

Vielfalt lohnt sich

Diversity-Management in Deutschland

Von Katharina Leinberger

Das Diversity-Konzept – die Anerkennung einer Kultur der Vielfalt als Ressource für die Gesellschaft genauso wie für die Wirtschaft – setzt sich in Deutschland immer mehr durch. Dies zeigt sich nicht nur in der Verabschiedung der »Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland« oder in der Rede von Bundeskanzlerin Angela Merkel im Europäischen Parlament im Januar 2007. Städte wie Stuttgart oder Frankfurt setzen auf Diversity als Integrationskonzept und als Strategie zur Stärkung als Wirtschaftsstandort.

Vorteil Vielfalt

In der Wirtschaft steht Diversity für eine Managementstrategie, die die Individualität der Mitarbeiter als Potenzial für den Unternehmenserfolg einsetzt. Vielfältige Belegschaften gelten als kreativer und produktiver als homogene Teams und deshalb als besser geeignet, um den Herausforderungen der Globalisierung und dem Strukturwandel der Wirtschaft flexibel zu begegnen. Die Bevölkerung in Deutschland wird älter, internationaler und individueller. Unternehmen versprechen sich durch Diversity eine Belegschaft, die diese Heterogenität widerspiegelt, die Entwicklung passender Produkte und die Erschließung neuer Marktsegmente. Beispiele hierfür sind die wachsenden Märkte für Senioren oder spezielle Produktangebote für ethnische und kulturelle Gruppen.

Gleichzeitig fördert die Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter ein positives Image und ein gutes Betriebsklima. Fak-

toren, die angesichts des demografischen Wandels und des »war of talents« bei der Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitern nützlich sind. Wo viele Unterschiede bestehen, entstehen auch Reibungen und Konflikte. Durch ein gezieltes Management sollen die Vorteile der Individualität der Mitarbeiter maximiert und die Konfliktpotenziale reduziert werden. Schulungen und Sensibilisierungsprogramme für das leitende Management und Mitarbeiter sowie Angebote für Familien, ältere Arbeitnehmer und Mitarbeiter anderer Religionen und Nationalitäten gehören zu den Instrumenten, um die Vielfalt in den Unternehmen produktiv zu nutzen.

Ist das Konzept auf die Gesellschaft übertragbar?

In der menschlichen Vielfalt liegt nicht nur ein hohes Potenzial für ökonomische, sondern auch für die gesellschaftliche Entwicklung. Auf kommunaler Ebene wird deutlich, wie Politik und wirtschaftliche Orientierung bei der Umsetzung von Diversity zusammenspielen können. Städte in Großbritannien, der Schweiz oder Österreich verfolgen die Umsetzung von Diversity-Prinzipien bereits erfolgreich in ihrer Stadtentwicklung. Eine multikulturelle Bevölkerung wird dort nicht als Defizit betrachtet, das es zu vermeiden gilt, sondern als Bereicherung und Mehrwert für die Stadt. Dieser Ansatz geht einher mit einem Integrationsverständnis, in dem sich Chancengleichheit und Teilhabe nicht auf die Eingliederung von Migranten beschränkt, sondern als gesamtgesellschaftlicher Prozess betrachtet wird. Es geht darum, den

Einzelnen – mit oder ohne Migrationshintergrund – in die Gesellschaft einzubeziehen, ohne das Eigenheiten verloren oder aufgegeben werden müssen.

Entscheidender Wachstumsfaktor

Hinter diesem Ansatz steht eine sozio-ökonomische Denkweise und die Erkenntnis, dass heterogene Gesellschaften – denen es gelingt, alle ihnen zur Verfügung stehenden Talente einzubeziehen – den Herausforderungen der Globalisierung und des demografischem Wandels besser gewachsen sind. Vordenker wie der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Richard Florida zeigen, dass Offenheit und Toleranz gegenüber ethnisch-kultureller Vielfalt entscheidende Wachstumsfaktoren für Metropolen der Zukunft sind. Es ist das kulturelle Klima, Offenheit und Toleranz, das die innovativen und qualifizierte Leute der mobilen »Kreativen Klasse« anzieht oder abstößt.

Wir haben Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gefragt, was Diversity für sie und ihre Organisation/ihr Unternehmen bedeutet.

Katharina Leinberger, berlinpolis

Diversity: Stimmen zum Thema

OMID NOURIPOUR
MdB Bündnis 90/Die Grünen



»Diversity« ist in aller Munde. Die Charta der Vielfalt – ein Dokument nach dem Vorbild der französischen »Charte de Diversité« - ist unterschrieben. Einige übersetzen Diversity mit »Wertschätzung«. Wenn das den Kern der Charta ausmacht, dann kann man sich nur freuen, dass sich immer mehr Unternehmer verpflichten, Vielfalt in ihren Unternehmen wertzuschätzen und zu fördern. Nun fordern die Ersten, Diversity in allen gesellschaftlichen Bereichen anzuwenden. Hierbei müssen wir uns zumindest bewusst sein, dass Diversity als Instrument ebenso wie als ideales Konstrukt bestimmte Eigenheiten hat.

Zum ersten ist Diversity ein Top-Down-Prozess. Was in einem Unternehmen also vorbildlich ist, kann sich im gesellschaftlichen Rahmen sehr etatistisch entfalten. Zweitens kann Diversity auch so verstanden werden, dass es die Vielfalt in einer

Gruppe hervorhebt. Dies aber vergrößert bisweilen die Kluft zwischen Mehrheit und Minderheit. In Unternehmen wird dieses Spannungsfeld gezielt eingesetzt, um den wirtschaftlichen Erfolg zu vergrößern. Aber ist dies auch in der Gesellschaft möglich? Drittens fokussiert sich Diversity auf die Identitätsmerkmale einer Minderheit anstatt auf ihre gesellschaftliche Rolle. So ist aus Diversity-Sicht das zentrale Merkmal eines kolumbianischen Ingenieurs seine Ethnie und nicht sein Beruf.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Vielfalt ist ein Wert an sich und sollte gefördert werden. Aber ob ihre Heraushebung in allen Lebensbereichen das Wundermittel zur Integration ist, muss noch systematisch, im Vergleich mit anderen Konzepten (wie z.B. »Empowerment«) und von Fall zu Fall diskutiert werden.

MONIKA PIEL
Monika Piel, Intendantin des WDR



In Nordrhein-Westfalen, dessen Landessender der WDR ist, leben seit jeher Menschen unterschiedlicher Herkunft. Jeder Vierte hat heute eine Zuwanderungsgeschichte – Tendenz steigend. Mit dem 24-stündigen Radioprogramm »Funkhaus Europa« leisten wir seit 1998 einen wichtigen Beitrag zur Integration im »Einwanderungsland« NRW – heute in Deutsch und 17 weiteren Sprachen. Unser Ziel ist es, Chancen und Potentiale dieses Wandels zu verdeutlichen, ohne Konflikte zu verschweigen.

Mit dem CIVIS Medienpreis zeichnen wir seit 20 Jahren Beiträge in Hörfunk und Fernsehen aus, die sich in herausragender Weise mit den Themen Einwanderung, Integration und kulturelle Vielfalt befassen. Damit wollen wir positive Beispiele geben und Journalistinnen und Journalisten, Autorinnen und Autoren, Programmacherinnen und

Programmmacher in ganz Europa ermutigen, sich diesem wichtigen Thema zu widmen.

Kulturelle Vielfalt und Integration sind Teil unseres Programmauftrags und unserer Unternehmenskultur. Auch im WDR selbst arbeiten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. In der Talentwerkstatt »Grenzenlos« fördern wir außerdem seit 2005 junge Journalisten mit Einwanderungshintergrund, um sie für die Arbeit im WDR zu qualifizieren. Vier davon bilden wir inzwischen in journalistischen Volontariaten aus. Andere arbeiten als freie Moderatorinnen und Moderatoren, Reporterinnen und Reporter.

Integration ist für uns eine Querschnittsaufgabe. Zu ihrem Gelingen leisten alle Bereiche in Programm, Technik und Verwaltung sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Beitrag.

PETRA ROTH
Oberbürgermeisterin Frankfurt am Main



Der Begriff »Diversity«, Vielfalt also, beschreibt eine Grundbefindlichkeit dieser Stadt. Ohne sie ist Frankfurt in seiner jetzigen Gestalt nicht vorstellbar. Von Beginn an war Frankfurt ein Kommunikationsknoten, vor über einem Jahrtausend zunächst an zentraler Stelle der Verbindung europäischer Land- und Wasserwege. Hier sollten sich Menschen aus unterschiedlichen Räumen begegnen und ihre Produkte austauschen können. Produkte aber, am augenfälligsten das hier seit Jahrhunderten gehandelte Buch, tragen immer auch eine Botschaft und eine Idee in sich, die gleichermaßen zum Gegenstand der Kommunikation wurde.

Damit war der Weg in die wirtschaftliche, kulturelle und intellektuelle Vielfalt vorgezeichnet, denn viele Menschen, die hier ihre Geschäfte tätigten, sind geblieben. Frankfurt ist diesen Weg konsequent weiter gegangen: Neue Verkehrswege wie der Auto- und Luftverkehr wurden integriert, der Radius erweitert, und es waren immer die international orientierten Wirtschaftszweige, die die Stadtgesellschaft geprägt haben. Über 180 Nationen, unzählige Sprachen und Kulturen leben heute daher nicht an den Rändern, sondern in der Mitte der Stadtgesellschaft – sie sind Frankfurt.

DR. GÜNTHER SCHAUENBERG
Bundesagentur für Arbeit



In der Wirtschaft hat ein Umdenkungsprozess begonnen, der schon viele Unternehmen in ihrer Personalpolitik prägt: Es ist nicht nur aus demographischen Erwägungen heraus richtig, sondern zudem auch wirtschaftlich, Verschiedenheit als Chance zu begreifen und nicht als Risiko zu behandeln. Wenn die Kunden zunehmend Frauen sind, wenn der Anteil der Älteren wächst, wenn Migranten Produkte und Dienstleistungen nachfragen, ist es durchaus ein Vorteil für die Unternehmen, eine Mitarbeiterstruktur zu haben, die diese Kundenstruktur spiegelt. Davon ist die öffentliche Verwaltung von wenigen Ausnahmen abgesehen noch weit entfernt. Gerade in der öffentlichen Arbeitsverwaltung ist jedoch ein ausgeprägter

Kundenkontakt wesentlich für eine erfolgreiche Zielerreichung. Die Kunden der Agenturen für Arbeit sind so verschiedenartig wie die Gesamtbevölkerung. Die Risiken der Arbeitslosigkeit sind aber durchaus nicht gleichmäßig auf alle Personengruppen verteilt. Unterschiedliche Bevölkerungsgruppen wie ältere Arbeitnehmer, behinderte oder benachteiligte Menschen und Migranten müssen mit gezielten und maßgeschneiderten Maßnahmen gefördert werden. Eine Bewusstseinsänderung kann nur gelingen, wenn in der Arbeitsvermittlung und -beratung die Vorteile erkannt und weitergegeben werden, die diese Menschen für Arbeitgeber mitbringen können.

DIPL-ING. NIHAT SORGEÇ
Vize-Präsident der TD-IHK



International operierende deutsche Unternehmen haben »Diversity« als Chance« erkannt und Programme für eine »Charta der Vielfalt« in ihren Unternehmen entwickelt. Für ihre internationalen Kunden- und Geschäftsbeziehungen brauchen sie Mitarbeiter, die interkulturell kompetent sind. Das gilt auch für die Weiterentwicklung der deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen. Der deutsch-türkische Außenhandel

hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Die Türkei ist ein wichtiger Investitionsstandort. Für türkische Unternehmen ist Deutschland traditionell das Sprungbrett in den europäischen Markt. Die Marktpotentiale können nur mit interkultureller, bilingualer Kompetenz gestärkt und ausgebaut werden. Die Menschen dafür hat Deutschland. Es sind die Kinder der Migranten, die hier aufgewachsen sind.

In einem gesellschaftlichen Klima, das »Anders – sein« gering schätzt, werden sie zu Problemgruppen. Wenn ihre Potentiale – z. B. interkulturelle Erfahrungen, Mehrsprachigkeit – anerkannt und angefangen beim Kindergarten über die Schule bis hin zu betrieblicher Ausbildung und Studium gezielt gefördert werden, haben sie und Deutschland bessere Entwicklungschancen in der globalisierten Welt.

Statt nur die Probleme der Migration zu sehen, ist es Zeit, den positiven Beitrag der Migranten für

ein weltoffener und bunter gewordenes Deutschland zu würdigen. Das hilft beiden Seiten. Eine »Charta der Vielfalt« braucht auch die deutsche Gesellschaft.

KLAUS WOWEREIT

Regierender Bürgermeister von Berlin



Vielfalt bedeutet Stärke. Darauf beruht der Erfolg unserer westlichen Demokratien ebenso wie der Erfolg der Europäischen Einigung, die Frieden und Freiheit bewahrt, wo zuvor Feindschaft, Krieg und Unterdrückung herrschten. Die Fähigkeit Vielfalt zu erzeugen und zuzulassen, und dabei die Grundlagen unseres freiheitlich demokratischen Gemeinwesens zu stärken, ist ein wichtiger Schlüssel für die Zukunft unserer Gesellschaft in Zeiten globaler Vernetzung. Auch für die deutsche Hauptstadt, in der Menschen aus mehr als 180 Ländern friedlich zusammenleben, ist Vielfalt ein Markenzeichen. Ihre Talente, ihre Lebensstile und Mentalitäten sind es, die Berlin zu einer ungemein

kreativen und anregenden Metropole machen. Vielfalt bedeutet, Chancen. Vielfalt bedeutet Neugier, Offenheit und Toleranz, die Bereitschaft sich auszutauschen und voneinander zu lernen ebenso wie die Notwendigkeit, sich auf verbindliche Regeln des Zusammenlebens zu verständigen. Berlin lebt durch seine Vielfalt.

DR. WOLFGANG SCHUSTER

Oberbürgermeister Stuttgart



In Stuttgart gibt es eine von der breiten Mehrheit im Gemeinderat und in der Öffentlichkeit getragene Politik zur Förderung der sozialen Integration einerseits und der kulturellen Vielfalt andererseits als Leitziele für das »Bündnis für Integration«. Diese Politik trägt zu einem entspannten, weltoffenen Stadtklima bei, in dem über 170 Nationen friedlich und kreativ zusammenleben. In Stuttgart werden 120 Sprachen gesprochen von rund 40 Prozent der Stuttgarterinnen und Stuttgartern, die einen Migrationshintergrund haben. Diese sprachliche und kulturelle Kompetenz gilt es mehr denn je in die Entwicklung unseres international vernetzten Wirtschaftsstandorts einzubringen.

Nationale Umfragen bestätigen das positive soziale Klima. So ist Stuttgart die Stadt mit der höchsten Zufriedenheit aller Bürgerinnen und Bürger (83 Prozent). Ein ähnliches Ergebnis zeigte eine Studie von Ernst & Young über die Zufriedenheit der Unternehmen mit ihrem Standort. Auch hier belegt Stuttgart den ersten Platz in Deutschland.

URSULA SCHWARZENBART
Director Global Diversity Office, DaimlerChrysler AG



»Diversity does not only make business sense. It's a business ›must‹«, so Dieter Zetsche über die Notwendigkeit für Unternehmen, die Vielfalt in der Belegschaft systematisch für den Geschäftserfolg einzusetzen. DaimlerChrysler hat den Nutzen von Diversity erkannt und betreibt seit 2005 ein konzernweites Diversity Management. Die Zukunft eines weltweit agierenden Automobilherstellers wie DaimlerChrysler hängt stark davon ab, wie es gelingt, passende Talente zu rekrutieren, zu entwickeln und zu fördern. Je besser unsere Mitarbeiter/innen und Führungskräfte die Vielfalt unserer Kundinnen und Kunden abbilden, desto passgenauer sind unsere Produkte. Vielfältig zusammengesetzte Teams bringen – richtig gemanaged – sehr kreative und innovative Ergebnisse hervor, eine wesentliche Fähigkeit von DaimlerChrysler und dem Standort Deutschland insgesamt.

In diesem Sinne ist Diversity Management auch eine unternehmerische und gesellschaftliche Gemeinschaftsaufgabe, dies bringt die »Charta der Vielfalt« zum Ausdruck. Der demographische Wandel in Deutschland betrifft alle. In Zeiten einer schrumpfenden Bevölkerung verstärkt auf die Potenziale bisher vernachlässigte Gruppen und Menschen zu schauen, z.B. ältere Menschen, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, ist ein ökonomisches Gebot. Und es ist auch die gesellschaftlich richtige Sache. Denn erst in einer Kultur des gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung jedes Einzelnen, unabhängig des jeweiligen Hintergrunds, gelingen nachhaltige Entwicklung und Fortschritt. Vielfalt als Chance erkennen und nutzen – das ist ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor sowohl für die Gesellschaft als auch Unternehmen wie DaimlerChrysler.

DR. UWE FRANKE
Vorstandsvorsitzender Deutsche BP AG



Warum ist Diversity ein Thema für Deutschland? Demografische Zahlen zeigen, dass die Gesellschaft in Deutschland in Zukunft internationaler, älter, weiblicher und insgesamt zahlenmäßig kleiner wird. Allein das ist Grund genug dafür, dass Diversity ein Thema für Deutschland ist. Unsere Zukunft wird also in jeder Hinsicht vielfältiger und die Chance für Deutschland liegt darin, diese Vielfalt anzuerkennen, wertzuschätzen und letztendlich zu nutzen. Gesellschaftliche Vielfalt wird in Deutschland zur Zeit erst entdeckt und es gibt zunehmend Initiativen, Projekte und gute Beispiele, an denen dieses deutlich wird. Um dies im Bereich der Unternehmen und öffentlichen Unternehmen deutlich hervorzuheben, haben wir, die Deutsche BP, zusammen mit der Deutschen Bank, DaimlerChrysler und der Deutschen Telekom die »Charta der Vielfalt in Unternehmen in Deutschland« gegründet und unterzeichnet. Im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung, in der sich BP sieht, haben wir uns entschlossen, die Charta der Vielfalt zu initiieren und freuen uns über den Erfolg.

Warum ist Diversity ein Thema für die Deutsche BP AG? Vielfalt und Einbeziehung ist für die BP

seit langem ein Thema. Wir sind uns der Vielfalt in unserer Belegschaft bewusst und sehen in unserer Vielfalt unsere Chance. Durch die Vielfalt in unserer Belegschaft können wir die vielfältigen Kundenwünsche erkennen und erfüllen. Täglich arbeiten die unterschiedlichsten Kolleginnen und Kollegen im Team miteinander zusammen und bringen vielfältige Ideen ein, mit denen wir uns im Wettbewerb hervorheben. Der Schlüssel dazu liegt in einer wertschätzenden Unternehmenskultur in der sich alle motiviert fühlen mitzuarbeiten und zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Somit sind alle Gewinner; von der einzelnen Person bis hin zum Unternehmen. Um diese Kultur zu schaffen und weiterzuentwickeln haben wir umfangreiche Programme, die das Bewusstsein für das Team Vielfalt schärfen und Trainings, um den Umgang in vielfältigen Teams zu bewerkstelligen. Diversity und Einbeziehung ist für uns eine Reise und wir haben schon ein großes Stück zurückgelegt, sind aber immer noch unterwegs.

ALETTA GRÄFIN VON HARDENBERG
 HR CoE OD, Culture & Diversity, Deutsche Bank



Wer ein Unternehmen stärken und den Geschäftserfolg gewährleisten will, muss heute die Vielfalt der Begabungen, Persönlichkeiten und Lebensformen achten und fördern. Damit ist Diversity nicht nur eine Herausforderung, sondern wirtschaftliche Notwendigkeit. In der Deutschen Bank gehen wir durch unser Diversity Management bewusst den Weg, die vorhandene gesellschaftlich-kulturelle Vielfalt in all unseren Geschäftsabläufen zu reflektieren. Diversity drückt sich bei uns in einer offenen und respektvollen Haltung gegenüber Unterschieden aus. Unsere Stakeholder unterscheiden sich auf Grund von Geschlecht, einer Behinderung, der Nationalität, der ethnischen Herkunft, Religion, Weltanschauung, Alter, sexueller Identität, aber auch gegenüber unterschiedlichen Lebensstilen und Lebensformen, unterschiedlichen Kulturen und Bildungshintergründen, Arbeitsweisen und Erfahrungen. Wir haben Niederlassungen in 73 Ländern und beschäftigen weltweit knapp 69.000 Mitarbeiter (in Vollzeitkräfte umgerechnet), die über 130 Nationen angehören. Allein in Deutschland

beschäftigen wir Mitarbeiter aus 74 Nationen. Die Vielfalt unsere Kunden ist noch viel größer! Durch Projekte wie »Fairness am Arbeitsplatz«, Mitarbeiter-Netzwerke, Mentoren- und Praktikumsprogramme und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie versuchen wir, den Blick für die Vielfalt unserer Mitarbeiter zu schärfen, die Akzeptanz für ihre Individualität zu erhöhen und ihre Stärken gezielt zu fördern. Unsere Unternehmenskultur muss die Bereitschaft zu ständigem Wandel und Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten unterstützen. Die Globalisierung bedeutet für uns nicht nur, vermehrt in internationalen Teams zusammenzuarbeiten, sondern auch die Chance, neue Märkte zu erschließen und sich verändernde Kundengruppen gezielt anzusprechen. Eine vielfältige Belegschaft hilft uns, die Wünsche unserer Kunden schnellstmöglich zu erkennen. Unterschiedlich zusammengesetzte Teams arbeiten zudem kreativer und effektiver. Deshalb ermutigen wir unser Mitarbeiter, alle Aspekte ihrer Persönlichkeit und ihre gesamten Kenntnisse einzubringen.

MAUD PAGEL
 Chief Diversity Officer, Deutsche Telekom



Innovation und Wachstum sowie Service und Effizienz sind bei der Deutschen Telekom die Herausforderungen für die Gegenwart und für die Zukunft. Diversity erweist sich dabei als ein wichtiger Motor einer ganzheitlichen Unternehmenspolitik und Wegweiser für gesellschaftliche Verantwortung. Die Grundlage ist somit einfach: Ein Konzern wie die Deutsche Telekom lebt von der Vielfalt seiner Kundinnen und Kunden wie auch seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Doch Diversity meint mehr als Vielfalt und Verschiedenartigkeit. Es beschreibt ein umfassendes Managementkonzept, das auf gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung aufbaut. Damit werden individuelle Unterschiede strategisch eingesetzt und genutzt – im Interesse des wirtschaftlichen Erfolgs und zum Wohle der Beschäftigten. Ob unterschiedliches Geschlecht, Alter, Sprache oder Kultur – die Wertschätzung und der Respekt der Vielfalt, sei es unter Beschäftigten oder Kundinnen und Kunden hat eine große Bedeutung für den Erfolg jedes Unternehmens.

Das Diversity-Management der Deutschen Telekom orientiert sich eng an den betrieblichen Prozessen sowie den Notwendigkeiten und Bedingungen der verschiedenen Geschäftsfelder im Konzern und den Möglichkeiten unseres Unternehmens auf dem Weltmarkt. Unsere vom Vorstand im Jahr 2004 beschlossene Diversity-Policy wird auch in Zukunft dazu beitragen, Vielfalt zu erkennen, wertzuschätzen und optimal einzusetzen. Darüber hinaus spiegelt sich unser gesellschaftliches Engagement in der Unterstützung einer Vielzahl von Organisationen und Institutionen des Bildungs-, Sozial- und Sportbereichs. Die Globalisierung, der demografische Wandel, die Vielfalt der modernen Gesellschaften – mit ihren Chancen auch für Frauen – alle diese Einflüsse prägen das wirtschaftliche und kulturelle Leben weltweit und somit auch in Deutschland. Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn die vorhandene Vielfalt erkannt und genutzt wird.