

Verantwortung für Vielfalt übernehmen

Die öffentliche Debatte um Diversity bzw. Vielfalt ist in den letzten Monaten an niemandem vorbeigegangen. Die Frauenquote polarisierte genauso wie die Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland und das Outing des Ex-Fußballprofis Thomas Hitzlsperger. Bei der Diskussion wird oft vergessen, dass Vielfalt alle Teile der Bevölkerung betrifft, denn alle Individuen sind divers mit unterschiedlichen Anforderungen und Fähigkeiten. Vor allem hat es nicht nur eine gesellschaftliche Relevanz, es ist auch wichtiges Thema für die Wirtschaft. Schon heute fehlen Fach- und Arbeitskräfte in unterschiedlichsten Branchen, gleichzeitig liegt Arbeitnehmer-Potenzial brach, da für ihre Beschäftigung nicht die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen wurden. Studien belegen, dass Deutschland in Zukunft nicht auf Vielfalt verzichten kann. Für Unternehmen und Institutionen bedeutet es, sich auf personelle Vielfalt einstellen zu müssen und sie für ihre Geschäftsziele sinnvoll einzusetzen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Diversity Management (DiM) ist hier das Mittel der Wahl. Ziel dieser Managementstrategie ist, (Personal-)Prozesse von Organisationen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demografische Vielfalt des Geschäftsumfelds widerspiegelt sowie andererseits alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen. Daraus entsteht ein ganzheitliches Konzept zum Vorteil für alle Beteiligten. Auch wenn viele Maßnahmen personalpolitischer Natur sind, ist Diversity ein Querschnittsthema, das sich auf alle Bereiche der Organisation beziehen muss: Die personelle Vielfalt der Belegschaft soll sich in Bezug auf alle Geschäftsfelder auswirken und sich erfolgreich für Absatzmärkte, Kundengruppen, Produkte, Lieferanten und andere Geschäftspartner nutzen lassen. Idealerweise spiegelt sich die Diversität der Beschäftigten dann in der kompletten Organisation wider – in der Vielfalt ihrer Produkte, ihrer Ideen sowie in der Art, Geschäfte zu betreiben.

Vom Defizit zum Gewinn

Dieser gestalterische Umgang mit Vielfalt entwickelte sich erst in den letzten zehn Jahren in Deutschland. In der zunächst anglo-amerikanisch geprägten Defizit-ausgleichenden Auffassung wurde auf die Erfüllung von Antidiskriminierungsgesetzen (siehe EU-Gleichbehandlungsrichtlinien, die in das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in deutsches Recht umgesetzt worden

sind fokussiert. Doch mittlerweile überwiegt das Verständnis, dass das Einbeziehen von Unterschieden im betrieblichen Alltag mittel- und langfristig ein Gewinn ist.

Damit ändern sich auch die Maßnahmen. Während der Umsetzungsanfänge lag das Augenmerk auf der Eingliederung benachteiligter Gruppen nach Merkmalen wie Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Nationalität, Behinderung, sexueller Orientierung und Identität, Religion oder Weltanschauung. Dieses Vorgehen war darauf angelegt, den „vielfältigen“ Teil der Belegschaft an die dominante Gruppe anzupassen und verhärtete im Resultat jedoch eine Stereotypisierung, da es den Zielgruppen oftmals die Botschaft des „nicht Passens“ vermittelte. Stattdessen sollte sich die Kultur der Organisation für Vielfalt öffnen und sie akzeptieren. Zielgruppenspezifische Fördermaßnahmen können dabei unterstützen.

Strategieentwicklung statt Einzelmaßnahmen

Im Allgemeinen beschäftigt sich DiM mit der Analyse von Strukturen, Prozessen sowie der Veränderung der Organisationskultur. Bestehende Verfahren, Regelungen und Richtlinien werden im Hinblick auf ihre Durchlässigkeit und Angemessenheit (Adäquanz) für unterschiedliche Talente untersucht und gegebenenfalls angepasst. Es ist dabei als ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt zu verstehen und keine Sammlung von Einzelmaßnahmen. Diversity wird häufig mit einer Reise verglichen: Organisationen sowie einzelne Personen machen sich auf, ihr Bewusstsein für Vielfalt zu schärfen und deren Bedeutung besser zu verstehen. Sie entwickeln schließlich die Kompetenz, mit dieser Vielfalt das eigene Handlungsfeld bzw. den eigenen Horizont zu erweitern. Das mag den Anschein erwecken, dass die Strategie nur von größeren Organisationen wie Konzernen angewendet werden kann, doch auch kleine und mittlere Betriebe (KMU) und öffentliche Institutionen profitieren von der Beschäftigung mit DiM. Oft sind KMU in diesem Feld bereits aktiv, ohne es DiM zu nennen. Für sie – wie für alle Arbeitgeber/-innen – ist es wichtig, ausreichend Fachkräfte zu finden und an sich zu binden. Gemischte Teams, die optimal angeleitet werden, sorgen außerdem für Innovationen und können sich besser auf die Bedürfnisse der vielfältigen Kundschaft einstellen.

Diversity Management und Corporate Responsibility

Mit DiM und Corporate Responsibility (CR) tragen Organisationen Verantwortung für Themen, die von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Relevanz sind. Diese Verantwortung wird in Deutschland momentan überwiegend freiwillig, d. h. unabhängig von gesetzlichen Regelungen, wahrgenommen. Allerdings machen gesellschaftliche Imperative, wie der demografische Wandel und die Globalisierung, die Einführung solcher Strategien für Organisationen zunehmend unabdingbar.

Sowohl DiM als auch CR wirken kultur- und identitätsbildend, nach innen wie nach außen und fördern den Zusammenhalt der Belegschaft wie der Gesellschaft.

Ein von Vielfalt geprägtes Arbeitsumfeld reflektiert über die Organisation hinaus und gibt positive Impulse in die Gesellschaft. Die Bürger/-innen sind nicht nur Mitglieder der Gesellschaft, sondern auch Arbeitskräfte und Erwerbstätige. Ihre Haltung, ihr Denken, ihr Handeln legen sie nicht vor dem Eingang ihrer Unternehmen oder Institutionen ab. Ganz im Gegenteil, ihr Verhalten formt das jeweilige Arbeitsumfeld, das auch Einfluss auf sie selbst hat. Sowohl das Managen von Vielfalt als auch die CR Aktivitäten verdeutlichen die Vernetzung zwischen Gesellschaft und Unternehmen und die daraus erwachsende Verantwortung auch auf Beschäftigtenebene.

Eine wegweisende Kooperation

Besonders klar wurde die teilweise enge Verknüpfung von DiM und Corporate Social Responsibility – als bedeutender Teil der CR – bei den Aktionen, die rund um den 1. Deutschen Diversity-Tag 2013 stattfanden. Bei diesem bundesweiten Aktionstag ging es um das öffentliche Sichtbarmachen von Vielfalt und darum, ein theoretisches Konzept für ein breites Publikum erlebbar zu machen. Der Charta der Vielfalt e. V. bot eine Plattform, in der mehr als 360 Aktivitäten verzeichnet werden konnten. Es wurden beispielsweise Fußball-Turniere organisiert, um die Inklusion von Menschen mit Behinderungen zu fördern, Vorurteile abzubauen und Toleranz und Zusammenhalt voranzubringen. Ein anderes Beispiel zeigte sich in einem Bewerbungstreff für Flüchtlinge und Bleibeberechtigte mit dem Ziel, den Blick auf die Menschen zu richten, die Unterstützung beim Finden einer Arbeitsstelle benötigen und eine erschwerte Ausgangslage haben.

Diese vorgestellten Aktionen lassen sich kaum mehr danach trennen, was als DiM bezeichnet werden kann und wo CR Engagement anfängt. Tatsächlich sollten beide Strategien nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern zusammenarbeiten, um wertvolle Synergien zu erhalten. So wie DiM in den Mainstream einer Organisation verankert sein sollte, um optimale Ergebnisse zu erzielen, wirkt auch CR nicht nur in einer Abteilung, sondern betrifft ganz unterschiedliche Bereiche, vom Einkauf über die Produktion bis zum Vertrieb. Zwangsläufig kommt es hier zu Überschneidungen und gemeinsamen Projekten, die zusammen eine nachhaltige und zugleich effektivere Wirtschaft sowie eine pluralistische Gesellschaft bewirken können.

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Sie will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitskultur in Deutschland voranbringen.

Kontakt:

Aletta Gräfin von Hardenberg

Geschäftsführerin

Charta der Vielfalt e.V.

E-Mail: aletta.hardenberg@charta-der-vielfalt.de

Kerstin Tote

Referentin

Charta der Vielfalt e.V.

E-Mail: kerstin.tote@charta-der-vielfalt.de