

Aletta Gräfin von Hardenberg/ Stephan Dirschl

Bunt leben statt schwarz-weiß denken

Einleitung

Wir stehen aktuell vor großen Herausforderungen: Politische Parteien und andere Gruppen machen gegen Minderheiten und Andersdenkende mobil. Die Pressefreiheit als wichtiges Merkmal der liberalen Gesellschaft wird angegriffen. International greifen Gewaltregime um sich. Daran zeigt sich: Unser Vielfaltsgedanke steht momentan stark unter Beschuss. 2018 gilt es daher mehr denn je, unsere multikulturelle Gesellschaft vor antidemokratischen Tendenzen, Rassismus und Diskriminierung zu schützen. Wir müssen uns gemeinsam noch stärker für die Förderung und Wertschätzung von kultureller Vielfalt in Gesellschaft und Arbeitswelt einsetzen.

Genau hier setzt die Arbeit der Charta der Vielfalt an. Sie wurde 2006 als Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen gegründet und kämpft seitdem für Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt. Die Initiative sieht Vielfalt als klaren Vorteil. Ihre Wertschätzung dient direkt dem Erfolg des Unternehmens – damit beginnt der Ansatz der Charta der Vielfalt bereits bevor Diskriminierung passiert. Über 2.850 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt fast 10 Millionen Beschäftigten haben seit 2006 die Charta der Vielfalt unterzeichnet und sind von den Vorteilen einer vielfältigen Arbeitswelt überzeugt.

Mit Vielfalt gewinnen – Diversity als Erfolgsschlüssel

Vielfalt ist heute Thema. Mehr denn je. Schon immer zeichneten sich moderne Gesellschaften durch Vielfalt aus. Doch der Blick auf die heutige Arbeitswelt zeigt: Vielfalt ist eine Entwicklung, an der kein Unternehmen in der heutigen Zeit vorbeikommt. Bis zu fünf Generationen arbeiten schon heute in deutschen Betrieben zusammen. Der Anteil von erwerbstätigen Frauen steigt kontinuierlich. Immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund leben und arbeiten in Deutschland. Hinzu kommen die Trends der Globalisierung, der Digitalisierung und der technologischen Entwicklung. Organisationen stehen heutzutage angesichts dieser äußeren Veränderungen unter einem zunehmenden Anpassungsdruck. Sie müssen sich verstärkt mit dieser wachsenden Vielfalt auf dem Arbeits- und Wirtschaftsmarkt auseinandersetzen. Ihr Erfolg hängt davon ab, wie sie sich in globalisierten Wirtschaftsströmen und im Wettbewerb um qualifiziertes Personal positionieren können. Diversity Management hilft, auf all diese Trends zu reagieren. Mehr noch: Es zeigt Wege auf, sie zu nutzen.

Diversity – ein Zukunftsprogramm mit klaren Vorteilen

Denn gerade in der Vielfalt innerhalb und außerhalb von Unternehmen liegt eine enorme wirtschaftliche Kraft: Beschäftigte bringen verschiedene Fähigkeiten und Talente ein und ermöglichen innovative Lösungen. So können Unternehmen beispielsweise durch unterschiedliche Sprach- und Kulturkenntnisse ihrer Belegschaft neue Märkte erschließen. Auch unterschiedliche Herangehensweisen divers zusammengesetzter Teams eröffnen für Unternehmen neue Horizonte. Vielfältige Ideen, Perspektiven und Lebensentwürfe in allen Bereichen des Unternehmens lassen sich nutzen, um die Produktvielfalt zu erhöhen, um neue Lösungsmöglichkeiten zu finden oder um die Bereiche von Forschung und Entwicklung zu beflügeln. Diese These bestätigen auch die Befragungsergebnisse einer Studie der Unternehmensinitiative Charta der Vielfalt e.V. und der Ernst & Young GmbH. Dort sind sich 75 Prozent der interviewten Unternehmen einig: Diversity ist ein wichtiges Instrument, um Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Sogar 77 Prozent denken, dass Vielfalt die Innovation und Kreativität fördere, dicht gefolgt von 75 Prozent, die angeben, dass Diversity es ermögliche, auf gesellschaftlichen Wandel zu reagieren.

Nicht zuletzt macht Diversity Management Unternehmen auch zu attraktiven Arbeitgebern – und damit interessant für Talente und Fachkräfte. Es hilft eine offene Unternehmenskultur zu etablieren, die für potenzielle sowie für bestehende Beschäftigte attraktiv ist und sie an das Unternehmen bindet. Bekennt sich ein Arbeitgeber zu Vielfalt und setzt sich für den Schutz freiheitlicher Werte wie Toleranz, Fairness und Respekt ein, trägt dies zu einem positiven Firmenimage bei. Auch hier stimmt die Mehrheit der Befragten aus der oben erwähnten Studie zu. 71 Prozent geben an, dass sie in der Attraktivität als Arbeitgeber einen zentralen Vorteil von Diversity im Unternehmen sehen. Gleiches gilt für die Erfolge in der Mitarbeiterbindung. Gelingt es Unternehmen und Institutionen also, die soziokulturelle Verschiedenheit in ihrer Organisation abzubilden, zu pflegen und wertzuschätzen, so gewinnen sie mehrfach. Diversity Management bedeutet damit sowohl Zukunftsvorsorge als auch Zukunftssicherung.

Gelebte Vielfalt braucht Strategie

Doch wie geht konkret die Umsetzung – vor allem in Großunternehmen? Diversity steht für die gelebte Vielfalt aller Menschen in einer Organisation. Deren Förderung geschieht allerdings nicht allein durch die Einführung einer Frauenquote oder dadurch, dass Teams möglichst vielfältig in Bezug auf ihre Fähigkeiten, Voraussetzungen, Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale zusammengestellt werden. Ein strategisches Diversity Management greift vielmehr vielfältige Themen auf und setzt an vielen unterschiedlichen Punkten an. Es ist ein differenziertes Konzept, anhand dessen der Umgang mit Vielfalt zielorientiert geplant und gesteuert werden kann. Es enthält konkrete Strategien, Maßnahmen und Instrumente, welche unternehmerische Werte und Überzeugungen klar formulieren und sie institutionell verankern. Seine Einführung und Umsetzung folgen einem klaren Plan mit übergeordneten Leitfragen. Dabei wählt jede Organisation ihren individuellen Weg bei der Einführung von Diver-

sity Management. Sie ist abhängig davon, ob schon Strategien zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt existieren und welche Ressourcen zur Verfügung stehen.

Diversity Management findet zwar oftmals seinen Ausgangspunkt bei einem ganz konkreten Bedarf. Allerdings ist Diversity Management kein isoliertes Projekt, sondern ein vielschichtiger und komplexer Veränderungsprozess, der nicht von heute auf morgen gelingt und der sich nicht nur auf Personalinstrumente konzentriert. Hierbei gilt jedoch nicht das Motto „One size fits all“. Vielmehr sind maßgeschneiderte Lösungen gefragt. Denn je mehr sich jede und jeder Einzelne im Unternehmen wertgeschätzt fühlt, desto mehr Wirksamkeit kann Diversity Management entfalten.

Doch wie alle Veränderungen kann auch Diversity Management viele bewusste und unbewusste Ängste wecken und offene oder verdeckte Widerstände hervorrufen. Mit der Einführung eines Diversity Managements geht ein Kulturwandel einher, der mitunter Hierarchien, langjährige Gewohnheiten und Statusprivilegien hinterfragt. Daher müssen die Beschäftigten aktiv für den Prozess gewonnen werden. Elementar ist dafür die Unterstützung durch das Top-Management.

Diversity ist mehr als Mann und Frau und das Management von Minderheiten

Diversity Management ist kein Minderheitenprogramm. Es geht um die zielgerichtete Einbindung von Vielfalt auf allen Ebenen. Nicht die Defizite, sondern die Potenziale des Einzelnen sollen im Vordergrund stehen. Dies erfordert ein Umdenken im Betrieb. Damit betrifft es auch die Beschäftigtengruppen, die sich nicht zu Minderheiten zählen und sich eventuell daher nicht durch das Thema angesprochen fühlen. Gerade diese Mehrheit in der Organisation ist entscheidend für den Erfolg der Strategie. Diversity Management ist somit das Management eines Kulturwandels im Unternehmen. Es ist ein Veränderungsprozess, der beim Abbau von Hürden für bestimmte Gruppen beginnen kann und in einer bewussten Einbindung von Vielfalt auf allen Ebenen des Unternehmens mündet. Dies ist kein einfacher Prozess, der irgendwann sein Ende findet. Vielmehr geht es um eine kontinuierliche Überprüfung der gesamten Organisationsstruktur und der Prozesse.

Die Vielfalt der Belegschaft ist ein Gewinn

Eines ist aber klar: Der Aufwand lohnt sich. Wer sich als Unternehmen zukunftssicher aufstellen möchte, für den wird Diversity Management zum Pflichtprogramm. Denn nur wer Vielfalt im eigenen Unternehmen anerkennt und sich selbst vielfältig aufstellt, kann auf immer vielfältiger werdende Märkte im In- und Ausland reagieren und sich der sich wandelnden Arbeitswelt stellen. Wer erfolgreich sein möchte, kann es sich nicht mehr erlauben, Vielfalt zu ignorieren. Diversity Management ist der strategische und zukunftsorientierte Ansatz hierfür.

AutorIn

Aletta Gräfin von Hardenberg, Geschäftsführerin des Charta der Vielfalt e.V. in Berlin.

Stephan Dirschl, Pressereferent in der Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e.V. in Berlin.

Kontakt: info@charta-der-vielfalt.de

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de