



internationale gesellschaft für diversity management e.V.
international society for diversity management

idm c/o
Andreas Merx
Fuldastr. 54
12043 Berlin
Tel.: 030-616 20 879
Mobile: 0176-293 295 15
andreas.merx@idm-diversity.org

„Alles so schön bunt hier!“

Diversity zwischen Lippenbekenntnis, Marketing-Label und nachhaltigem Wandel zur offenen Unternehmung

Ein Einführungsvortrag von Andreas Merx, Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.), im Rahmen der Konferenz „Rethinking Migration: Diversity Policies in Immigration Societies. International Conference 8.-9. December 2011 in Berlin

Zur Einleitung: Die Verbreitung von Diversity Management im internationalen Vergleich

Um sich den jeweiligen Diversity-Strategien in so unterschiedlichen Handlungsfeldern wie kommunale Integrations- und Diversitytätspolitiken, den Partizipationsstrategien und -möglichkeiten von Migrantenorganisationen sowie Diversity im Bereich der Bildung (die in den Beiträgen der nachfolgenden Referent_innen ausführlicher vorgestellt und diskutiert werden) zu nähern, erscheint es sinnvoll, den Diskurs sowie Theorie und Praxis von Diversity in Deutschland zunächst von einer allgemeineren Warte zu betrachten.

Hier sein vorangestellt, dass nach dem anfänglichen Hype um die Auseinandersetzung insbesondere mit dem im Unternehmenskontext dominierenden Ansatz eines *Diversity Management*, nun ein (vielleicht) gediegenerer, auf alle Fälle aber differenzierterer Umgang mit Diversity im Rahmen von konkreten Anwendungs- und

Umsetzungsmöglichkeiten gewichen ist. Dies drückt sich nicht zuletzt in einer zunehmenden Differenzierung der in den unterschiedlichen Handlungsfeldern verwandten Termini und Label für Diversity-Konzepte aus, mit denen die jeweiligen Bereiche und relevanten Akteure auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen auszudrücken versuchen, wie z.B.:

- *Diversity Management* (insbesondere im Unternehmenskontext, meist stark top-down und business-case orientiert);
- *Managing Diversity* (häufig Betonung eines top-down & bottom-up-Ansatzes, der alle Organisationsmitglieder einbeziehen möchte);
- *Diversity Mainstreaming* (in Anlehnung an das schon bekannte Gender Mainstreaming setzt sich dieser Begriff zunehmend im Kontext öffentlicher Verwaltungen durch. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat 2011 ein Pilotprojekt mit dem Titel „Chancen gleich(heit) prüfen - Diversity Mainstreaming für Verwaltungen“ durchgeführt, dessen Ergebnisse in Form einer anwendungsbezogenen Handreichung für das erste Quartal 2012 zu erwarten sind);
- *Diversitätspolitik* (ebenfalls im Bereich der öffentlichen Verwaltungen insbesondere im Kontext kommunaler Integrations- und Gleichstellungspolitiken zunehmend verbreitet);
- *Diversity-Pädagogik* (Begriff, der sich im Bildungsbereich etabliert hat).

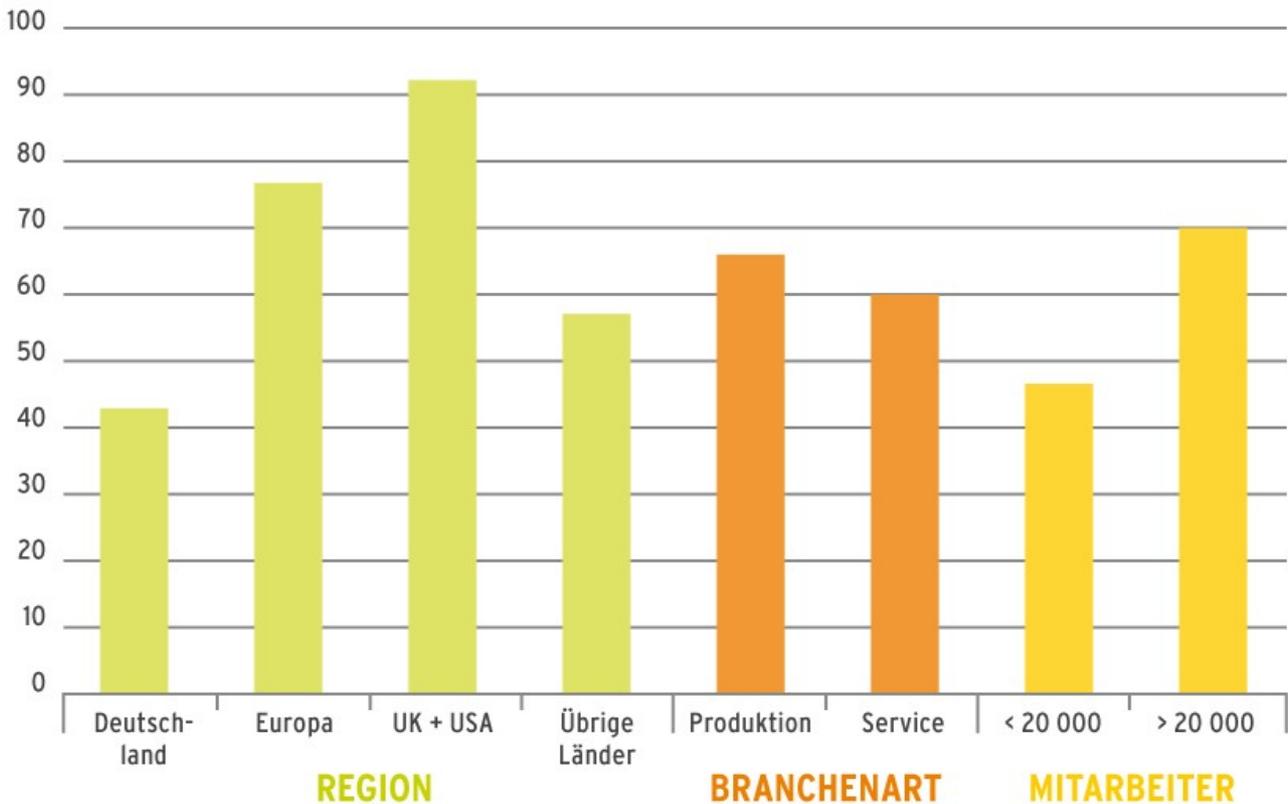
Es gibt also eine zunehmende *Diversity in der Diversity*.

Gleichzeitig gibt es noch immer wenig umfassende empirische Forschung zu Diversity in Deutschland, da dies ein weitgehend neuer Forschungsbereich ist. Häufig sind entsprechende Untersuchungen auf einzelne Bereiche beschränkt oder gehen zum Teil auch aus Marketinginteressen der hinter den Studien stehenden Unternehmens- und Organisationsberater_innen hervor. Es besteht insgesamt noch ein breiter Forschungsbedarf, um mehr stichhaltige und belastbare Daten und Informationen zu Diversity in Deutschland zu erhalten. Die wachsende Zahl an wissenschaftlichen Einrichtungen, Lehrstühlen und Studien, die sich dem Thema Diversity annehmen, weisen aber darauf hin, dass das Thema nun zunehmend aufgegriffen wird und entsprechende

Forschungsergebnisse nach sich ziehen werden.

Zunächst wollen wir vor diesem Hintergrund einen Blick auf die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland im internationalen Vergleich werfen.

Schaubild:



Quelle: Köppel, Petra/Yan, Junchen/Lüdicke, Jörg:
Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh. (2007)

Diese Darstellung aus einer Broschüre der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2007 zeigt deutlich, dass Diversity Management in Deutschland im europäischen und internationalen Vergleich noch vergleichsweise wenig aufgegriffen wird. In den angelsächsischen „Mutterländern“ des Diversity Management, den USA und dem Vereinigten Königreich, wird Diversity Management bereits seit Ende der 1980er Jahre praktiziert und ist dort mit einem Verbreitungsgrad von über 90% inzwischen quasi Standard geworden. Diversity gehört dort zumindest zum „guten Ton“ insbesondere in der Privatwirtschaft, aber auch im Bereich der Kommunen, wo „Diversity Politics“ eine weite Verbreitung haben und die bisherigen Gleichstellungspolitiken wie Gender Mainstreaming, interkulturelle Öffnung

bzw. Integrationspolitiken oder Maßnahmen zur Gestaltung des demographischen Wandels unter dem Dachkonzept „Diversity“ vereint wurden. Diese weite Verbreitung ist insbesondere im Kontext der langen Tradition der beiden Länder im Bereich der Antidiskriminierungspolitik (z.B. *Civil Rights Act* in den USA 1964 oder den *Race Relations Act* im Vereinigten Königreich von 1976 als gesetzliche Grundlagen) und entsprechenden proaktiven Reaktionen der Unternehmen auf die Anforderungen aus den gesetzlichen Bestimmungen im positiven Ansatz des Diversity Management zu sehen.

Aber auch im europäischen Durchschnitt ist Diversity Management mit einem Verbreitungsgrad von beinahe 80% bereits deutlich stärker aufgegriffen worden als in Deutschland. Dies gilt insbesondere für die skandinavischen Länder, sowie Frankreich, die Niederlande, die Schweiz und Österreich.

Die zunehmende Verbreitung von Diversity-Ansätzen in Deutschland

Seit einigen Jahren erleben wir allerdings einen beachtlichen Boom hinsichtlich der Akzeptanz und Verbreitung von Diversity Management in Deutschland. Dieser Boom lässt sich an einigen Zahlen verdeutlichen:

- Inzwischen praktizieren 23 der DAX-30-Unternehmen nach eigener Auskunft Diversity Management und beschäftigen Diversity-Manager_innen, die verantwortlichen Personen sind dabei überwiegend Frauen. 2010 waren es nur 16 von 30 DAX-Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend weiter fortsetzen wird und nicht zuletzt aufgrund der Diskussion um die geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und der damit einhergehenden (Selbst-) Verpflichtungen, viele weitere Großunternehmen das Gesamtkonzept zur Förderung personaler Vielfalt, Diversity Management, aufgreifen werden.¹
- Ein weiterer Index ist die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“: inzwischen haben mehr als 1.100 Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen bzw. Einrichtungen, die mehr als 5 Mio. Beschäftigte repräsentieren, die Charta unterzeichnet und sich somit zu einer Wertschätzung und Anerkennung von Vielfalt sowie der Verhinderung und dem Abbau von Diskriminierungen verpflichtet. Die

¹ Vgl. Köppel, Petra (2011): Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen, S. 8ff..

Unterzeichnerstruktur gestalten sich bisher wie folgt: Unternehmen: 67%, öffentlicher Sektor: 17%, Vereine/Verbände/Stiftungen: 16%. Zu den Unterzeichnern gehören u.a. auch die Bundesagentur für Arbeit, das Bundesministerium des Inneren, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, zahlreiche Kommunen, Landkreise, sowie Wohlfahrtsverbände und politische Stiftungen.²

Angesichts des insbesondere nach Inkrafttreten des AGG 2006 einsetzenden plötzlichen Booms, sich mit Diversity zu beschäftigen oder sich zumindest des chicen Etiketts zu bedienen, dass mit der „Wertschätzung von Vielfalt“ einhergeht, wurde anfangs auch oft noch die Frage gestellt, ob Diversity Management angesichts zum Teil mäßiger Fortschritte vielleicht doch nur ein Modetrend und Marketinglabel ist, das bald wieder verschwindet. Oder, wie es Wissenschaftler_innen nach einer umfassenden Unternehmensbefragung³ im Kontext Diversity formuliert haben, Diversity Management oft doch nur eine „bloße Legitimitätssfassade“ darstellt, ohne dass hinter den Kulissen und Hochglanzbroschüren tatsächlich ein Wandel zu mehr Chancengleichheit und Vielfalt stattfindet. Als Zwischenfazit lässt sich zumindest mittelfristig festhalten: *Diversity ist keine Modeerscheinung, sondern als neues Paradigma „angekommen“.*

Motivationsfaktoren für die zunehmende Verbreitung von Diversity-Strategien in Unternehmen, Organisationen und im öffentlichen Sektor: wachsende Vielfalt und betriebswirtschaftliche Vorteile

Hinter dieser zunehmenden Verbreitung von Diversity-Strategien in Deutschland stehen als wichtigste Faktoren insbesondere ein Wandel der Rahmenbedingungen innerhalb der Organisationen sowie in deren Handlungsumfeld, der zu einer größeren Vielfalt nach innen und außen geführt und die Organisationen zu entsprechenden Reaktionen motiviert hat sowie die mit Diversity Management in Verbindung gebrachten betriebswirtschaftlichen Chancen und Vorteile.

² Vgl. die entsprechenden Darstellungen auf der Website der Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“: <http://charta-der-vielfalt.de/>

³ Vgl. Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity Management. Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive.

Wandel der Rahmenbedingungen

Als wichtigste Rahmenbedingungen, die zu mehr Vielfalt geführt haben sind stichwortartig zu nennen:

- Globalisierung: Internationalisierung des Arbeits- und Absatzmarkts;
- Wirtschaftliche Treiber: anhaltender organisationaler Wandel und neue Betriebsstrukturen: zunehmende Bedeutung von Kommunikation und Projektorientierung erfordern ein hohes Maß an Flexibilität der Arbeitnehmer_innen
- Europäischer Integrationsprozess/EU-Osterweiterung;
- Kulturelle Veränderungen durch Einwanderungsprozesse: wachsende ethnisch-kulturelle Vielfalt;
- demographischer Wandel: weniger, älter, „bunter“;
- Verändertes Geschlechterrollenverständnis/immer mehr gut ausgebildete Frauen;
- Wertewandel und Individualisierung;
- Wandel des Selbstverständnisses behinderter Menschen;
- Wandel des Selbstbewusstseins homosexueller Männer und Frauen und unterschiedlicher sexueller Orientierungen;
- Rechtlicher Wandel: EU-Richtlinien/Herausforderungen durch arbeitsrechtliches AGG.

Betriebswirtschaftliche Argumente

In Anlehnung an Krell (2011)⁴ lassen sich die folgenden in der Fachliteratur oft genannten betriebswirtschaftlichen Argumente für Diversity Management benennen:

1. Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierungen

Durch individuelle Wertschätzung und gelungene Integration aller Mitarbeiter_innen können Motivation und Zufriedenheit der vielfältigen Belegschaften erhöht werden. Reibungen, Spannungen, Konflikte und Diskriminierungen werden verringert. Direkte Kosten durch etwaige Klagen vor

⁴ Krell, Getraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, S. 161ff..

Gerichten aufgrund von Diskriminierungen sowie indirekte Kosten durch Unzufriedenheit, Demotivation und Folgekonflikten nach Diskriminierungsfällen können reduziert werden.

2. Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams

Vielfältig zusammengesetzte Belegschaften reagieren auf neue Herausforderungen in einem von stetem Wandel geprägten Umfeld meist flexibler als homogene Belegschaften. Dies kann in Zeiten der Globalisierung und eines grundlegenden Strukturwandels ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

3. Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen

Durch die erhöhte Vielfalt der Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstile kommen gemischte Gruppen oft zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als einheitliche Gruppen.

4. Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerber_innen

Unternehmen und Organisationen, die ein gutes Image hinsichtlich der gezielten Förderung ihrer personalen Vielfalt erreichen können, haben bessere Wettbewerbsbedingungen bei der Rekrutierung zunehmend bedeutenderer Gruppen auf dem Arbeitsmarkt wie etwa gut ausgebildete junge Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund.

5. Verbesserte Kund_innenorientierung

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft wird angesichts einer zunehmend vielfältigen Kundschaft eine höhere Kund_innenzufriedenheit erreichen können. Unternehmen und Organisationen können so ihre Kund_innenorientierung noch zielgerichteter und kreativer gestalten. Dadurch werden die Zugangsmöglichkeiten zu neuen Märkten, Kund_innen- und Zielgruppen erhöht.

6. Verbessertes Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung

Insbesondere für international agierende Unternehmen und Organisationen, die in zunehmendem Maße mit anderen Sprachen, Kulturen, Werteinstellungen und Arbeitsstilen konfrontiert sind, ist ein positiver Umgang mit Vielfalt unumgänglich. Dies gilt sowohl für ihr Handeln nach innen wie nach außen.

7. Aufwertung des Außen-Images von Unternehmen und Organisationen

Bei vielen Kund_innen ist das Interesse am ökologischen, sozialen, ethischen und wirtschaftlichen Gesamtverhalten von Unternehmen und Organisationen gewachsen. Durch eine gezielte Förderung von Vielfalt können Unternehmen und Organisationen präventiv zeigen, dass sie aktiv bemüht sind, gegen Diskriminierungen und Belästigungen vorzugehen.

Eine ausführliche Darstellung oder gar Diskussion der betriebswirtschaftlichen Argumente kann im Rahmen dieses Einführungsvortrags nicht geleistet werden. Insbesondere in der angelsächsischen Wissenschaftsdebatte zu Diversity Management gibt es zahlreiche Studien, die zum einen den Nachweis für die Richtigkeit der klassischen Argumente liefern, wie auch andere, die deren geringe empirische Haltbarkeit nachweisen versuchen. Eindeutig ist die Bewertung von daher nicht. Zusammenfassen lässt sich die Wirkungsforschung mit der Aussage, dass die Argumente für Diversity Management dann auch nachweislich zum Erfolg führen können, wenn Diversity richtig gemanagt wird. Diversity ist kein Wert an sich und führt ohne umfassendes und konzeptionell verankertes Management kaum zu den gewünschten Erfolgen bzw. kann sogar nachteilig für eine Organisation sein, da Fragen und Bewegungen aufgeworfen und dann aber nicht nachhaltig bearbeitet werden, so dass Störungen und massive Konflikte in der Organisation die Folge sein können.

Wenig empirische Forschung insbesondere in Deutschland, aber viele Erfolgsmeldungen

Wie bereits oben erwähnt gibt es bisher nur wenig gesicherte empirische

Erkenntnisse für den tatsächlichen Nutzen von Diversity Management in Deutschland. Dies hat zum einen mit der bisher unterentwickelten Verbreitung von entsprechender Forschung zu dem noch immer sehr neuen Thema zu tun, darüber hinaus gilt hier auch, was Klose und Merx zum Thema „positive Maßnahmen“ (entsprechend zielgruppenorientierter gezielter Fördermaßnahmen im Diversity Management) formuliert haben:

„Wirkungen und Wirksamkeit rechtlicher Regelungen im Allgemeinen und positiver Maßnahmen im Besonderen lassen sich empirisch nur begrenzt überprüfen. Zu den aus der rechtssoziologischen Forschung bekannten Problemen gehören neben den häufig unklaren Zielvorgaben, den Schwierigkeiten bei der Messung des Erfolges (mit welchen Indikatoren misst man ein „besseres Betriebsklima“ oder „mehr Sensibilität für Gleichbehandlungsthemen“) vor allem der (letztlich unmögliche) Nachweis der Kausalität der positiven Maßnahme für eine ggf. nachgewiesene positive Entwicklung.“⁵

Vor diesem Hintergrund sind vorhandene Untersuchungen und Studien mit einer gewissen Vorsicht zu genießen. Sie zeigen aber einerseits, dass die klassischen betriebswirtschaftlichen Argumente aus der Fachliteratur in der bisherigen Wirkungsforschung und entsprechenden Umfragen in oft nur leicht variiertes Form erfragt werden und bieten andererseits dennoch erste Hinweise auf deren Stichhaltigkeit sowie Bedeutung für Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen bzw. Einrichtungen. Im folgenden seien einige wichtige Studien und Umfragen genannt:

EU-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ (2005)

Eine von Focus Consultancy und The Conference Board Europe im Auftrag der Europäischen Kommission im Jahr 2005 durchgeführte Studie zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ zeigte, dass die Umsetzung der EU-Gleichbehandlungsrichtlinien ein wichtiger push-Faktor für die Implementierung von Gleichstellungsinitiativen und Diversity-Ansätzen war. Die Befragung von insgesamt 919 europäischen Unternehmen ergab allerdings auch, dass es nicht die rechtlichen Gründe alleine sind, die Unternehmen dazu bewegen, sich für Diversity zu entscheiden. Im Gegenteil, es sind vor allem ökonomische Gründe, die für Diversity-Ansätze sprechen. 83 % der befragten Unternehmen gaben an, dass ihnen ihre

⁵ Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG, S. 54..

Bemühungen zur Förderung der personalen Vielfalt bereits bei der Verbesserung ihres Geschäftserfolgs geholfen haben. Als wichtigsten Grund für Diversity geben die Unternehmen den verbesserten Zugang zu neuen Arbeitskräftereservoirs an (43 %). Aufgrund des demografischen Wandels, der kurz mit dem Schlagwort „weniger, älter, bunter“ zusammenzufassen ist, werden es sich Unternehmen nicht mehr leisten können, einzelne Gruppen aus dem Arbeitsmarkt, die sie bisher evt. vernachlässigt haben, nicht an sich binden zu können. Als wichtigste Gründe für die Vorteile von Maßnahmen zur Förderung personaler Vielfalt gaben die befragten Unternehmen an:

- Zugang zu neuem Arbeitskräftereservoir: 43%;
- Imagesteigerung: 38%;
- Gleichstellung und Vielfalt als Unternehmenswerte: 35%;
- Mehr Innovation und Kreativität: 26%;
- Größere Motivation und Effektivität: 24%;
- Einhaltung von Rechtsvorschriften: 24%;
- Wettbewerbsvorteile: 17%;
- Höhere Wirtschaftlichkeit und Rentabilität: 17%;
- Breitere Kund_innenbasis: 16%;
- Kund_innenzufriedenheit und höheres Dienstleistungsniveau: 15%.

Umfrage der DGFP (2003)

Bei einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus dem Jahr 2003, und somit bei einer der ersten Befragungen in Deutschland, sahen deutsche Unternehmen Vorteile durch Diversity bei:

- Personalrekrutierung, Personalbindung: 85%;
- Antidiskriminierung: 78%;
- Kreativität, Innovationskraft: 76%;
- Image: 72%;
- Mitarbeiter_innenzufriedenheit, Produktivität: 67%;
- Chancengleichheit: 65%;
- Interne Kommunikation und Zusammenarbeit: 63%;
- Flexibilität: 44%;

- Zugang zu neuen Märkten: 41%;
- Lern- und Umwandlungsressourcen: 40%;
- Kund_innen- und Lieferant_innenbeziehungen: 21%;
- Shareholder Value: 19%;
- Kostenersparnisse: 14%.

Auswertung der ersten Charta-Jahresbilanz 2008

Auch die Auswertung der ersten Jahresbilanz der Charta der Vielfalt bietet einige erste Einschätzungen zur Wirksamkeit von Diversity in verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern. Die insgesamt 155 beteiligten Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen bzw. Einrichtungen machten u.a. folgende Angaben:

- Ziele: Mehr Innovation und Kreativität (87%); erleichterte Rekrutierung (68%); Verbesserung des Image (64%). Der öffentliche Dienst nannte als wichtigstes weiteres Ziel „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ (41%);
- Ergebnisse: höhere Mitarbeiter_innen/Kund_innenzufriedenheit (60%); verbessertes Arbeitsklima (45%); größere Anzahl Bewerber_innen aus unterschiedlichen Gruppen (43%);
- Zufriedenheit: insgesamt lag die Zufriedenheit mit Diversity-Maßnahmen bei 65%, beim öffentlichen Dienst lag sie im Durchschnitt bei 50%.

Widersprüche in der Praxis – einige Argumente und Zahlen

Im Kontext der großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen, die insbesondere die Globalisierung und der demographische Wandel mit sich bringen, dürfte sich die Tendenz einer wachsenden Verbreitung von Diversity Management sowie seiner insgesamt positiven Bewertung in den kommenden Jahren weiter fortsetzen.

Gleichzeitig wurden ungeachtet dieser insgesamt sehr positiven Entwicklung, der in vielen Unternehmen, Organisationen und gesellschaftlichen Bereichen merklich verspürbaren Aufbruchstimmung und dem vielerorts eingeleitetem Perspektivenwechsel zu Diversity gerade auch im vergangenen Jahr 2011 viele Widersprüche, Hindernisse und Grenzen

des DiM in Deutschland deutlich sichtbar.

Als Stichworte sind hier zu nennen:

- quasi als Speerspitze der Diskussion die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, auch bei den Unternehmen, die z.T. schon lange Diversity praktizieren oder die Charta der Vielfalt unterschrieben haben;
- gleichzeitig finden sich auch kaum Menschen mit Migrationshintergrund aus den wichtigsten Einwanderergruppen in Führungspositionen in den grösseren Unternehmen und es sei die Frage erlaubt, ob wir dann nicht in 3 oder 5 Jahren eine Diskussion über eine Quote für Menschen mit Migrationshintergrund führen werden?
- dies trifft gleichermaßen für den öffentlichen Bereich zu, wo es z.T. trotz hervorragender Integrationskonzepte und vielseitiger Bemühungen noch immer eine eklatante Unterrepräsentation von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung gibt. Die Luft für mehr ethnisch-kulturelle Vielfalt wird gerade auch bei den Leitungspositionen mit Anteilen von oft unter 1% sehr dünn. Und sicher lässt sich dies nicht alles mit einem durchschnittlich schlechteren Qualifikationsniveau oder evt. Sprachdefiziten erklären;
- desweiteren sind es gerade oft Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, ältere und jüngere Menschen, Menschen mit anderer körperlicher Befähigung oder aber auch etwa qualifizierte Musliminnen, die ein Kopftuch tragen, die unter Arbeitslosigkeit leiden, prekär oder zu geringeren Löhnen beschäftigt sind oder sich auf den unteren Organisationsebenen finden;
- DiM richtet sich oft nur an das mittlere und obere Management, während es in unteren Organisationsebenen kaum bekannt ist oder einige personalpolitische Entscheidungen geradezu im krassen Widerspruch zu der mit Diversity immer wieder in Verbindung gebrachten „Kultur der Wertschätzung und Anerkennung von Mitarbeiter_innen“ steht;
- Eine weitere aktuelle Momentaufnahme aus dem Spätherbst 2011: während die Bundesregierung einerseits Diversity als Thema immer stärker aufgreift, wird andererseits mit den Stimmen der Regierungsfaktionen der Etat der

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) deutlich gekürzt und so deren wichtige und engagierte Arbeit im Kampf gegen Vorurteile und Diskriminierungen ausgebremst. Und dabei ist die ADS im europäischen Vergleich sowieso sehr schmal ausgestattet, selbst das kleine Belgien hat mehr als doppelt so viele Mitarbeiter_innen in seiner ADS;

- Und zuletzt: zu den unbequemen, schon sprachlich sperrigen und daher auch unbeliebten Themen Antidiskriminierung, AGG, strukturelle Barrieren und Diskriminierungen oder der sozialen Herkunft als wichtigem Kriterium für Personalentscheidungen besteht weiterhin weit verbreitet eine Ausweich- und Umgehungsstrategie. Es ist die Frage zu stellen, ob die im Unternehmenskontext zunehmend beliebten Trainings zum „unconscious bias“ nicht zu kurz greifen und wir stattdessen nicht besser offen über bestehende und durchaus oft bewusste Vorurteile, strukturelle Barrieren und auch über Diskriminierungen reden sollten?

Die bestehenden Widersprüche zwischen in Öffentlichkeitsmaßnahmen dargestellten Diversity-Selbstverständnissen und der konkreten Praxis lassen sich für verschiedene gesellschaftliche Handlungsfelder auch mit einigen Zahlen skizzieren:

- Bereich Unternehmen: Der Frauenanteil liegt bei den grössten Unternehmen (Top-200-Unternehmen) in Deutschland: 3,2% im Vorstand (Vorsitz 1%), 10,6% im Aufsichtsrat (davon 72% Arbeitnehmer_innen-Vertreterinnen)⁶
- Bereich Zugang zu Beschäftigung und Beruf: Das geringere Qualifikationsniveau von Migrant_innen kann nur einen Teil der Unterschiede in der Beschäftigung erklären. Weitere Gründe, die in Studien genannt werden, sind die soziale Herkunft als Entscheidungsfaktor, die fehlende Anerkennung von Abschlüssen und explizit auch Diskriminierung: so müssen Bewerber_innen mit Migrationshintergrund laut eines Berichts der OECD bei gleicher Qualifikation drei bis vier mal so viele Bewerbungen schreiben, um eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch zu erhalten, wie Bewerber_innen ohne Migrationshintergrund⁷
- Bereich Öffentlicher Sektor: Der Anteil an den Beamt_innen im Öffentlichen Dienst unterscheidet sich eklatant in Bezug auf die Bevölkerung mit bzw. ohne

6 Holst, Elke/Schimeta, Julia (2011): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, S. 2f..

7 Liebig, Thomas (2007): Migrantinnen auf dem Arbeitsmarkt – Erfahrungen aus OECD-Ländern. Online-Beitrag für www.migration-boell.de.

Migrationshintergrund: Das Verhältnis betrug nach den Daten des Mikrozensus von 2008 96,5% : 3,5%, bei einem gleichzeitigen Anteil von 19% Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung⁸

- Bereich Bildung: Die soziale Herkunft und der Migrationshintergrund gelten als entscheidendste Gründe für die strukturelle Unterrepräsentation von Migrant_innen je höher die Schulart ist.⁹ Die Wahrscheinlichkeit, in eine Sonderschule zu kommen ist dreieinhalb mal so hoch für Kinder mit Migrationshintergrund wie für Kinder ohne Migrationshintergrund;
- Bereich Politische Partizipation: Der Anteil von Stadträt_innen mit Migrationshintergrund in deutschen Großstädten ist insgesamt mit weniger als 4% sehr gering. Die Anteile nach Parteien: SPD 5% (absolut: 68 von 1369); Grüne 8% (50 von 634); Linke 8% (27 von 338); CDU/CSU 2% (27 von 1477); FDP 2% (8 von 350).¹⁰

Widerstände und Hindernisse

Um den oft noch eklatanten Unterschied zwischen nach außen dargestellten Bekenntnissen und Selbstfeiern in Hochglanzbroschüren zu Diversity und den dahinter liegenden statistischen Daten zu erklären, gilt es einen Blick auf mögliche Hindernisse und Widerstände in der Umsetzung von Diversity Management oder Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit, Gleichberechtigung in den Blick zu nehmen.

Im Rahmen einer Studie im Auftrag der Europäischen Kommission zur Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt nannten von 188 befragten Unternehmen als wichtigste praktische Herausforderungen im Umgang mit Aspekten von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz:

- das Engagement von Leitungs-/Führungskräften (39 Prozent);
- diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiter/innen (28 Prozent);
- Mangel an Informationen und fehlendes Bewusstsein (26 Prozent).¹¹

8 Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Mikrozensus 2008.

9 Vgl. etwa die PISA-Studien der OECD von 2000, 2003, 2006 und 2009.

10 Max-Planck-Institut (2011): Einwanderinnen und Einwanderer in Räten deutscher Großstädte.

11 Europäische Kommission (Hrsg.) (2008): Management von Vielfalt im Jahr 2008 - Studie mit dem europäischen Unternehmenspanel, S. 23.

Widerstand „diskriminierende Einstellungen“

Vor dem Hintergrund der oben genannten, insbesondere in Deutschland zu beobachtenden Ausweichstrategien zum Thema Diskriminierung/Antidiskriminierung im Zusammenhang mit Diversity Management, soll im folgenden anhand einiger Untersuchungen das Hindernis strukturelle Barrieren durch diskriminierende Einstellungen genauer in den Blick genommen werden.

Zustimmung zu folgenden Aussagen und Maßnahmenvorschlägen in Bezug auf Menschen mit Migrationshintergrund:

„Es gibt zu viele Zuwanderer in Deutschland“: D 50,0% - EU 50,4% (Studie „Europäische Zustände“ 2009);

„Wenn Arbeitsplätze knapp sind, sollten Deutsche mehr Recht auf eine Arbeit haben als Zuwanderer: D 42,2% - EU 48% (Studie „Europäische Zustände“ 2009);

„Wer sich in Deutschland nicht anpassen kann, sollte das Land wieder verlassen“: 84% (SINUS-Studie 2008);

„Wir müssen aufpassen, dass wir nicht von einer Einwanderungswelle überrollt werden“: 75% (SINUS-Studie 2008);

„Kontrolle von Einstellungsverfahren mit dem Ziel, die Chancengleichheit von Bewerber_innen aus ethnischen Minderheiten zu verbessern“: D 42% - EU 67%, Ablehnung: D: 42% - EU 22% (Eurobarometer 2009).

Angesichts der Tatsache, dass diskriminierende Einstellungen in zahlreichen Studien als entscheidender Widerstand für mehr Chancengleichheit und Vielfalt bezeichnet werden, gilt es nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer unsachlichen und polemischen Diskussion um die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), das Thema „Diskriminierungen“ breiter und offener als bisher zu thematisieren und die oft fehlende Verbindung zu Diversity-Strategien herzustellen, um mehr tatsächliche Erfolge erzielen zu können. Die Daten machen deutlich, dass Diversity und Antidiskriminierung zwei Seiten einer Medaille sind.

Wege - Erfolgsfaktoren für die Einführung von Diversity-Maßnahmen

Abschliessend sollen, bevor die weiteren Referent_innen dann sicherlich vertiefend auf die Chancen und Herausforderungen in den jeweiligen gesellschaftlichen Handlungsfeldern eingehen werden, in Anlehnung an Klose/Merx (2010)¹² noch einige zentrale Erfolgsfaktoren für eine gelingende Einführung und Umsetzung von Diversity-Maßnahmen kurz skizziert werden.

Sichtbarer politischer Wille und echte Verbindlichkeit

Eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Diversity-Maßnahmen braucht echte Führungsverantwortung und diese Verantwortung muss auch verbindlich ausgedrückt werden, da rein freiwillige Aktivitäten oft nur von wenig Erfolg geprägt sind. Mögliche Formate wären hier etwa Betriebsvereinbarungen, die Formulierung eines Code of Conduct oder die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ in Verbindung mit der Entwicklung eines Umsetzungskonzeptes.

Ausreichende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen

Dieser Erfolgsfaktor hängt eng mit dem zuerst genannten der Führungsverantwortung zusammen. Mit den entsprechenden Ressourcen steht und fällt die Ernsthaftigkeit der Umsetzung von Diversity. Diversity kann weder nebenbei noch umsonst gemacht werden.

Verständnis von Diversity als Querschnittsaufgabe

Diversity sollte kein vereinzelt oder nur zeitlich befristetes Projekt sein. Es geht um eine langfristige und umfassende Veränderung des Personalmanagements und der Organisationskultur, deren durchschnittliche Umsetzungszeit bis zu ersten nachhaltigen Erfolgen gemeinhin zwischen sechs und acht Jahren veranschlagt wird. Diversity-Maßnahmen sollten daher mit allen wichtigen Organisationsprozessen verbunden und vernetzt werden, langfristig angelegt und möglichst direkt an die Organisationsleitung angekoppelt sein.

Institutioneller Wandel

Der Bedeutung von Diversity als Konzept zur langfristigen Veränderung des

¹² Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG, S. 60ff..

Personalmanagements und der gesamten Organisationskultur entsprechend, sollte dies Ausdruck in entsprechenden institutionellen Strukturen finden. Dies kann z.B. durch die Einrichtung eines/einer Diversity-Manager_in oder Diversity-Beauftragten, eines Diversity Boards (z.B. bei der Daimler AG) oder einer Diversity-Steuerungsgruppe (dies würde sich insbesondere in kommunalen Kontexten anbieten) erfolgen. Wichtig ist, dass eine klare Verantwortung mit entsprechenden bekannten Ansprechpersonen zu erkennen ist.

Klare Zielformulierung, Entwicklung eines strategischen Konzepts

Dieser Erfolgsfaktor gilt für alle Organisationentwicklungsprozesse gleichermaßen und dementsprechend auch für Diversity. Ohne klare Zielbenennung z.B. durch Zielquoten innerhalb einer kohärenten Gesamtstrategie droht Diversity zu einem unverbindlichen „nice-to have“ zu werden, das sofort in Frage gestellt wird, wenn sich die wirtschaftlichen Gesamtwerte verschlechtern, Widerstände auftauchen oder rasche und sichtbare Erfolge zunächst ausbleiben.

Einbeziehung aller Organisationsebenen in die Leitbildformulierung und strategischen Planungsprozesse

Dieser Punkt ist vor allem hinsichtlich der oben genannten Widerstände durch diskriminierende Einstellungen bedeutsam. Um Blockaden oder Umgehungsstrategien vermeiden zu können, sollte die Gruppe der Angehörigen der Dominanzkultur (meist weiße, deutsche, heterosexuelle, mittelalte Männer), die nicht unmittelbar von den Maßnahmen profitieren bzw. diese ggf. als Verlust eigener Privilegien oder gar als Ungleichbehandlung wahrnehmen, von Beginn an die die Planung der Diversity-Strategie einbezogen werden. Gleiches gilt für die Zielgruppen, die von den Diversity-Maßnahmen profitieren sollen. Um die Reproduktion von Stereotypen (Stichwort „Gruppismus“) und „Delegationsfallen“ zu vermeiden, ist die frühzeitige Einbeziehung der relevanten Zielgruppen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Weitere wichtige Akteure sind z.B. der Betriebsrat oder die Gleichstellungsbeauftragte. Insgesamt verspricht ein solcher top-down & bottom-up-Ansatz mehr Erfolg als reine top-down-Ansätze.

Umfassende Kommunikation des Leitbilds sowie von Zielen und Vorteilen an alle Mitarbeiter_innen

Diversity bedeutet Veränderung und Veränderungen lösen oft Ängste und Widerstände aus. Eine stete und umfassende Kommunikation des Vorhabens, der zentralen

Begründungen sowie vor allem der Vorteile, die alle von Diversity haben können, ist daher sehr wichtig für eine gelingende Implementierung und Umsetzung.

Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung durch Diversity Trainings

Wie wir oben gesehen haben, gelten das (fehlende) Engagement von Führungskräften und diskriminierende Einstellungen als entscheidende Herausforderungen in der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen. Um Diversity nachhaltig umsetzen zu können, brauchen die relevanten Akteure, aber auch die weiteren Mitarbeiter_innen, eine *Diversity-Kompetenz*. Diese kann in Diversity Trainings, die sich insbesondere in awareness- und skill-building-Trainings unterscheiden lassen, gut vermittelt werden. Sie sollten mindestens eine Dauer von zwei Tagen haben und in eine Gesamtstrategie eingebunden sein, da sie sonst eher Schaden durch unbearbeitete Folgen erbringen können.

Kontinuierliche Erfolgsmessung und Verbesserung

Auch dieser Erfolgsfaktor gilt für alle Organisationsentwicklungsprozesse. „*What get's measured, get's done*“ ist hier ein vielzitiertes Ausspruch, der zumal auf den bereits oben genannten, oft nur schwer erfassbaren direkten Zusammenhang von Diversity-Maßnahmen und konkreten Auswirkungen, zutrifft. Eine entsprechende Evaluation und Controlling der Maßnahmen in einem systematischen Qualitätsmanagement geht einher mit einer ständigen Adaption der Maßnahmen auf Grundlage der Auswertung der Evaluationen. Im Kontext von Diversity hat sich die Balanced Scorecard als hilfreiches Instrument erwiesen.¹³

Schlussthesen zur Diskussion

1. Der Diskurs um Diversity muß stärker mit den Themen Diskriminierung und Antidiskriminierung/AGG verbunden werden.
2. Mehr (rechtliche) Verbindlichkeit und tatsächliche Übernahme von Verantwortung von Führungskräften sind entscheidende Erfolgsfaktoren.
3. Die Kritik an der konkreten Praxis von Diversity muß vom Konzept Diversity unterschieden werden. Diversity ist das zeitgemäße Paradigma, die Praxis kann/muß verändert werden.

¹³ Schmidt, Bettina (2010): Diversity Management & Balanced Scorecard. Wirtschaftlichkeit - Kundenzufriedenheit – Mitarbeitermotivation.

Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2008): Diskriminierung im Alltag. Wahrnehmung von Diskriminierung und Antidiskriminierungspolitik in unserer Gesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung von Sinus Sociovision für die ADS.

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.) (2008): Auswertung der ersten Charta-Jahresbilanz.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2003): Diversity Management. Eine Umfrage zur Praxis bei deutschen Unternehmen.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2008): Management von Vielfalt im Jahr 2008 - Studie mit dem europäischen Unternehmenspanel.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2009): Eurobarometer-Sonderumfrage 2009. Diskriminierung in der Europäischen Union im Jahr 2009.

Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (2009): Europäische Zustände. Ergebnisse einer Studie über gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in Europa.

Holst, Elke/Schimeta, Julia (2011): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, in: DIW-Wochenbericht Nr. 3/2011, S. 2-10.

Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Eine Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

Köppel, Petra/Yan, Luchen/Lüdicke, Jörg (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher.

Köppel, Petra (2011): Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen.

Krell, Getraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, S. 155-174.

Liebig, Thomas (2007): Migranten auf dem Arbeitsmarkt – Erfahrungen aus OECD-Ländern. Online-Beitrag für www.migration-boell.de.

Max-Planck-Institut (2011): Einwanderinnen und Einwanderer in Räten deutscher Großstädte.

OECD (Hrsg.) (2000, 2003, 2006, 2009): PISA - Internationale Schulleistungsstudie der OECD.

Schmidt, Bettina (2010): Diversity Management & Balanced Scorecard. Wirtschaftlichkeit - Kundenzufriedenheit – Mitarbeitermotivation. Beitrag in der Diversity-Infothek der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management <http://idm-diversity.org/deu/infothek.html>.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Mikrozensus 2008.

Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity Management. Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, S. 57-79.