

**NACHRICHTEN****Diversity Management: Erfolgsfaktor Vielfalt**

12.03.2012 - *Diversity Management, was ist das? Und wozu soll das gut sein? Das denken noch viele Top-Manager – auch von Banken. Andere hingegen versuchen bereits, nicht nur die kulturelle Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiter gezielt zu nutzen – für den Erfolg des Unternehmens.*

Vielfalt bringt Stärke. Unterschiedliche Talente, unterschiedliche Kulturen, andere Herangehensweisen können gezielt eingesetzt werden, um das große Ganze nach vorne zu bringen. Dieses Prinzip entdecken derzeit auch immer mehr Führungskräfte: Diversity Management lautet das Zauberwort. Unternehmen, Behörden, aber auch Länder und Kommunen sehen im gesellschaftlichen Farbenspiel zunehmend einen Erfolgsfaktor - und handeln entsprechend.

**Vielfalt bringt neue Kunden**

Ein Vorreiter dieses Trends war der Autobauer Ford. Erste Impulse, Vielfalt im Unternehmen zu fördern und professionell zu managen, schwappten bereits vor rund 20 Jahren aus dem amerikanischen Mutterkonzern nach Deutschland. Die Verschiedenheit der Belegschaft wird hier bewusst gefördert. Sie gilt als strategischer Wettbewerbsvorteil. Das Grundprinzip sei denkbar einfach, heißt es bei Ford: Wenn Mitarbeiter sich mit all ihren Facetten wertgeschätzt fühlen, sind sie loyaler, und sie bringen sich mit ihren Fähigkeiten und Ideen besser ein. Durch die Verschiedenheit der Mitarbeiter werden Energien freigesetzt, und sie ermöglichen es, ein breiteres Kundenspektrum anzusprechen. Je bunter die Belegschaft ist, so das Kalkül, umso effektiver können neue Kundenkreise erobert werden - ein Gedanke, mit dem sich vielleicht auch Geldinstitute befassen sollten. Schließlich ist die Finanzbranche in der Regel eher um Konformität und Homogenität bemüht, während ihre Klientel - nicht nur hinsichtlich ihrer Bedürfnisse - stets „bunter“, sprich heterogener wird.

**Vielfalt steigert den Ertrag**

Diversity-affinen Firmen geht es keineswegs um eine karitative Unterstützung von „Minderheiten“, sondern um knallharte ökonomische Ziele. Dabei versteht sich das Vielfaltsprinzip weit über ethnische Kategorien hinaus. Zu den klassischen Dimensionen des Diversity Managements gehören Alter und Geschlecht, religiöse Prägungen, Behinderungen (bzw. Befähigungen) sowie sexuelle Orientierungen. Diese Bandbreite von Vielfalt, richtig gemanagt, rechnet sich für alle Beteiligten. Internationale Studien belegen: Firmen, die auf Diversity setzen, konnten sich neue Kundengruppen erschließen, die Arbeitsatmosphäre verbessern und die Krankheitstage reduzieren. Dabei kommt es zunächst darauf an, die bestehende Vielfalt im Unternehmen (und in seiner Umwelt) zu erkennen und schätzen zu lernen. Es geht um den respektvollen Umgang mit jedem Einzelnen - ganz gleich, ob Kunde oder Mitarbeiter. Dieser Kulturwandel kann und muss gezielt erlernt und gefördert werden.

**Vielfalt schafft neue Ressourcen**

In seinem Werk in Dingolfing startete der Autobauer BMW 2007 erfolgreich ein ambitioniertes Pilotprojekt: Ein Fertigungsband wurde vollständig auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausgerichtet. Ziel, so hieß es im BMW-Werk, sei nicht das „Schaffen von Seniorenbändern“. Vielmehr sollen ältere Mitarbeiter länger effizient arbeiten können und jüngere Mitarbeiter gesünder älter werden - auch als Reaktion auf den demografischen Wandel. Dieser wird auch die Finanzbranche treffen. Außer ihren Kunden werden auch ihre Mitarbeiter älter werden. Also sollten sich die Banken fragen: Wie können wir die Arbeit so gestalten, dass auch ältere Mitarbeiter ihre Kompetenzen und ihre (Lebens-)Erfahrung gezielt einbringen können - zum Nutzen der (älteren) Kunden und des Unternehmens.

**Ziel: menschenfreundlich und attraktiv sein**

Auch in anderen Bereichen gehen Diversity-Firmen gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein. Damit diese Privat- und Berufsleben besser vereinbaren können, bieten sie ihnen sehr flexible Lösungen nicht nur bei der Arbeitszeitgestaltung an. Work-Life-Balance lautet die Maxime - eine Maxime, die viele Großbanken (zumindest in ihren Zentralen) schon weitgehend verinnerlicht haben. Das heißt: Beim Thema Baby bekommt der Chef keinen Tobsuchtsanfall mehr, Eltern-Auszeiten werden nicht länger als Karrierehindernis sondern als Selbstverständlichkeit angesehen. Firmenkindergärten und Vätergruppen tragen dazu dabei, dass sich das traditionelle Rollenbild allmählich ändert - zur Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Ein solches Engagement schlägt sich auch in Zahlen nieder: So beobachteten Diversity-Firmen zum Beispiel, dass sich die elternbedingten Fehlzeiten verringerten. Auch die Auszeiten nach der Baby-Pause wurden kürzer. Frisch gebackene Eltern kehrten wieder früher ins Unternehmen zurück, teure

Wiedereingliederungsmaßnahmen entfielen. Eine klassische Win-Win-Situation für alle Beteiligten - eben das ist das Ziel des Diversity-Ansatzes.

**Zur Autorin:** Marion Kraske arbeitet als Diversity Management-Beraterin und -Trainerin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. **Kontakt:** [buero@kraus-und-partner.de](mailto:buero@kraus-und-partner.de)

**Autor(en):** *Marion Kraske*

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH