

# Diversity Management – Chancen für Unternehmen und Beschäftigte

## Ausgangslage – warum Diversity Management?

Vielfältige Belegschaften – kein gänzlich neues Thema für Wissenschaft und Wirtschaft: Bereits in den 1980er-Jahren befasste sich die Organisationsdemografie mit der Frage, welchen Einfluss die soziale Zusammensetzung von Organisationen auf deren Entwicklung hat. Die Organisationsdemografie bezieht die Variablen demografischer Forschung (zum Beispiel Alter, Geschlecht) auf die Organisationsebene (Nienhüser 2000). Jahrzehnte danach ist der Begriff des »Diversity Managements« aktueller denn je. Dies kann mit veränderten gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen begründet werden, die insgesamt zu mehr Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt geführt haben.

Einhergehend mit Globalisierungsprozessen kam es zu einer wachsenden Internationalisierung des Arbeits- und Absatzmarktes. Der europäische Integrationsprozess, die EU-Osterweiterung und vergangene sowie aktuelle Wanderungsbewegungen sorgen für ethnische Vielfalt: Im Jahr 2014 lebten in Deutschland rund 16,4 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund (20,3 Prozent der Gesamtbevölkerung). Der Bildungsstand der zugezogenen Personen hat sich dabei in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich verbessert: 43,7 Prozent der seit 2011 Zugewanderten zwischen 25 und 35 Jahren verfügen über einen Hochschulabschluss (Statistisches Bundesamt 2015a). Ein sich fortsetzender Trend ist auch der demografische Wandel: Er führt dazu, dass das Erwerbspersonenpotenzial kontinuierlich schrumpft und altert. Die Erwerbstätigenquote älterer Beschäftigter im Alter von 60 bis 65 Jahren hat sich in den letzten Jahren vervielfacht, unter anderem aufgrund rentenpolitischer Neuerungen: Lag sie im Jahr 2000 noch bei 19,9 Prozent, so belief sie sich im Jahr 2014 bereits auf 52,3 Prozent (Statistisches Bundesamt 2015b). Zu diesen demografischen Veränderungen kommen weitere gesellschaftliche Entwicklungen wie Individualisierung und Wertewandel, welcher zugleich eine Veränderung im Geschlechterrollenverständnis von Frauen und Männern mit sich bringt. Immer mehr Frauen sind erwerbstätig: Die Zahl der weiblichen Be-

schäftigten ist laut Bundesagentur für Arbeit zwischen 2004 und 2014 um 2 Millionen gestiegen – von 11,9 auf 13,9 Millionen. Auch das Selbstverständnis behinderter Menschen hat sich in der jüngeren Vergangenheit verändert, die Inklusion dieser Personengruppe am Arbeitsmarkt steigt. Mit 1,15 Millionen waren im Jahr 2015 so viele Menschen mit Behinderung erwerbstätig wie noch nie (Aktion Mensch e.V. 2015). Ein weiterer Wandlungstreiber in Richtung Diversity ist auch das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das 2006 eingeführt wurde.

Diese Trends und Entwicklungen auf der Makroebene machen »Diversity« zu einem der Schlüsselthemen für die Wirtschaft. Personengruppen, die bislang weniger stark in den Arbeitsmarkt integriert waren, erlangen für diesen zunehmend mehr Bedeutung. Dies trifft auf Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen, ältere Beschäftigte und Menschen mit Behinderung gleichermaßen zu. In der Rekrutierung dieser Personengruppen als Fachkräfte der Zukunft liegt ein großes Potenzial, das angesichts drohenden Fachkräftemangels ausgeschöpft werden sollte.

## Was heißt Diversity Management?

Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (DGDM) beschreibt die Begriffe Diversity und Diversity Management beziehungsweise Managing Diversity folgendermaßen (Deutsche Gesellschaft für Diversity Management/Beiträge zu Diversity/weitere Beiträge zu Diversity: Managing Diversity):

»Diversity« bedeutet »Unterschiedlichkeit«. Im Kontext von Unternehmen ist die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten eines Unternehmens gemeint – beispielsweise in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion; darunter fallen auch Menschen mit Behinderungen, mit Migrationshintergrund und unterschiedlicher sexueller Orientierung. Diversity ist somit »das Mosaik von Menschen, die eine Vielfalt von Berufs- und Lebenserfahrung, Sichtweisen, Werten und Weltanschauungen als Kapital in ihr Arbeitsleben einbringen«. Es werden verschiedene Dimensionen von Diversity unterschieden (Deut-



Sibylle Adenauer  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft (ifaa)



Laura Geiger  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft (ifaa)

sche Gesellschaft für Diversity Management/ Managing Diversity; Charta der Vielfalt 2011):

- die Primärdimensionen; diese beziehen sich auf diejenigen Unterschiede, die sichtbar sind wie beispielsweise das Alter, das Geschlecht, die Hautfarbe;
- die Sekundärdimensionen; damit sind Unterschiede gemeint, die vorhanden, aber nicht unbedingt sichtbar sind, wie beispielsweise Familienstand oder Einkommen;
- Tertiärdimensionen, zum Beispiel die Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft, Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Diversity Management beziehungsweise Managing Diversity ist der verantwortungsvolle Umgang mit den Unterschiedlichkeiten im Unternehmen oder in einer Organisation – das heißt: die gezielte Wahrnehmung, die Wertschätzung und das bewusste Nutzen von Unterschieden. Verantwortungsvoll bedeutet, dass der Wert der Vielfalt anerkannt und im positiven Sinne mit seinen Synergieeffekten genutzt wird.

Diversity Management ist nicht auf das »Frauen-Thema« (den Gender-Aspekt) begrenzt,

sondern umfasst alle genannten Aspekte der Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit.

Der Leitgedanke des Diversity Managements lautet: »Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Institution. Ziel ist, Personalprozesse und Personalpolitik von Organisationen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demografische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt sowie andererseits alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen« (Charta der Vielfalt 2011).

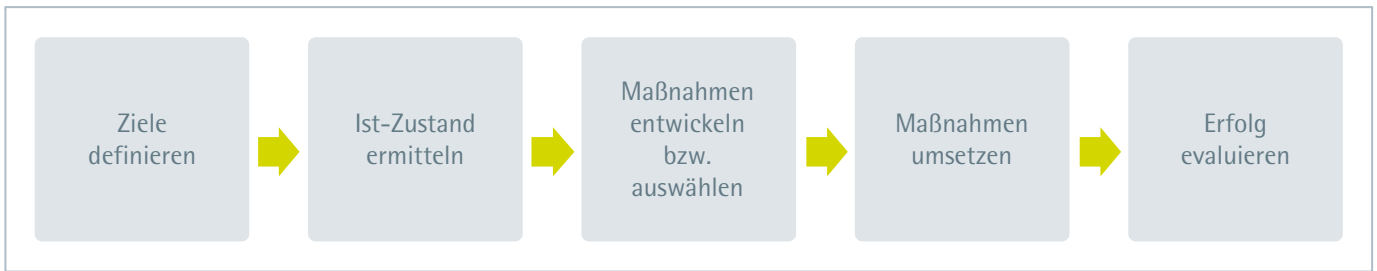
Diversity Management hat seinen Ursprung in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung Mitte des 20. Jahrhunderts. Mit Diversity Management reagierten die US-Unternehmen auf das Antidiskriminierungsgesetz, das im Falle von Diskriminierungen hohe Strafen vorsah.

In Deutschland markiert die Charta der Vielfalt die Unternehmensinitiative für Diversity und Diversity Management. Im Jahre 2006 schlossen sich vier große Unternehmen – Daimler, BP Europa SE (ehemals Deutsche BP), Deutsche Bank und Deutsche Telekom – zu-

Abb. 1: Diversity – Unterschiedlichkeit beispielsweise in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Religion.

Foto: Andrey Popov/fotolia.com





sammen und initiierten die Charta der Vielfalt. Sie ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen sowie Institutionen und will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Unternehmen und Organisationen, die die Charta unterzeichnen, bekennen sich dazu, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und Diversity Management ermöglicht. Mehr als 2250 Unternehmen und Einrichtungen in Deutschland haben die Charta der Vielfalt unterzeichnet.

Für die Charta der Vielfalt und das Diversity Management gibt es keine explizite rechtliche Grundlage. Ihre Unterzeichnung ist eine freiwillige Selbstverpflichtung. Die Kerndimensionen der Charta der Vielfalt, die sich in den USA und Europa im Diversity Management etabliert haben, entsprechen jedoch den Dimensionen der europäischen Rechtsprechung zur Antidiskriminierung.

Diversity und Antidiskriminierung beschäftigen sich zwar mit den gleichen Themen, betrachten diese allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven. Bei der Antidiskriminierungsarbeit handelt es sich um die Verhinderung von Ausgrenzung und Herabsetzung. Bei Diversity geht es um die Einbeziehung von Vielfalt zum Vorteil für alle Beteiligten (Charta der Vielfalt 2011; Koall o. J.).

## Diversity Management – Chancen für Unternehmen

Eine vielfältige Belegschaft beziehungsweise Diversity Management bietet Unternehmen eine Reihe von Chancen (Merx 2011; Ugowski o. J. S. 3) und ist mit einer Vielzahl an Hoffnungen verbunden.

### Diversity Management

- kann die Expansion in neue Märkte und die Erschließung neuer Kundengruppen erleichtern, wenn im Unternehmen Beschäftigte aus

diesen Ländern arbeiten und die Sprache und Kultur der Länder kennen. Unternehmen können so Vorteile im Einkauf und Verkauf erzielen und die Kundenorientierung ausbauen;

- kann die Rekrutierung geeigneter Beschäftigter und somit die Fachkräftesicherung unterstützen, da das Unternehmen eine breitere Rekrutierungsbasis nutzt (gut ausgebildete Frauen, Einstellung von Bewerbern mit Migrationshintergrund);
- trägt idealerweise zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei und kann so die Chance erhöhen, geeignete Beschäftigte zu finden;
- verbessert das Image eines Unternehmens: Die Öffentlichkeit honoriert Unternehmen, die sich offen und pluralistisch darstellen;
- bindet Beschäftigte an das Unternehmen: Unternehmen mit Diversity Management können eventuell die Fluktuationsrate senken, weil Beschäftigte sich verstanden und »zu Hause« fühlen;
- kann die Kreativität durch heterogen zusammengesetzte Teams steigern;
- erfüllt die Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).

## Diversity Management – Umsetzungsmöglichkeiten und Vorgehensmodell

Für die Einführung eines Diversity Managements im Unternehmen ist ein systematisches Vorgehen, wie in Abb. 2 aufgeführt, zu empfehlen. Ein strukturiertes Vorgehen auf der Basis definierter Ziele, die mit Diversity Management erreicht werden sollen, erhöht die Erfolgsaussichten von Diversity Management und trägt zur Nachhaltigkeit bei.

Zur Umsetzung von Diversity Management im Unternehmen steht eine Vielzahl an Maßnahmen zur Verfügung. Bevor einige Maßnahmen vorgestellt werden, sollen zunächst zentrale Erfolgsfaktoren erläutert werden, die zu einer gelungenen Einführung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen beitragen können (in Anlehnung an Merx 2011). Ein wichtiger

Abb. 2: Schematische Vorgehensweise für die Einführung eines Diversity Managements nach Charta der Vielfalt e.V. 2011

---

*Der Nutzen eines Diversity Managements zeigt sich mittel- und langfristig.*

---

**Literatur**

Aktion Mensch e.V. (2015) Inklusionsbarometer Arbeit. Ein Instrument zur Messung von Fortschritten bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Bonn

Buche A, Jungbauer-Gans M, Niebuhr A, Peters C (2013) Diversität und Erfolg von Organisationen. Zeitschrift für Soziologie 42 (6):483-501

Bundesagentur für Arbeit (2015) Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2014, Nürnberg

Charta der Vielfalt e.V. (2013) Kurzumfrage Diversity Management. [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispiel-dateien/Downloads/Studien/CdV\\_Kurzumfrage\\_Diversity\\_Nov\\_2013.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispiel-dateien/Downloads/Studien/CdV_Kurzumfrage_Diversity_Nov_2013.pdf). Zugegriffen: 29. Februar 2016

Charta der Vielfalt e.V. (2011) Diversity Management. <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>. Zugegriffen: 01. März 2016

Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (o. J.). <http://www.diversity-gesellschaft.de/>. Zugegriffen: 16. März 2016

Hammermann A, Schmidt J (2014) Diversity Management – Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen. In: IW-Trends 4/2014. <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/andrea-hammermann-joerg-schmidt-diversity-management-198814> Zugegriffen: 16. März 2016

Koall I (o. J.) Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity / DiVersion. idm – internationale gesellschaft für diversity management e.V. [http://www.idm-diversity.org/deu/infothek\\_koall\\_diversion.html](http://www.idm-diversity.org/deu/infothek_koall_diversion.html). Zugegriffen: 1. März 2016

Faktor, den es zu berücksichtigen gilt, ist die Führungsverantwortung: Ein Wandel in Richtung »Diversity« kann nur dann funktionieren, wenn der Vorstand den Auftrag dazu erteilt und auch selbst dafür einsteht (Köppel 2014a). Diese Verantwortung sollte verbindlich ausgedrückt werden, beispielsweise mit der Unterzeichnung der »Charta der Vielfalt«, da Aktivitäten, die auf Freiwilligkeit beruhen, nur wenig erfolgversprechend sind. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Einführung von Diversity Management ist auch das Vorhandensein einer zentralen Ansprechperson. Diversity Management im Unternehmen einzuführen ist eine Querschnittsaufgabe und kein eigenständiges, zeitlich begrenztes Projekt.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Entwicklung eines strategischen Konzepts und die Benennung von Zielen, die mit den Diversity-Maßnahmen erreicht werden sollen (Baustein 1: Ziele definieren). Solche Ziele können zum Beispiel sein: Die Gewährleistung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes, die Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern, eine vielfältigere Zusammensetzung der Belegschaft, die Positionierung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber am Markt oder die bessere Erschließung inter-

nationaler Märkte (Schaffner 2010). Die Erweiterung des Unternehmensleitbildes um den Faktor »Diversity« und die Einbindung dieses Faktors in Vision und Mission des Unternehmens sorgen für eine klare strategische Richtung bei der Zielerreichung.

Nichtsdestotrotz: Diversity muss vor allem gelebt werden und nicht nur »auf dem Papier« stehen. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen zur praktischen Umsetzung orientiert sich zum einen an der zur Verfügung stehenden Zeit und an den finanziellen Ressourcen. Einzelne Maßnahmen lassen sich in relativ kurzer Zeit etablieren, will man aber das Personalmanagement und die Organisationskultur umfassend in Richtung »Diversity« verändern, kann es in der Regel zwischen 6 und 8 Jahren dauern, bis merkliche Erfolge erzielt werden (Merx 2011). Welche konkreten Maßnahmen in einem Unternehmen ergriffen werden, richtet sich außerdem danach, welche Zielgruppen für Diversity Management im Fokus liegen sollen. Um dies festzulegen, muss bekannt sein, wie vielfältig die Belegschaft in Kultur, Herkunft, Religion, Alter und Leistungsfähigkeit aufgestellt ist. Dies kann durch eine systematische Sichtung der Personalstammdaten herausgefunden werden. Zur Er-

Tabelle 1: Diversity-Maßnahmen zur Umsetzung im Unternehmen

Ziel beziehungsweise Zielgruppe	Mögliche Maßnahmen
<b>Ethnische Diversität</b>	Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen und Religionen durch Erweiterung des Kantinenangebots; Einführung von Kultur-Tandems; Sprachkenntnisse ausweiten durch Förderung von Sprachtrainings; interkulturelle Trainings
<b>Alters-Diversität</b>	Alters-Tandems; altersgemischte Teams; Arbeitsplätze für Leistungsgewandelte
<b>Mehr Frauen in Führungspositionen</b>	Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (bspw. durch Teilzeitarbeit; Telearbeit; Sabbaticals; teilautonome Arbeitsgruppen; Kindernotbetreuung; Betriebskindergärten); Identifikation von Führungspositionen, die in reduzierter Vollzeit wahrgenommen werden können
<b>Mehr Diversität in der Personalauswahl und -zusammensetzung</b>	Mindesteinladungsquote für vielfältige Bewerber; Sensibilisierung von Personalentscheidern; ethnisch vielfältige Besetzung der Personalabteilung (die Auswahl von Bewerbern erfolgt dann auf Basis einer größeren Bandbreite an Kriterien); Stellenausschreibungen gezielt so formulieren, dass sie vielfältige Beschäftigte (in Hinblick auf Alter, Geschlecht, Herkunft etc.) ansprechen; vielfältige Zusammensetzung von Arbeitsteams zur Bearbeitung einer Aufgabe

fassung weiterer Informationen kann gegebenenfalls auch eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden (Baustein 2: Ermittlung des Ist-Zustandes). Ziel ist der Aufbau einer diversitätsensiblen Personalstandsstatistik, die regelmäßig aktualisiert wird (Pullen et al. 2010).

Nachdem die Ausgangslage bekannt ist, können entsprechende Maßnahmen entwickelt beziehungsweise ausgewählt werden (Baustein 3). Sinnvolle Kriterien, die einer Auswahl zugrunde liegen sollten, sind die Umsetzungsdauer sowie die Umsetzungskosten und Risiken (Charta der Vielfalt e.V. 2016)

Tabelle 1 gibt einen Überblick über unterschiedlichste Diversity-Maßnahmen (nach Charta der Vielfalt e.V. 2016; Schaffner 2010), die jeweils auf ein bestimmtes Ziel gerichtet sind beziehungsweise eine bestimmte Personengruppe fokussieren:

Für die Umsetzung der Maßnahmen (Baustein 4) muss ein Plan entwickelt werden, der die Einzelschritte und Verantwortlichkeiten sowie den zeitlichen Rahmen definiert. Dabei ist es wichtig, auch bereits vorhandene Ansätze, die noch wenig ausgebaut sind, zu beachten und an diese anzuknüpfen.

Nach der Umsetzung der Maßnahmen sollten diese evaluiert werden. Auf Grundlage der Evaluation (Baustein 5) muss dann entschieden werden, ob die Maßnahmen beibehalten werden sollen oder gegebenenfalls durch geeignetere abgelöst werden können (Charta der Vielfalt 2011)

## Aktuelle empirische Befunde

Zum tatsächlichen, wirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management liegen bislang nur wenig gesicherte empirische Ergebnisse vor. Dies liegt unter anderem daran, dass die vermuteten ökonomischen Vorteile nur schwer messbar sind und der Nachweis der Kausalität nicht ohne weiteres erbracht werden kann (Klose & Merx 2010). Will man den Erfolg von Organisationen durch Diversity Management messen, müssen dabei in jedem Fall unterschiedliche Diversitätsdimensionen gesondert betrachtet werden. Kulturelle Diversität in der Belegschaft beispielsweise bedingt laut einer Studie von Buche et al. (2013) tendenziell positive Produktionseffekte. Altersdiversität hingegen, so die Studie, hat keine spürbaren Auswirkungen auf die Produktivität. Ein Blick auf den Stand der Forschung zeigt aber, dass die Unterscheidung in unterschiedliche Diversitätsdimensionen empirisch selten getroffen wird, was möglicherweise die Vielzahl

uneinheitlicher Ergebnisse in diesem Bereich bedingt (Buche et al. 2013).

Werden die Unternehmen selbst befragt, so schätzen diese den Nutzen von Diversity Management tendenziell positiv ein: Das belegt eine entsprechende Erhebung aus dem Jahr 2013. Die Stichprobe umfasste insgesamt 273 Befragte (darunter KMU, große Unternehmen, Vereine, Verbände, Stiftungen, Institutionen des öffentlichen Sektors). 84 Prozent davon bewerten das von ihnen eingeführte Diversity Management als erfolgreich. Unter Befragten, die bislang kein Diversity Management eingeführt haben, meinen zudem 70 Prozent, dass Diversity ein wichtiger Faktor zur Positionierung des Unternehmens ist (Charta der Vielfalt e.V. 2013). Das IW-Personalpanel 2013 (Hammermann & Schmidt 2014) gibt Auskunft über die Motivation, die Unternehmen dazu bringt, kulturelle Vielfalt aktiv zu fördern: Rund 62 Prozent der Befragten erhoffen sich vermehrte Innovationen, knapp 48 Prozent glauben, dass dadurch das Rekrutierungspotenzial erhöht werden kann. Rund 37 Prozent erhoffen sich eine Reduzierung von Konflikten, rund 30 Prozent die Erschließung ausländischer Märkte und knapp 30 Prozent die Stärkung der Reputation. Was die Verbreitung von Diversity Management betrifft, so zeigt eine Erhebung aus dem Jahr 2013 (Charta der Vielfalt e.V. 2013), dass von den 68 in der Stichprobe befindlichen kleinen und mittleren Unternehmen 83 Prozent nach eigener Angabe in Sachen »Diversity Management« aktiv sind. Von den Befragten, die bislang kein Diversity Management eingeführt haben, planen 60 Prozent dies jedoch für die Zukunft. Die Notwendigkeit hierfür sehen die Befragten unter anderem im demografischen Wandel, in gesetzlichen Vorgaben und in der Zuwanderung von Arbeitskräften.

Eine weitere, seit 2010 jährlich durchgeführte Erhebung unter den DAX-30-Unternehmen evaluiert ebenfalls die Verbreitung von Diversity Management. Als Indikatoren werden dabei zum einen das Vorhandensein einer zentralen Ansprechperson für Diversity Management, zum anderen die Unterzeichnung der »Charta der Vielfalt« herangezogen. Die Ergebnisse der Längsschnittstudie zeigen, dass die Verbreitung von Diversity Management in diesen Unternehmen zwischen 2010 und 2014 leicht zugelegt hat: 2010 hatten 16 der Unternehmen einen zentralen Ansprechpartner, 2014 waren es bereits 25 Unternehmen. Im Jahr 2010 hatten 19 der Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet, 2014 waren es 26 (Köppel 2014b). Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass

Klose A, Merx A (2010) Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS). [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise\\_Positive\\_Ma ProzentC3 Prozent9Fnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Positive_Ma%20ProzentC3%20Prozent9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile). Zugegriffen: 25. Februar 2016

Köppel P (2014a) Diversity Management. [http://www.synergyconsult.de/pdf/2014-06HRM\\_SiebenGedanken.pdf](http://www.synergyconsult.de/pdf/2014-06HRM_SiebenGedanken.pdf). Zugegriffen: 29. Februar 2016

Köppel P (2014b) Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi? [http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark\\_DM\\_14.pdf](http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_14.pdf). Zugegriffen: 29. Februar 2016

Merx A (2011) »Alles so schön bunt hier!« Diversity zwischen Lippenbekenntnis, Marketing-Label und nachhaltigem Wandel zur offenen Unternehmung. [http://www.network-migration.org/rethinking-migration-2011/3/papers/Merx\\_idm\\_Rethinking\\_Migration091211.pdf](http://www.network-migration.org/rethinking-migration-2011/3/papers/Merx_idm_Rethinking_Migration091211.pdf). Zugegriffen: 25. Februar 2016

Nienhüser W (2000) Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen. In: George R, Struck O (Hrsg.) Generationenaustausch im Unternehmen, München/Mering:55-70

Pullen J, Koll E, Schramm F (2010) Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. Hrsg.: RKW Berlin GmbH

Schaffner K (2010) Checkliste Diversity Management. Ziele und Maßnahmen für die Umsetzung Ihrer Diversity Management Strategien. I.O. Business. Leistungsbereich Beratung. [http://systagon.de/wp-content/uploads/2010/06/06\\_07\\_28\\_Checkliste\\_Diversity\\_Management.pdf](http://systagon.de/wp-content/uploads/2010/06/06_07_28_Checkliste_Diversity_Management.pdf). Zugegriffen: 26. Februar 2016

Statistisches Bundesamt (2015a) Pressemitteilung Nr. 277 vom 03.08.2015: Zahl der Zuwanderer in Deutschland so hoch wie noch nie. [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/08/PD15\\_277\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/08/PD15_277_122.html). Zugegriffen: 26. Februar 2016

Statistisches Bundesamt (2015b) Statistisches Jahrbuch Deutschland, Wiesbaden

Ugowski K (o. J.) Vielfalt nutzen. Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen – Vorschläge aus der Praxis. Die Beauftragung der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.), Berlin. [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/DiversityLeitfaden-Grossunternehmen.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/DiversityLeitfaden-Grossunternehmen.pdf). Zugegriffen: 26. Februar 2016

sich diese Ergebnisse lediglich auf große Unternehmen übertragen lassen.

Die Erhebung im Rahmen des IW-Personalpanels 2013 untersucht auch die Verbreitung von Diversity-Maßnahmen im Industriesektor (Metall- und Elektroindustrie, Verarbeitendes Gewerbe inklusive Bau) und im Dienstleistungssektor. Ein Vergleich zeigt, dass entsprechende Maßnahmen wie beispielsweise die Benennung eines Ansprechpartners, das Angebot von Schulungen zur interkulturellen Kompetenz oder die Qualifizierung in Deutsch tendenziell stärker im Dienstleistungssektor als im Industriesektor verbreitet sind (Hammermann & Schmidt 2014).

## Fazit

Älter werdende Belegschaften, die zunehmende Vielfalt der Erwerbsbevölkerung aufgrund der aktuellen Flüchtlings- und Wanderungsbewegungen, die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen, Inklusion, die zunehmende Internationalisierung des Absatz- und Arbeitsmarktes bewirken, dass Diversity Management für Unternehmen und Organisationen an Bedeutung gewinnt. Ein systematisches Vorgehen bei der Einführung, Umsetzung und Erfolgskontrolle des Diversity Managements trägt wesentlich dazu bei, die Synergie-Effekte einer vielfältigen Belegschaft für die Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Damit Diversity Management funktioniert, sollten folgende Rahmenbedingungen beachtet werden:

- Unternehmen sollten Führungskräfte und Beschäftigte darüber informieren, was Diversity Management bedeutet und welche Ziele und Chancen das Unternehmen damit verbindet.
- Unternehmen sollten sich bewusst machen, dass die Einführung und Umsetzung von Diversity Management eine Veränderung der Unternehmenskultur hin zu mehr Offenheit und wertschätzendem Umgang bedeutet und diese Veränderung ein Prozess ist und nicht von heute auf morgen zu erreichen ist.
- In der gesamten Belegschaft, sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Beschäftigten, sollte ein Bewusstsein für Vielfalt geschaffen und die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit für den Erfolg der Organisation vermittelt werden.
- Diversity Management erfordert von allen im Unternehmen die Fähigkeit und Bereitschaft für einen wertschätzenden Umgang miteinander.

- Nicht zuletzt müssen die Beschäftigten die Sprachkenntnisse haben beziehungsweise erwerben, damit die Zusammenarbeit reibungslos funktionieren kann.

Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der Frage, wie verbreitet Diversity Management aktuell ist und in welchem Maße es die aufgeführten Erwartungen erfüllen kann. ■

## Autoren-Kontakt

Stud.-Ass. Sibylle Adenauer  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)  
Tel.: +49 211 542263-32  
E-Mail: [sadenauer@ifaa-mail.de](mailto:sadenauer@ifaa-mail.de)

Laura Geiger M. A.  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)  
Tel.: +49 211 542263-31  
E-Mail: [l.geiger@ifaa-mail.de](mailto:l.geiger@ifaa-mail.de)