

## Diversity – Erfolgsfaktor in Unternehmen

### Die Charta der Vielfalt

KATHARINA KANSCHAT

► Seit der Gründung der Initiative „Diversity als Chance. Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“ im Dezember 2006 haben sich ihr 500 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen angeschlossen. Die „Charta der Vielfalt“ ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und wurde von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration initiiert.

#### Deutsche Unternehmen entdecken Vorteile des Diversity Managements

Die deutsche Wirtschaft, aber auch die Arbeitgeber der öffentlichen Verwaltung haben in den letzten Jahren das Instrument des „Diversity Management“ neu entdeckt. Bedenkt man die Vielschichtigkeit der Dimensionen von „Vielfalt“ – Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, Religion, Nationalität, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung und Identität – dann wird deutlich, warum Unternehmen und Organisationen Schwerpunkte setzen.

Im Rahmen einer europaweiten Untersuchung „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ aus dem Jahr 2005 wurden 800 europäische Unternehmen im Auftrag der EU befragt. Die Hälfte der Unternehmen hatte demnach noch keine Erfahrungen mit Diversity Management, 28 Prozent waren mit der Konzeption und Umsetzung beschäftigt, und bei 20 Prozent der Unternehmen waren Verfahren zum Umgang mit personeller Vielfalt bereits gut etabliert.

Befragt nach dem Nutzen der Aktivitäten geben die Unternehmen vor allem an, dass ein großer Vorteil im Bereich der Personalrekrutierung und -bindung besteht. Durch Maßnahmen der Antidiskriminierung haben Unternehmen eine stärkere Mitarbeiterzufriedenheit und die Möglichkeit der Konfliktreduktion erreichen können. Zudem wurde benannt, dass eine Stärkung von Kreativität und Innovationskraft eingetreten ist. Ein großer Teil der Unternehmen sah zudem einen Vorteil für das Unternehmensimage und damit für die Kooperation mit Kunden und Auftraggebern als gegeben an.

Deutsche Organisationen und Unternehmen haben in Bezug auf die Förderung von Vielfalt einen deutlichen Nachholbedarf (vgl. Abb. 1). Dies macht eine Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2007 deutlich, in der Unternehmen und Organisationen aus Europa und den USA zu ihrem Engagement in diesem Bereich befragt wurden (vgl. KÖPPEL/YAN/LÜDICKE 2007). Daraus geht hervor, dass 92 Prozent der US-amerikanischen Unternehmen angeben, Diversity Management zu betreiben. In Deutschland sind es lediglich 44 Prozent der Arbeitgeber, die entsprechende Initiativen umsetzen. Ein Grund liegt möglicherweise darin, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich mit je elf Prozent ausländischen Mitarbeiter/-innen im Inland und inländischen Mitarbeiter/-innen im Ausland die geringste kulturelle Heterogenität aufweisen.

#### Ziele und Umsetzung der „Charta der Vielfalt“

Auf diesem Hintergrund haben die Unternehmen Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP und Deutsche Telekom die Charta der Vielfalt vor zwei Jahren gemeinsam mit Staatsministerin Prof. Maria Böhmer, der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, ins Leben gerufen. Die Charta-Unterzeichner verpflichten sich, die Vielfalt ihrer Belegschaft, Kundschaft und Geschäftspartner anzuerkennen, wertzuschätzen und zu fördern – unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, Religion, Nationalität, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung und Identität.

Die Kampagne ist auf den Aspekt der ethnischen Herkunft konzentriert und legt mit Plakat- und Anzeigenaktionen (vgl. Broschüre der EU Kommission), Wettbewerben sowie einer Reihe von Fachtagungen hier einen deutlichen Schwerpunkt. Sie ist Selbstverpflichtung der unterzeichnenden Unternehmen und Organisationen, Vielfalt in den eigenen Unternehmen zu fördern. Unterschrieben haben diese Charta bislang rund 500 Unternehmen und Institutionen, darunter auch das Bundesinstitut für Berufsbildung. Aus allen drei Themenbereichen der Kampagne – klein- und mittelständische Unternehmen, Großkonzerne und Öffentliche Verwaltung – wurde eine Vielzahl von Initiativen und Ideen zur Umsetzung der Ziele auf den Weg gebracht.

Für kleine Unternehmen liegt der unmittelbare Nutzen der Förderung von Vielfalt im Bereich der Kundenbindung. So konnte das Brillenfachgeschäft Urul-Augenoptik in Dortmund durch eine Auszubildende, die neben Deutsch auch Russisch und Polnisch beherrscht, und einen Mitarbeiter, der zusätzlich türkische und arabische Sprachkenntnisse mitbringt, Kunden aus den entsprechenden Herkunftsländern durch eine gezielte Beratung an sich binden.

Große Unternehmen haben – wenn sie im internationalen Kontext tätig sind – oft eine bereits seit Jahren ausgeprägte Strategie zur Umsetzung von Diversity Management und setzen dieses Instrument oftmals firmenintern zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit ein und nutzen zudem die unterschiedlichen Kompetenzen im Unternehmen. Ein weiterer Vorteil von Initiativen zur Vielfalt in Großunternehmen ist die Entdeckung der multinationalen Herkunft von Kunden in Deutschland, die sich unter anderem in Form von mehrsprachigen Werbekampagnen und multiethnischen Beraterteams im Dienstleistungsbereich bemerkbar machen.

Institutionen des öffentlichen Dienstes haben im Bereich der Personalpolitik einige Aktivitäten umgesetzt. Beispielfähig sei hier die Stadt München genannt, die gemeinsam mit der Ludwig-Maximilians-Universität ein neues Personalauswahlverfahren für die Nachwuchskräfte entwickelt hat, das die interkulturelle Kompetenz mit einbezieht. So wird insbesondere die Mehrsprachigkeit als ein Pluspunkt gewertet.

#### Maßnahmen im BIBB

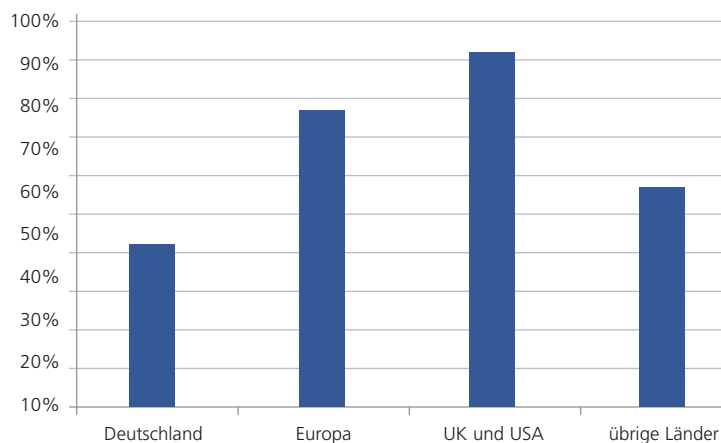
Im BIBB wurde eine Arbeitsgruppe „Charta der Vielfalt“ gegründet und hat erste Schritte auf den Weg gebracht. Eines der Ziele des Diversity-Ansatzes wurde zunächst in den Vordergrund gestellt. Das BIBB will die Zahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund erhöhen und Jugendliche mit Migrationshintergrund fördern, die im Übergang von der Schule in die Ausbildung schwierige Startchancen haben. Die Analyse der Gruppe der Auszubildenden im BIBB zeigte positive Ergebnisse, denn bereits in den vergangenen Jahren lag der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund im BIBB bei 17 Prozent und damit deutlich höher als bundesweit. Insgesamt liegt der Anteil im öffentlichen Dienst im Bereich der Berufsausbildung bei drei Prozent.

Das BIBB will mit seinen Aktivitäten in zwei Richtungen aktiv werden und greift damit Erkenntnisse auf, die in eigenen Studien vielfach ermittelte wurden:

- Jugendliche mit Migrationshintergrund haben unabhängig von ihren schulischen Leistungen größere Probleme, einen Ausbildungsplatz zu finden.
- Die Berufsorientierung ist zudem erschwert, denn ihre Eltern und Familien kennen oftmals das deutsche Berufsbildungssystem nicht genügend und können daher ihre Kinder bei der Wahl des Ausbildungsberufes nicht adäquat unterstützen. Insbesondere der öffentlichen Dienst wird von Jugendlichen mit Migrationshintergrund und ihren Eltern kaum als Ausbildungsgeber wahrgenommen, und die Berufe, die hier gelernt werden können, sind kaum bekannt.

An diesen Punkten setzt das BIBB an und wird in den kommenden Jahren die Zahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund weiter erhöhen. In Kooperation mit Bonner Schulen und Bildungsträgern soll Berufsorientierung gezielt für Jugendliche mit Migrationshintergrund durchgeführt werden, und es sollen verstärkt Praktikumsstellen für diese Zielgruppe angeboten werden.

Abbildung 1 Verbreitung von Cultural Diversity Management (in Prozent)



Quelle: in Anlehnung an KÖPPEL/YAN/LÜDICKE (2007, S. 9)

An den konkreten Beispielen wird deutlich, dass Initiativen zur kulturellen Vielfalt in Unternehmen und Organisationen ein stärkeres Gewicht erhalten. Ob sich hierzu eine ähnliche Entwicklung abzeichnet wie in den USA, wo Vielfalt ein etabliertes Managementinstrument ist, lässt sich noch nicht abschätzen. Tatsache ist, dass in Deutschland Vielfalt in den Belegschaften zunimmt und entsprechende Strategien zur Förderung und konstruktiven Nutzung bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern auf deutliches Interesse stoßen. Dabei ist es unumstritten, dass die Dimension der ethnischen Herkunft für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen einen ähnlich wichtigen Stellenwert erhalten muss, wie ihn die Gleichstellung der Geschlechter heute bereits hat.

Die Förderung der Vielfalt kann für Unternehmen und Organisationen ein Wettbewerbsvorteil sein, das belegen viele gute Beispiele auch aus den Reihen der Unterzeichner der Charta der Vielfalt. Die Rahmenbedingungen sind durch die unternehmerischen Zielsetzungen und die gesellschaftlichen Veränderungen wie beispielsweise die demografische Entwicklung gesetzt, und daher wird jedes Unternehmen und jede Organisation auch weiterhin individuelle Strategien zur Umsetzung der Ziele der Charta der Vielfalt finden. ■

#### Literatur

EUROPÄISCHE KOMMISSION, Generaldirektion für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (Hrsg.): *Vielfalt am Arbeitsplatz – acht Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen*. Brüssel. URL: [www.charta-der-vielfalt.de/8\\_Schritte\\_fur\\_KMUs\\_zur\\_Diversity\\_Strategie.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/8_Schritte_fur_KMUs_zur_Diversity_Strategie.pdf) (Stand: 5.12.2008)

KÖPPEL, P.; YAN, J.; LÜDICKE, J.: *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*. Gütersloh 2007