei den Kunden blieb der Erfolg nicht aus. Die knapp 160 Mitarbeiter in Deutschland, Polen und den USA erzielen derzeit einen Jahresumsatz von knapp 20 Mio. €. Möglicherweise, weil sich die Zauberformel von Firmengründer Ulrich Schwanengel eigentlich nur verbal von Diversity Management unterscheidet: Sie heißt partizipative Unternehmenskultur. REGINA C. HENKEL

www.ungleich-besser.de

www.charta-der-vielfalt.de

Charta der Vielfalt von 250 Firmen unterschrieben

TietoEnator ^{IT} Einer der größten IT-Dienstleister Europas wächst weiter.
Beste Karrierechancen für motivierte Spezialisten. [\[Mehr lesen\]](#)

Anzeige

 Ligatus



Lloyd Flottenfonds XI

Top-Renditen: Steuerfreie Auszahlungen bis zu 16% p.a. – Lloyd Flottenfonds XI



Investment mit Zukunft

9 % p.a. bevorzugte Gewinnberechtigung+++ZBI Immobilien+++Jetzt informieren!



Risikolebensversicherung

ASSTEL belohnt Ihre Fitness! Bis zu 25% Rabatt! 4 x 1. Platz in 2008*