

Diversity-Management

Von wegen Gute-Laune-Programm

Diversity-Manager sind im Kommen – nicht aus Nettigkeit, sondern aus wirtschaftlichen Gründen. Immer mehr Unternehmen finden: Das lohnt sich.

Von LISA KUNER



© Bosch

Diversity-Management bei Bosch: Mitglieder des LGBTI-Netzwerk des Unternehmens während einer Veranstaltung

Ein Infostand und eine Waffelbar mit verschiedenen Waffeln und Toppings – so verschieden wie die Mitarbeiter. Das ist Teil des Diversitätsmanagements des Prüf- und Beratungsunternehmens Ernst & Young.

Die Bar gehört zur sogenannten Diversity-Roadshow, bei der das Unternehmen mit Mitarbeitern ins Gespräch kommen will: über Diskriminierung, Gleichstellung und darüber, wie das für alle funktionieren kann. „Ein Infostand allein reicht natürlich nicht“, sagt Eva Voß, Leiterin des Bereichs New Ways of Working bei Ernst & Young. „Diversitätsmanagement ist kein einmaliges Projekt, sondern ein Prozess.“ Es sei auch kein Gute-Laune-Programm, sondern notwendig, damit nicht Kompetenz verlorengehe.

Trotzdem steht Diversitätsmanagement in Deutschland noch am Anfang. 2016 hatten noch zwei Drittel der deutschen Betriebe keine Maßnahmen zur Förderung von Diversität und bloß 19 Prozent planten welche. Das jedenfalls sagen Zahlen aus einer Studie der Charta der Vielfalt, einer Arbeitgeberinitiative für mehr Vielfalt in Belegschaften.

Unter Diversitätsmanagement versteht man die Förderung und Unterstützung der sechs Kerndimensionen von Diversität: Alter, Religion, Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung und Behinderung. Immer häufiger wird gefordert, auch die Dimension „soziale Herkunft“ in das Modell mit einzubeziehen.

„Alle sind betroffen“

Bisher hätten vor allem große und internationale Konzerne darauf gesetzt, ihre Ressourcen damit optimal zu nutzen, aber auch an Universitäten und in kleineren und mittleren Unternehmen werde es jetzt wichtiger, sagt Andrea Dorothea Bührmann, Professorin und Direktorin des Instituts für Diversitätsforschung an der Universität Göttingen. Ziel sei es, zwischen den einzelnen Gruppen Chancengleichheit herzustellen.

Außerdem solle Diversitätsmanagement Teams hervorbringen, die kreativer und innovativer sind. „Von Diversität sind alle betroffen“, sagt Bührmann. Gleichstellung von Mann und Frau sei nur ein Teil davon. Andreas Merx, Vorsitzender der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management, hält Diversität neben der Digitalisierung und dem demographischen Wandel sogar für einen der Megatrends unserer Zeit.

Im Diversitätsmanagement steht häufig das Finden von Synergien, die allen helfen, im Mittelpunkt. „Ein Meeting morgens um neun statt um 17 Uhr ist vielleicht für alle besser und nicht nur für diejenigen, die ihre Kinder abholen müssen“, sagt Bührmann. Ähnlich sehe es bei mobilitätsgerechten Gebäuden aus; die helfen nicht nur Menschen mit Kinderwagen oder Rollstuhl, sondern auch denjenigen mit Rollator. „Eine inklusive Organisation versucht die Umwelt positiv zu beeinflussen“, sagt sie.

Charta der Vielfalt unterschrieben

Entscheidet sich ein Unternehmen bewusst für mehr Vielfalt, kann es die „Charta der Vielfalt“ des gleichnamigen Vereins unterschreiben. Mit ihrer Unterschrift verpflichten sich die Unternehmen unter anderem, Personalprozesse zu überprüfen und eine Organisationskultur mit gegenseitigem Respekt zu etablieren. „Früher lief Diversity Management bei vielen noch unter der Überschrift Corporate Social Responsibility und galt als ein ‚Nice-to-have‘. Heute ist es ein Strategiethema“, sagt Stephan Dirschl, Sprecher der Charta für Vielfalt. 28 der 30 Dax-Konzerne haben unterschrieben, insgesamt gibt es mehr als 3200 Unterzeichner.

Für die Unternehmen steht dabei oft Erfolgsmaximierung im Vordergrund. Die starke Business-Orientierung des Diversitätsmanagements ist laut Merx auch mit seiner Entstehung in Deutschland zu erklären: Während es zum Beispiel in den Vereinigten Staaten mehr aus einer Bürgerrechtsbewegung entstand, ging es in Deutschland von Anfang an um wirtschaftlichen Nutzen.

Merx sieht zwischen der bunten Welt, die gerne auf Websites und in Broschüren gezeichnet wird, und der Arbeitsrealität eine gewisse Schieflage. Nicht immer ändere sich auch etwas in der Unternehmenskultur. Auch sieht er ein Glaubwürdigkeitsproblem darin, dass sich die Diversität häufig nicht bis in die oberen Ebenen der Unternehmen durchzieht. Sehen könne man das zum Beispiel daran, wie weiß, westdeutsch und männlich Vorstände vor allem in Großunternehmen noch immer seien.

Außerdem hat Diversität für Merx, wie alle Megatrends unserer Zeit, Gewinner und Verlierer. Bührmann hat eine Gruppe der vermeintlichen Verlierer identifiziert. „Weiße, bürgerliche Männer werden nicht mehr oder minder automatisch privilegiert“, sagt sie. Stattdessen hätten sich vielfältige Unternehmen auf die Agenda gesetzt, sie nur noch an ihren Leistungen zu messen. Auf der anderen Seite könnte Diversitätsmanagement dazu führen, dass sich Leistung wieder lohne.

Die Arbeit bei Ernst & Young soll tiefer gehen als nur das Aufzeichnen einer bunten Arbeitswelt. Es gibt ein spezielles Frauenförderprogramm, und mit dem Projekt „Blind in Business“ versuchen sie Menschen mit einer starken Sehbehinderung zu erreichen.

Dabei werden diese zu Workshops eingeladen, ein Bewerbungsverfahren wird simuliert, und es gibt Raum, um über Ängste und Möglichkeiten zu sprechen. Statt von einer Defizitorientierung auszugehen, versuche das Unternehmen dabei, die jungen Menschen wie alle anderen wahrzunehmen und zu analysieren, was sie bieten können und welche Art von Unterstützung sie brauchen, sagt Eva Voß.

Hilfsmittel, wie zum Beispiel Screenreader zum Lesen von Mails, stellt das Unternehmen seinen Mitarbeitern zur Verfügung. „Das hat beim ersten Mal einen richtigen Stein ins Rollen gebracht“, sagt Voß. Viele der jungen Menschen stünden noch immer mit ihnen in Kontakt und einer sei auch direkt eingestellt worden.

In der Zukunft, da ist Bührmann sicher, wird Diversitätsmanagement immer wichtiger werden: „Wir müssen mit mehr Vielfalt umgehen, weil wir zu wenig gutausgebildete weiße, bürgerliche, männliche Arbeitskräfte haben, und dies bedeutet dann auch ein Mehr an Teilhabe für alle. Und das ist gut so“, sagt sie. Merx hingegen glaubt, dass man die Wirtschaft zu mehr Diversität auch ein bisschen zwingen muss: Er setzt sich für eine gesetzliche Diversitätsquote ein, die Freiwilligkeit bei der Frauenquote habe gezeigt, dass sich sonst gar nichts bewege.

Quelle: F.A.Z.