

# Diversity Management – Trend oder Erfolgsrezept?

**Diversity und Diversity Management: Begriffe, an denen HR-Entscheider aktuell nicht vorbeikommen.** Doch was genau verbirgt sich hinter diesen Schlagworten? Lohnt sich die Beschäftigung mit Diversity für Unternehmen aller Größenordnungen? Welchen konkreten Nutzen bietet Diversity Management für Unternehmen? Oder: Können Sie und Ihr Unternehmen es sich vielleicht doch leisten, auf Diversity Management zu verzichten?



Diversity ist ein komplexes Thema, das sich nicht mit einem Satz und in aller Kürze abhandeln lässt. Um sich dem Thema im ersten Schritt zu nähern, ist es hilfreich, sich den Begriff „Diversity“ genauer anzusehen. Gardenswartz und Rowe (1994) unterscheiden hierzu vier Dimensionen von Diversität, die sie wie folgt nacheinander anordnen:

- Als Kerndimension wird die Persönlichkeit jedes Einzelnen angeführt; sie zeichnet jeden Menschen aus und macht ihn unverwechselbar.
- Hierauf folgt die innere Dimension, die relativ unveränderbare Merkmale wie Alter, Hautfarbe, ethnische Herkunft, Geschlecht oder sexuelle Orientierung zusammenfasst.
- In der äußeren Dimension hingegen werden veränderbare Merkmale wie beispielsweise sozioökonomische Lebensbedingungen, Freizeitverhalten und Wohnort zusammengeführt.
- Als letzte und äußerste Dimension wird die Organisationsebene festgelegt, in der veränderbare Eigenschaften wie die Funktion, das Gehalt, die Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft, der Arbeitsinhalt oder -ort eines Mitarbeiters oder Mitarbeiterin aufgeführt werden.

Ausgehend von diesen zahlreichen Vielfältigkeitsmerkmalen, kann Diversity Management wie folgt definiert werden:

**Diversity Management als strategisches Unternehmensinstrument** zielt darauf ab, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als strategische Ressource zu nutzen und somit die Vielfaltspotenziale in allen Unternehmensprozessen auszuschöpfen.

(Lüthi, Oberpriller, Loose & Orths, 2009)

## Die Vorteile von Diversity Management

In einer Veröffentlichung von Kertscher (2012) hebt dieser die Vorteile von Diversity Management hervor, in dem er den Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Diversität aufzeigt: Vielfalt bringt Unternehmen Erfolg! Diversity fördert nicht nur die Kreativität einer Organisation, sondern trägt auch entscheidend zur *Bewältigung von Komplexität* und zur *Innovationsfähigkeit* bei. Es schafft eine *Kultur des Miteinanders*, in der Andersartigkeit nicht als Gefahr oder Bedrohung bewertet wird, sondern als Chance und Ressource begriffen und genutzt wird. Je unterschiedlicher die Perspektiven der einzelnen Mitarbeiter sind, umso ergiebiger die Ergebnisse eines Teams.

## Und der Status quo in Deutschland?

Die letzte, umfassende Studie zur kulturellen Diversität von der Bertelsmannstiftung datiert aus dem Jahr 2007 und zeigt, dass Deutschland im internationalen Vergleich hinterher hinkt (Köppel, M, Yan, J., Lüdicke, J.). Während in Deutschland lediglich 44 % der Unternehmen angeben, Diversity Management zu betreiben, liegt der gesamteuropäische Durchschnitt bei 75 %. Im Vergleich führen in den USA und UK bereits 92 % der Unternehmen Diversity Management durch. Bleibt die Frage offen, was sich seitdem getan hat.

Wie ist das beispielsweise in Ihrem Unternehmen? Wurde die Bedeutung von kultureller Vielfalt in Ihrem Unternehmen erkannt? Schaffen Sie es, die Potenziale Ihrer gesamten Belegschaft zu aktivieren? Wird „Chancengleichheit“ konsequent gelebt? Ist Diversity Management in Ihrer Unternehmens- und HR-Strategie verankert?

Falls nicht, dann sollten Sie das Thema auf Ihrer Agenda nach oben setzen. Denn Diversity Management leistet vor dem Hintergrund einer hochglobalisierten Welt, die sich ständig verändert und immer komplexer wird, einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen. Und: Durch die gezielte Beschäftigung mit Diversity und die Implementierung geeigneter Maßnahmen können Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber stärken.

### Fazit:

Diversity Management ist zu Recht in aller Munde. Entscheider und HR-Verantwortliche sind gut beraten sich diesem wichtigen Thema anzunehmen und als „Musthave“ zu implementieren.

### Klassisches Anwendungsfeld:

Einen wichtigen Bereich von Diversity Management stellt die spezifische Förderung von Frauen in Führungspositionen dar. Ergebnisse zu Mixed Leadership belegen, dass Unternehmen von einer größeren Anzahl an Frauen in Führungspositionen profitieren. Jedoch ist es nicht ausreichend, wenn Frauen vereinzelt in Führungspositionen gelangen – sie zu „Exotinnen“ im Managementbereich werden. Vielmehr ist es im Sinne einer gelungenen Diversity Strategie notwendig, ein Unternehmensklima zu etablieren, in der Unterschiedlichkeit geschätzt wird und Frauen in Führungspositionen eine Selbstverständlichkeit darstellen.



**Autorin:**  
**Dr. Maria Uhanyan**

Freiberufliche Trainerin, Coach und Beraterin im Profit- und Non-Profitbereich. Trainings- und Beratungsschwerpunkte sind Gender- und Interkulturelle Kompetenz in der Mitarbeiterentwicklung sowie Konfliktmanagement und Führungskräfte-Trainings.

## Unsere Seminarempfehlung:

58.57 ▶

### Diversity Management: Gezielte Frauenförderung in Unternehmen

#### Potenziale erkennen und nutzen

Unternehmen brauchen das Know-how von Frauen. Hier ist die Personalentwicklung gefragt, Ideen zu generieren und diese unternehmenspolitisch so zu platzieren, dass sie nachhaltig umgesetzt werden. Lernen Sie in diesem Seminar Konzepte der Frauenförderung kennen und umzusetzen.

[www.haufe-akademie.de/58.57](http://www.haufe-akademie.de/58.57)

83.29 ▶

### Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung

Erfahren Sie, wie Sie ganzheitliche PE-Konzepte entwickeln und daraus Maßnahmen für die individuelle Förderung Ihrer Mitarbeiter ableiten. So erhöhen Sie die Motivation und die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter und sichern wertvolles Know-how für Ihr Unternehmen.

[www.haufe-akademie.de/83.29](http://www.haufe-akademie.de/83.29)

### Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

[www.haufe.de/akademie/newsletter](http://www.haufe.de/akademie/newsletter)

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)