

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

21. November 2019

Wenn es einem Unternehmen gelingt, auch unter der Oberfläche divers zu sein, profitieren alle. Die Wirtschaft hat das erkannt – und reagiert.

Wenn man so will, könnte man die aktuelle Situation der Menschen in Deutschland als rosig bezeichnen. Die Lebenszufriedenheit ist laut dem neuen *Glücksatlas* auf dem höchsten Stand seit der Wiedervereinigung. ^{#1} Die Wirtschaft wächst nach einer kurzen Flaute wieder. Die Zahl der Erwerbstätigen ist auf ein Rekordhoch gestiegen, darunter sind auch immer mehr sozialversicherungspflichtige Jobs. ^{#2}

Doch das sind eben – Zahlen. Sie sagen nur wenig darüber aus, wer eigentlich von dieser Entwicklung profitiert. Und das sind längst nicht alle Menschen. Bestimmten Gruppen wird es immer noch schwer gemacht, eine Stelle zu finden und sich beruflich zu entfalten.

Denn so sieht die Arbeitsmarktsituation im Jahr 2019 auch aus: Die Vorstände der an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen bestehen fast ausschließlich aus Männern. ^{#3} Beinahe 100.000 Firmen müssen eine sogenannte Ausgleichsabgabe zahlen, weil sie nicht genug schwerbehinderte Personen beschäftigen. ^{#4} Menschen mit einer Migrationsgeschichte werden weiter strukturell diskriminiert. ^{#5} Auch

Langzeitarbeitslose können meist nicht von der Wirtschaftslage profitieren. ^{#6}

Doch es tut sich etwas. Denn in immer mehr Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass sie sich ernsthaft mit dem Thema Diversity beschäftigen sollten. ^{#1} Mehr als 3.400 Organisationen mit insgesamt 13,3 Millionen Beschäftigten in Deutschland haben sich inzwischen der *Charta der Vielfalt* ^{#7} angeschlossen.

Die Unternehmen verpflichten sich damit, ihre Personalprozesse zu überprüfen, die Vielfalt der Gesellschaft anzuerkennen und sie für das Unternehmen gewinnbringend einzusetzen. Diese Selbstverpflichtung gilt für alle unterzeichnenden Organisationen.

Diversity verbessert die Zusammenarbeit

Eine vielfältige Organisation wird man natürlich nicht allein dadurch, dass man eine Charta unterzeichnet. Worauf kommt es also an? Was ist zu tun? Dazu müssen Unternehmen erst einmal verstehen, was Vielfalt eigentlich meint. Die *Charta der Vielfalt* betrachtet Diversity ganzheitlich. ^{#2} Sie unterscheidet dabei zunächst mehrere Dimensionen von Vielfalt:

- > Alter
- > Geschlecht
- > Sexuelle Orientierung
- > Ethnische Herkunft und Nationalität
- > Religion und Weltanschauung
- > Behinderung
- > Soziale Herkunft

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

Vielfalt meint aber noch mehr als diese mehr oder weniger unveränderlichen Eigenschaften eines Menschen. Auch Aspekte wie Familienstand, Elternschaft, Ausbildung, Berufserfahrung und Wohnort bedeuten Vielfalt und sollen berücksichtigt werden. Wenn von Diversity die Rede ist, geht es also um sichtbare und unsichtbare Merkmale, um individuelle Sichtweisen und Einstellungen, um besondere Bedürfnisse, die die eine Personengruppe hat und die andere nicht. Die *Charta der Vielfalt* betont, dass keine Dimension von Vielfalt wichtiger ist als die andere.

Die *Charta der Vielfalt* ist das größte Netzwerk für Diversity Management in Deutschland und eine der treibenden Kräfte beim Thema Vielfalt in der Arbeitswelt. Ziel der Charta ist es, ein tolerantes Arbeitsumfeld in Organisationen zu fördern. Das müsse jedoch nicht bedeuten, dass das Unternehmen ohne Streit auskommt, sagt Aletta Gräfin von Hardenberg, seit 2011 Geschäftsführerin der *Charta der Vielfalt*. Sie verantwortete zuvor die Diversity-Strategie der *Deutschen Bank*.

Es gehe bei einer vielfältigen Unternehmenskultur weder darum, Konflikte zu beseitigen, noch auf jedes einzelne Bedürfnis einzugehen. »Gemischte Teams sind schwerer zu führen. Aber sie sind innovativer«, sagt sie. Dort, wo viele Sichtweisen zusammenkommen, werden Aufgaben besser gelöst. ^{#8}

Das ist auch ein wesentlicher Grund, warum sich immer mehr Organisationen mit dem Thema beschäftigen. Laut der »Diversity Management Studie 2018« ^{#9} haben die Bemühungen für mehr Vielfalt in 60% der Unternehmen zu einer besseren Zusammenarbeit in Teams geführt. 55% der befragten Unternehmen sahen einen Wandel der Unternehmenskultur, 42% sprechen von einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. ^{#3} Hinzu kommen externe Erfolge wie eine höhere Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber.

Diversität im Unternehmen hilft also nicht »nur«, bestehende Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen abzubauen und Chancengleichheit herzustellen. Es sind auch strategische und

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

wirtschaftliche Gründe, die Firmen veranlassen, sich von veralteten Personalstrukturen zu lösen und neue Zielgruppen anzusprechen. »Unternehmen müssen es schaffen, die besten Talente zu binden«, sagt Aletta Gräfin von Hardenberg. Die *Charta der Vielfalt* betont daher vor allem die Potenziale, die in vielfältigen und inklusiven Belegschaften stecken.

Eine inklusive Personalpolitik reicht nicht

Doch es geht nicht nur darum, dass Unternehmen Vielfalt abbilden. Es genügt nicht, eine inklusive Personalpolitik zu verfolgen und für eine diverse Belegschaft zu sorgen. Die Organisationen müssen mit Vielfalt auch umgehen können. Viele Unternehmen haben in ihren Personalabteilungen dafür inzwischen eigene Diversity Manager eingestellt. Dafür gibt es spezielle Studiengänge und Ausbildungen, zum Beispiel beim *Institut für Diversity Management*. Das Nürnberger Institut bildet seit 10 Jahren Diversity Managerinnen und Manager aus. Sie arbeiten bei großen Konzernen, in Stadtverwaltungen, Hochschulen, Sozialunternehmen und Stiftungen.

Die Besonderheit des Instituts liegt darin, dass es sich dem Thema Diversity aus sozialpsychologischer Perspektive nähert. Vielfalt wird dabei nicht auf wenige Facetten beschränkt. Die Grundannahme lautet, dass alle Menschen vielfältig sind und verschiedene Rollen sowie Identitäten je nach Situation zum Tragen kommen.

Wird eine Person nur aufgrund von besonders offensichtlichen Eigenschaften zum Beispiel als Geflüchteter, als Mutter oder als Mensch mit Behinderung gesehen, werden wesentliche Stärken häufig missachtet. #10 Werden hingegen Vielfalt und Einzigartigkeit geschätzt, fühlen sich Menschen im Unternehmen aufgehoben. Dann seien sie motiviert und leistungsfähig, erklärt Institutsleiterin Kathrin S. Trump.

Das Institut greift damit auch eine Kritik auf, die bisweilen am Diversity Management geäußert wird. Denn immer dann, wenn ein spezielles

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

Merkmal herausgestellt wird, richtet sich die Aufmerksamkeit auch genau darauf. Die Einzigartigkeit eines Menschen wird dann leicht übersehen. #11

Ist es also unangemessen, in Kategorien wie Geschlecht und Alter zu denken? Sollte es nicht einfach egal sein, dass eine Mitarbeiterin ein Arbeiterkind ist, dass ihre Familie eine Migrationsgeschichte hat, dass sie eine Frau ist – wenn ihre Leistungen genauso überzeugen? Ist eine spezielle Förderung von ihr nicht vielleicht sogar schädlich, weil ihr vorgeworfen werden kann, sie hätte ihre beruflichen Ziele nur wegen Diversitätsprogrammen erreicht und nicht aus eigener Kraft?

So einfach ist es nicht. Denn Diversity Management gibt es ja gerade aus dem Grund, dass in Unternehmen noch keine Chancengleichheit herrscht. Ein Schwerpunkt in der Ausbildung beim *Institut für Diversity Management* ist daher die Auseinandersetzung mit »unconscious bias«. Damit sind tief verwurzelte, unbewusste Denkmuster gemeint, die unser Verhalten beeinflussen. Die Folgen sind Vorurteile und Diskriminierungen, die zum Beispiel dazu führen, dass Menschen bestimmter Nationalitäten oder Religionen keinen Job bekommen, Menschen mit Behinderung keine anspruchsvollen Aufgaben übernehmen und Mütter nicht in Führungspositionen gelangen.

Kurz gesagt: Bestimmten Gruppen wird, häufig unbewusst, weniger Leistung zugetraut. Und die verantwortlichen Personengruppen, die Müttern den Chefposten verbauen und Migranten den Job nicht geben, sind häufig Gruppen, die selbst nicht gerade für Vielfalt stehen.

Menschen neigen dazu, zwischen Eigengruppen und Fremdgruppen zu unterscheiden

Dass der Diversity-Trend und die Entstehung des verbreiteten Feindbildes »alter, weißer Mann« zusammenfallen, dürfte kein Zufall sein. Die Rede von alten, weißen Männern fördert zwar nicht gerade den Dialog und

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

ignoriert auch die Vielfalt innerhalb dieser Personengruppe. Dennoch: Die Arbeitswelt bildet die Diversität innerhalb der Gesellschaft nach wie vor ungenügend ab. Denn häufig rekrutiert die Mehrheitsgruppe – in Deutschland also häufig mittelalte, weiße Männer westdeutscher Herkunft – bevorzugt Menschen, die ihnen ähnlich sind.

Die *Allbright-Stiftung* spricht dabei auch vom sogenannten Thomas-Kreislauf. 5% der Geschäftsführer von an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen heißen Thomas. #12 Es gibt insgesamt mehr Vorstandsmitglieder, die Thomas oder Michael heißen, als es insgesamt Frauen an den Vorstandsspitzen gibt.

In der Sozialpsychologie ist lange bekannt, dass Menschen dazu neigen, zwischen Eigengruppen und Fremdgruppen zu unterscheiden. Und dass die Eigengruppe favorisiert wird und Fremdgruppen benachteiligt und abgewertet werden. #13

Hier kann Diversity Management ansetzen, indem es den dafür verantwortlichen Personen dabei hilft, »unconscious bias« zu erkennen. Diversity Manager haben dann die nicht ganz einfache Aufgabe, ihre Kenntnisse im Unternehmen zu vermitteln.

Das heißt: Sie müssen ihren Chefs erklären, welche Verzerrungen entstehen können, wenn diese andere Menschen beurteilen und Entscheidungen treffen. Sie müssen ihnen erklären, wie Bias-frei gestaltete Personalprozesse aussehen. Diversity Management bedeutet also auch Widerstand gegen bestehende Machtstrukturen – auch wenn das in einem auf Dialog und Verständnis ausgerichteten Diversity-Konzept wohl nie so heißen würde.

»Wer sich dieser Entwicklung verschließt, verpasst den Anschluss«

Diskriminierende Denkmuster zu erkennen und reflektiert damit umzugehen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung von

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

Vielfalt. In der konkreten Praxis kommt es dann auf viele verschiedene Maßnahmen an. Zum Beispiel:

- > Förderung der Bildung interkultureller Teams
- > Sprachkurse für Mitarbeiter, die noch nicht lange in Deutschland sind
- > Flexible Arbeitszeitmodelle und andere Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- > Alters- und behindertengerechte Arbeitsplätze
- > Einrichtung von geschützten Orten wie etwa einem Raum der Stille, in den Menschen sich zum Beten oder Meditieren zurückziehen können
- > Veränderung von Recruiting-Prozessen: Stellenanzeigen müssen umformuliert, Bewerbungsprozesse und Auswahlverfahren angepasst werden
- > Kantinen, die vegane, koschere und Gerichte ohne Schweinefleisch anbieten
- > Förderung der Akzeptanz und Toleranz von sexueller Identität und Orientierung unter anderem durch Sensibilisierungskurse

»Die Vielfalt in der Gesellschaft nimmt zu, also nimmt auch die Vielfalt von Bewerbern und Zielgruppen zu«, sagt Institutsleiterin Kathrin S. Trump. Wer sich dieser Entwicklung verschließt, verpasse den Anschluss und werde seiner Verantwortung als Organisation nicht gerecht. Wie wichtig das ist, haben die meisten Firmen zumindest verstanden. 63% der Unternehmen haben sich laut der »Diversity Studie 2018« in den vergangenen 2 Jahren mit Diversity Management beschäftigt. Weitere 19% planen, dies in naher Zukunft zu tun. Nur 8% der befragten Unternehmen sehen in Diversity Management keinen Mehrwert.

Doch erst dann, wenn sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so sicher in ihrem Unternehmen fühlen, dass sie ganz sie selbst sein dürfen und ihr

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

volles Potenzial entfalten können, ist das Ziel einer inklusiven, vielfältigen Arbeitswelt erreicht.

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst
perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

Zusätzliche Informationen

- *1 Diversity bedeutet Vielfalt oder Vielfältigkeit. Bezogen auf die Arbeitswelt versteht man unter dem Begriff die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Belegschaft aufgrund individueller Persönlichkeitsmerkmale, Lebensstile und Lebensentwürfe.
- *2 Die »Charta der Vielfalt« bezieht sich in ihrem Modell auf das in den 90er-Jahren von Lee Gardenswartz und Anita Rowe entwickelte Modell »4 Layers of Diversity«, einem ganzheitlichen Konzept zur Erfassung von Vielfalt. Im Zentrum des Modells steht die Persönlichkeit, worum die nahezu unveränderbaren Dimensionen wie Alter, Geschlecht und soziale Herkunft angeordnet sind. Sie werden als »innere Dimension« zusammengefasst. Weitere Dimensionen wie die äußere oder organisationale Dimension beschreiben Unterschiede in den Lebensentwürfen beziehungsweise in organisatorischen Aspekten wie Arbeitsort und Position. Je weiter eine Dimension vom Kern des Modells entfernt ist, umso flexibler und wandelbarer ist sie.
- *3 Die Personalberatung »Page Group« hat im September 2018 für die Studie 139 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen untersucht.

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst

perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

Quellen und weiterführende Links

- #1** Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse findest du hier
 <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2019/deutsche-post-gluecksatlas-2019.html>
- #2** Bei »Spiegel Online« findest du mehr Hintergrundinformationen zu diesen Entwicklungen
 <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/erwerbstaetigkeit-zahl-der-menschen-mit-job-steigt-auf-rekordhoch-a-1297003.html>
- #3** 91% sind Männer, wie aus dem Bericht »Entwicklungsland« der »Allbright-Stiftung« hervorgeht (2019)
 <https://www.allbright-stiftung.de/berichte>
- #4** Das geht aus Daten der Bundesagentur für Arbeit hervor, die das Institut der deutschen Wirtschaft aufbereitet hat
 https://www.rehadat-statistik.de/de/berufliche-teilhabe/Beschaeftigung/BA_Schwerbehindertenstatistik/index.html
- #5** Das hat zuletzt zum Beispiel diese Studie des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung ergeben (2018, PDF)
 <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2018/vi18-104.pdf>
- #6** Warum das so ist, liest du in diesem Text von Benjamin Fuchs
 <https://perspective-daily.de/article/830/>
- #7** Hier findest du die »Charta der Vielfalt« im Wortlaut
- <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/>

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst
perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j

- #8** Was uns die Wissenschaft über das perfekte Team verrät, liest du in diesem
 Text von Han Langeslag und Maren Urner
<https://perspective-daily.de/article/407/>
- #9** Hier findest du die Studie
 https://www.charta-der-vielfalt.de/uploads/tx_dreipccdvdiversity/Diversity%20Studie%202018.pdf
- #10** Wie die Arbeitswelt besser mit individuellen Stärken und Schwächen
 umgehen kann, erkläre ich in diesem Text
<https://perspective-daily.de/article/903/>
- #11** Wie schnell das passiert, zeigt Juliane Metzker am Beispiel der medialen
 Darstellung von Muslimen
<https://perspective-daily.de/article/682/>
- #12** Lies hier den Bericht »Ein ewiger Thomas-Kreislauf?« der
 »Allbright-Stiftung« (2017)
<https://www.allbright-stiftung.de/aktuelles/2019/6/17/der-neue-allbright-bericht-ein-ewiger-thomas-kreislauf->
- #13** Warum Gruppen Denkfehler verstärken, liest du in diesem Text von Maren
 Urner und Han Langeslag
<https://perspective-daily.de/article/403/>

Stefan Boes

Zu einem vielfältigen Team gehört mehr, als du denkst
perspective-daily.de/article/1027/DnmGAL4j