



## **DIVERSITY MANAGEMENT – VIELFALT SCHAFFT SYNERGIEN**

Diversity Management gilt häufig als Imagepolitik, um gesellschaftlich-moralische Verpflichtungen zu erfüllen. Das ist jedoch zu kurz gesprungen. Inzwischen wird die Ressource „Vielfalt“ immer mehr als nützliches betriebswirtschaftliches Instrument entdeckt.



---

## Von Bernd Seidel

---

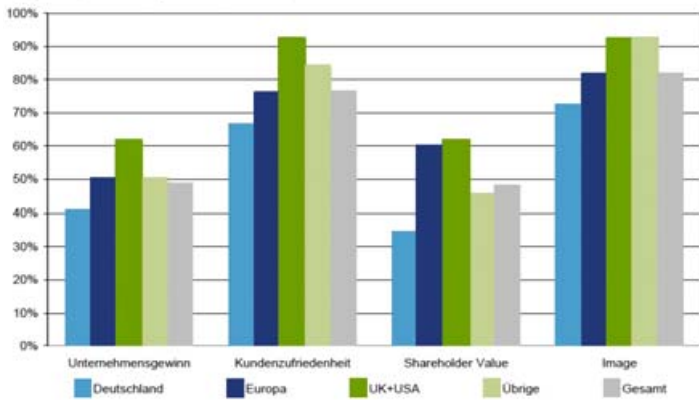
„Vielfalt ist unsere Stärke“, erklärte Patrick Toole, CIO von IBM, im Rahmen einer Handelsblatt-Konferenz. Teams von Mitarbeitern aus allen Kulturkreisen agierten rund um den Globus – überall dort, wo die Kunden sind. „Wir setzen ganz bewusst auf die Innovationskraft heterogen zusammengesetzter Entwicklungsgruppen“, führt Toole weiter aus. Männer, Frauen, unterschiedlichste Berufsgruppen, Religionen und Nationalitäten sowie erfahrene Hasen und junge Mitarbeiter tüfteln gemeinsam an der IT der Zukunft.

Der Erfolg gibt Big-Blues-Managern Recht: Zum 17. Mal in Folge ist der IT-Gigant das erfindungsreichste Unter-

nehmen der Welt. 4.914 US-Patente im Jahr 2009 bedeuten nicht nur einen Allzeit-Rekord in der Wirtschaft, sondern auch viermal so viele Patente wie bei den anderen großen Unternehmen der Branche – Microsoft, Hewlett-Packard, Oracle, Apple, Google und Accenture – zusammen.

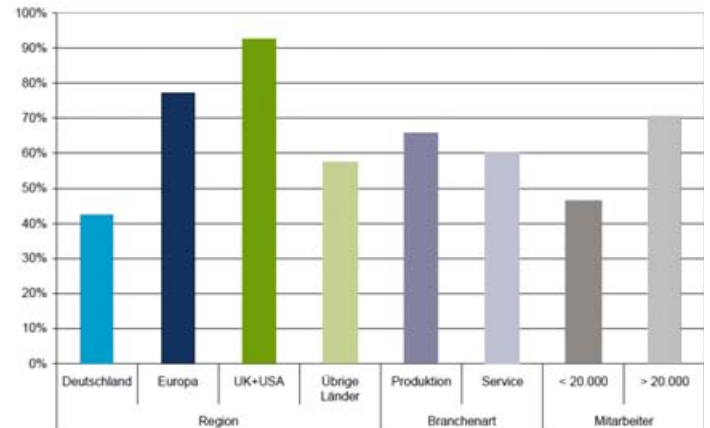
„Unternehmen, die Vielfalt leben, sind näher an ihren Kunden dran, tendenziell kreativer und innovativer. Das Betriebsklima ist besser – das Image auch“, sagt Alexander von Dippel. Er muss es wissen. Als Präsident der International Society for Diversity Management (idm) forscht und berät er Unternehmen zum Thema Vielfalt, für das sich hierzulande der

### Zukünftige Auswirkungen von Cultural Diversity (nach Region)\*



Die Befragten gaben an, wie sich die Umsetzung von Cultural Diversity zukünftig auf das Unternehmen auswirkt, indem sie eine Einschätzung von „Trifft völlig zu“ bis „Trifft gar nicht zu“ vornahmen.

### Verbreitung von Cultural Diversity Management (in Prozent)\*



\* Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

englische Begriff „diversity“ durchgesetzt hat. Eines ist von Dippel in zahlreichen Projekten klar geworden: Um Vielfalt für den Erfolg von Unternehmen nutzen zu können, ist ein professioneller Umgang damit nötig. Hier setzt Diversity Management (DM) an.

Doch was bedeutet Vielfalt? Die Forschung unterscheidet innere und äußere Vielfalt, einmal aus Sicht der Person, das andere Mal hinsichtlich des Unternehmens. Äußerlich wahrnehmbare Unterschiede wie ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter und körperliche Behinderung sowie subjektive Unterschiede wie die sexuelle, weltanschauliche beziehungsweise religiöse Orientierung und Lebensstil sind persönliche innere und äußere Merkmale. Organisationsform, Gehaltsstrukturen, Arbeitszeiten und Strategien sowie Lieferanten, Stakeholder und Kunden charakterisieren die immanente und externe Vielfalt von Unternehmen.

Leitgedanke von Diversity Management ist: Die Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Verschiedenheit der Beschäftigten wird bewusst zum Bestandteil der Personal- oder Marketingstrategie und der Organisationsentwicklung gemacht. Anders ausgedrückt: Niemand soll wegen seiner äußerlich wahrnehmbaren Merkmale diskriminiert werden und – das ist der entscheidende Schritt – Vielfalt hilft, Synergien zu nutzen, etwa zur Gewinnung neuer Kundengruppen oder um Bestandskunden so betreuen zu können, wie es in ihrem Kulturkreis üblich ist.

### Interkulturelle Vielfalt stärkt Innovationsfähigkeit und Kundennähe

Monika Rühl kennt die Vorteile interkultureller Vielfalt sehr gut. Als Leiterin „Change Management und Diversity“ verantwortet sie diese personalpolitischen Themen bei der Lufthansa AG. Die Airline hat Beschäftigte aus 155 Nationen im Konzern, alle Altersgruppen, Frauen und Männer. „Diese Vielfalt sehen wir als Chance für Innovation und Kundenansprache“, erklärt sie.

„Die Stärke der kulturellen Eigenschaften, die ein Mensch per Geburt hat, sind durch Trainings nicht aufzuholen.“

Monika Rühl, Leiterin „Change Management und Diversity“ bei der Lufthansa AG

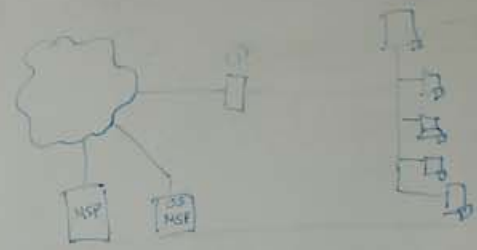


So bildet die Airline ihr Flug- und Servicepersonal sehr intensiv aus, um es auf internationale Einsätze vorzubereiten. „Dazu absolvieren unsere Flugbegleiter und das Servicepersonal eine Reihe von Trainings, damit sie beispielsweise die Ansprüche und Gepflogenheiten asiatischer und arabischer Kunden kennen.“ Doch sind Ausbildungen nur das eine. „Die Stärke der kulturellen Eigenschaften, die ein Mensch per Geburt hat, sind durch Trainings nicht aufzuholen“, sagt Monika Rühl. Konkret: Die Erwartungen eines asiatischen Fluggastes erfüllt eine asiatische Flugbegleiterin am besten. Ein französischer Fluggast fühlt sich bei einem Landsmann formidabel aufgehoben. Deshalb ist die nationale Vielfalt eine große Stärke der Lufthansa.

# BLUEPRINT

① Assessment

self-report  
<biometric>  
claims



③

Call

②

Improvement ←

...me  
...ing / usup  
...social  
...but





„Unternehmen, die Vielfalt leben, sind näher an ihren Kunden dran, tendenziell kreativer und innovativer. Das Betriebsklima ist besser – das Image auch.“

Alexander von Dippel, Präsident der International Society for Diversity Management (idm)



„Großunternehmen, vor allem im englischsprachigen Raum, wenden Diversity Management inzwischen ganz selbstverständlich an.“

Professor Stefan Süß, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Personal, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Diversity Management ist eine vergleichsweise junge Disziplin. Ursprünglich in den USA entwickelt und aus der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung heraus entstanden, fand es Ende der 1990er-Jahre seinen Weg nach Europa. „Großunternehmen, vor allem im englischsprachigen Raum, wenden Diversity Management inzwischen ganz selbstverständlich an“, erklärt Professor Stefan Süß, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Personal, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Auch in Deutschland bekennen sich, so der Forscher, immer mehr Unternehmen und Verwaltungen zu dem Ansatz. Hierzulande gilt die Bewegung zur Gleichberechtigung von Frauen als Wurzel von Diversity Management. „Seit einigen Jahren sind es die Überalterung der Gesellschaft, Internationalisierung von Unternehmen, gerade auch im Mittelstand, sowie der steigende Anteil ausländischer Mitbürger, die Anstrengungen vorantreiben“, erklärt Stefan Süß.

Es wird auch höchste Zeit, denn die demografische Entwicklung hinterlässt Spuren: Stand dem hiesigen Arbeitsmarkt im Jahr 2000 ein Potenzial von rund 45 Millionen Menschen zur Verfügung, wird es durch Geburtenrückgänge bis ins Jahr 2040 auf rund 32 Millionen abnehmen. Die Folge: Der Anteil an Arbeitskräften, die über 55 Jahre alt sind, steigt stark, der Anteil ausländischer Arbeitnehmer verdoppelt sich sogar. „Unternehmen, die das erkannt haben, reagieren beispielsweise durch ein umfassendes Gesundheitsmanagement“, wie Alexander von Dippel erklärt. Burnout-Prävention und Work-Life-Balance-Programme seien en vogue, damit die Menschen fit bleiben – für die Arbeit.

### **Diversity Marketing erschließt attraktive neue Zielgruppen**

Auch handfeste wirtschaftliche Gründe treiben den Diversity-Gedanken voran: Laut aktueller Untersuchung des Statistischen Bundesamtes hat fast jeder fünfte Einwohner in Deutschland ausländische Wurzeln. Das zeigt Wirkung: So nimmt einerseits die Zahl der Beschäftigten aus den verschiedensten Kulturkreisen zu. Andererseits bilden die rund 15,6 Millionen Menschen mit Zuwanderungshintergrund interessante Zielgruppen. Die Folge: Diversity- oder auch Ethno-Marketing boomt. So leben mittlerweile rund 2,8 Millionen türkischstämmige Mitbürger aus drei Generationen in Deutschland, die insgesamt über eine Kaufkraft von etwa 17 Milliarden Euro verfügen. Marketingstrategen haben diese als besonders konsumfreudig, technikaffin und marken-

bewusst identifiziert. Ein attraktives Kundenpotenzial für Telekommunikationsanbieter, die Mode- und Lebensmittelbranche sowie Finanzdienstleister. Ziel ist es, diese Kunden über eine kulturspezifische Ansprache oder speziell auf sie zugeschnittene Angebote zu gewinnen.

Im Rahmen seiner Multimarkenstrategie startete der Düsseldorfer Mobilfunkanbieter E-Plus bereits 2005 die erste Mobilfunkmarke AY YILIDZ für türkischstämmige Bürger. Vertrieb, Werbung, PR und Marketing sind geprägt von türkischer Emotionalität. Zweisprachiger Service ist selbstverständlich und günstige Flatrates gibt es nicht nur innerhalb Deutschlands, sondern auch für Anrufe in die Türkei.

Diversity Management nach Marketinggesichtspunkten zu betreiben, ist für Monika Rühl ein wichtiges Ziel, das aus dem Marketingbereich heraus gesteuert wird. „Im Zentrum unserer personalpolitischen Diversity-Aktivitäten steht jedoch, eine noch offenere Unternehmenskultur zu schaffen. Lufthansa ist von Anbeginn an international tätig gewesen, wir vereinen eine Reihe von Marken unter einem Dach und sprechen die unterschiedlichsten Zielgruppen an – das Premiumsegment ebenso wie Kunden mit schmalen Geldbeutel. Unsere offene Kultur hilft uns dabei, genau diese Vielfalt zu bedienen.“

### **Von Diversity Management profitieren nicht nur Großunternehmen**

Dass Diversity Management auch mittelständischen Firmen Marktvorteile verschafft, zeigt das Beispiel des Münchner Softwarehauses ConSol\*. Die Vielfalt an Mitar-

und Unternehmenssprecherin. Im Unterschied zu vielen Großunternehmen lässt sich, bedingt durch flache Hierarchien, Diversity einfacher umsetzen und leben – man kennt sich untereinander und damit die Probleme im Unternehmen. „Wir betreiben Diversity Management, ohne es explizit so zu nennen“, sagt Isabel Baum weiter. Damit ist das Softwarehaus in guter Gesellschaft, wie Stefan Süß weiß. „Viele Unternehmen nehmen Themen wie Gleichberechtigung, Diskriminierung und Mobbing ernst oder arbeiten an barrierefreien Zugängen für Behinderte.“ Die wenigsten verwendeten dafür jedoch den Begriff Diversity.

Bewerbermanagement heißt bei ConSol\*, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rein nach ihren fachlichen und mitmenschlichen Kompetenzen eingestellt, beurteilt und geachtet werden. Die Gehälter sind nicht geschlechtsspezifisch, sondern orientieren sich ausschließlich an der Leistung. Leise, ohne Quotenregelung, aber pragmatisch und umso wirkungsvoller setzen sich die Softwerker auch für die Beschäftigung von Frauen ein. Das hat den Bajuwaren 2008 den Frauenförderpreis eingebracht. Und mit einem Anteil von rund 20 Prozent liegt die Quote der weiblichen Beschäftigten deutlich über dem Branchenschnitt.

Ob eine eigene Abteilung Garant für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity ist oder eher flache Hierarchien: Alexander von Dippel kennt kein Patentrezept. Entscheidend sei der Rückhalt bei der Unternehmensleitung. Geduld sei ein weiterer wichtiger Faktor. „Wer erwartet, dass sich der Diversity-Gedanke nach wenigen Monaten bezahlt macht, sollte es lieber gleich lassen.“ Auf dem Irrweg sei auch derjenige, der glaube, Diversity Management ließe sich



„Wir betreiben Diversity Management, ohne es explizit so zu nennen.“

Isabel Baum, Marketingleiterin und Unternehmenssprecherin, ConSol\*, München

beitern verschiedener Nationalitäten und Kulturkreise erleichtert kleineren Unternehmen die Akquisition und Abwicklung internationaler Projekte. Ferner sind Teams, die sich aus älteren und jüngeren Mitarbeitern zusammensetzen, sehr erfolgreich. Youngster bringen häufig Kenntnisse über aktuelle Technologietrends mit, während erfahrene Kollegen für die Extraportion Professionalität, etwa im Projektmanagement, sorgen.

„Unsere Firmenkultur ist so ausgelegt, dass der Mensch im Mittelpunkt steht“, erklärt Isabel Baum, Marketingleiterin

von Firma A auf Firma B übertragen. „Wer die Synergien von Vielfalt nutzen möchte, muss innerbetriebliche und äußere Randbedingungen genau und unternehmensspezifisch analysieren und seine Maßnahmen darauf abstimmen.“

#### **Diversity Management im Internet:**

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)  
[www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)  
[www.diversity-gesellschaft.de](http://www.diversity-gesellschaft.de)  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)