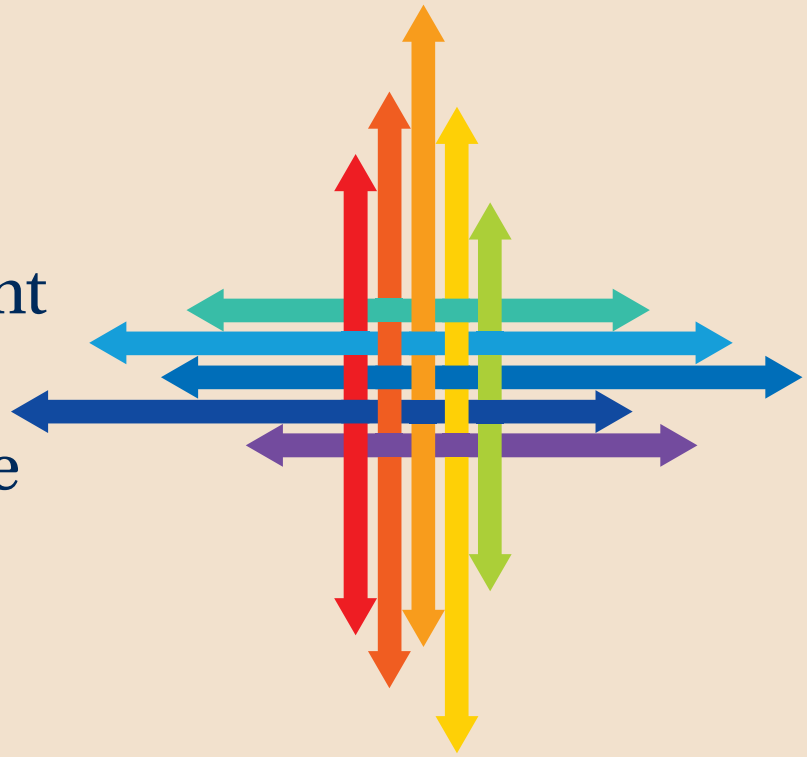


Diversity

# Diversity Management als Chance für sozialwirtschaftliche Unternehmen



**Diversity – das sind nicht Frauen und Menschen mit Behinderung, sondern das sind wir alle. Unsere Gesellschaft wird zunehmend bunter. Lebensmodelle und Bedürfnisse an die Arbeitswelt befinden sich im Wandel, die Anforderungen an Organisationen verändern sich.**

## Warum reden wir über Diversity?

Eine große Herausforderung für Deutschland ist der demografische Wandel: Mehr Arbeitnehmende gehen in Rente als neue in den Arbeitsmarkt eintreten; in einigen Branchen ist der Fachkräftemangel bereits heute spürbar. Ältere und jüngere Generationen haben unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit. In einer global vernetzten, digitalen Wirtschaft nimmt die sprachliche und kulturelle Vielfalt zu. Es kommen Menschen aus anderen Kulturen zu uns, die anders aussehen und anders leben, und wir müssen uns aneinander gewöhnen.

Lebensmodelle verändern sich. Bei unter 30-Jährigen identifiziert sich jede\*r Zehnte als homosexuell, bisexuell oder transgender. Auch bei heterosexuellen Paaren verändern sich die Lebensmodelle. Immer stärker übernehmen Männer Verantwortung in der Familie, was der Forderung nach Teilzeitarbeitsmodellen Nachdruck verleiht. In gewisser Weise ist Vielfalt also das neue Normal. Doch ist sie in der Arbeitswelt und insbesondere auf den Führungsebenen bereits angekommen?

Studien belegen, dass gemischte Teams eine höhere kollektive Intelligenz haben, krisenresistenter und erfolgreicher sind. Diversität verbessert diesen Studien zufolge auch die Zufriedenheit und Motivation durch individuelleres Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Fluktuation und Fehlzeiten verringern sich durch höhere Mitarbeiterbindung und bessere Work-Life-Balance. Auch das Miteinander im Unternehmen wird toleranter. Dadurch steigt die Attraktivität als Arbeitgeber\*in.

Dennoch dauert das Umdenken in Organisationen lange. Wenn Vielfalt so toll ist, warum leben wir sie nicht einfach? Warum braucht es überhaupt ein Diversity Management zur Etablierung eines vielfältigen Umfelds?

Eine deutliche Antwort bietet der jährlich erscheinende All-Bright-Bericht, der 2018 und 2019 den Thomas-Kreislauf anschaulich darlegte: Gleich und Gleich rekrutiert sich immer noch gern. Erstmals gab es 2019 in den Vorständen insgesamt mehr Frauen (66) als Männer namens Thomas und Michael (58). Um die Anzahl der Frauen zu überbieten, brauchen Thomas und Michael allerdings nur Stefan, den dritthäufigsten Namen (alle zusammen 83). Im Herbst 2019 waren von 100 Vorständen 91 männlich und 75 deutsch. Je höher und machtvoller die Position, desto seltener sind Frauen vertreten. In deutschen Stiftungen waren 2014 gerade einmal 9% der Führungspositionen von Menschen mit Migrationshintergrund besetzt und weniger als 1% von sichtbaren Minderheiten (People of Color).

**Fazit:** Von der Vielfalt in unserer Gesellschaft kommt in Führungsetagen wenig an. Ein Grund liegt im Recruiting: Man stellt jemanden ein, der einem ähnlich ist, denn man glaubt zu wissen, woran man ist. Unbewusste Denkmuster beeinflussen die Entscheidungsprozesse von Männern wie Frauen und haben Auswirkungen auf die Vielfalt in unserem organisationalen Umfeld – auch jenseits der Dimension des Geschlechts. Da jedoch mehr Männer in Entscheidungspositionen sind, werden auch mehr Männer reproduziert.

Wenn wir die Diversität der Gesellschaft nicht in Organisation abbilden, verlieren wir potenziell gute Arbeitnehmende. Entweder weil sie gar nicht erst zu uns kommen oder weil sie irgendwann beruflich nicht weiterkommen und dann wechseln oder sich selbstständig machen. Wenn wir größtenteils nicht-diverse, homogene Teams bilden, werden wir unsere gegebenenfalls diverse Kund\*innen-Basis nicht mehr verstehen und nur noch kleine Teile davon ansprechen können. Zudem können divers aufgestellte Teams besser auf die sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen reagieren als homogene Gruppen, deren Perspektiven naturgemäß eingengter sind und wenig Platz für Querdenker\*innen lassen. Aus diesen Gründen wird es eine zentrale Herausforderung

auch von sozialwirtschaftlichen Unternehmen sein, Diversität in ihrer Belegschaft zuzulassen und zu fördern.

## Was genau meint Diversity?

Die Begriffe Diversität oder Diversity umfassen individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und Gruppen. Wenn man sich dem Thema Diversity Management annähert, geben die seit 2006 im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verankerten sechs Dimensionen eine erste Struktur und konkrete Ansatzpunkte: ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexuelle Orientierung und Identität (siehe Abbildung 1).

Obwohl jede\*r von uns mehrdimensional hinsichtlich Alter, Geschlecht, Herkunft usw. ist, entsteht durch die Betrachtung der Diversity-Dimensionen schnell ein Wettbewerb zwischen den einzelnen Dimensionen anstatt Vielfalt in ihrer Mehrdimensionalität zu erkennen. Die Dimensionen sind ein guter Einstieg, allerdings sollte man den Blick auch darüber hinaus auf die Frage richten, wie wir eine Kultur schaffen, die Diskriminierungen vermeidet und Vielfalt fördert.

## Was bringt Diversity Management?

Ein wesentlicher Teil von Diversity Management besteht darin, uns unsere eigenen Urteile und Denkmuster bewusst zu machen – einmal zu fragen: Ist es vielleicht möglich, dass ich mich gerade von meinen unbewussten Rollenbildern leiten lasse? Habe ich den gleichen Bewertungsmaßstab, den ich bei dieser Person anwende, auch bei dem deutschen, männlichen, heterosexuellen Familienvater angewandt? Bei diesen unbewussten Denkmustern spricht man auch von „unconscious bias“. Das meint die unbewusste und damit extrem schnelle Kategorisierung von Menschen und Situationen. Diese ist einerseits zentral für unsere Informationsverarbeitung, führt jedoch andererseits in unserer immer komplexer werdenden (Arbeits-)Welt zu Fehleinschätzungen, zu unbewusster Diskriminierung und zum Übersehen von Potenzialen und Talenten.

Es braucht ein bewusstes Gegensteuern und Verhaltensänderungen auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens.



Abb. 1: Charta der Vielfalt e. V.  
frei nach Gardenswartz und Rowe  
„4 Layers of Diversity“

So kann ein Diversity Management unterstützen, indem ein wertschätzender Rahmen geschaffen wird. Diversity Management zielt darauf ab, Benachteiligungen zu beseitigen und unterschiedliche Menschen in der Organisation mitgestalten zu lassen.

## Wie führt man Diversity Management ein?

Zuallererst: Wenn Sie sich dem Thema Diversity Management verstärkt annehmen wollen, müssen Sie das Rad nicht neu erfinden. Abschauen und von Fehlern und Erfolgen anderer lernen ist erlaubt! Bei der Einführung eines Diversity Managements kann ein erster Schritt darin liegen, konkrete Ziele zu definieren und einzelne interne Prozesse hinsichtlich bestehender Exklusionsmechanismen zu überprüfen. Darauf aufbauend sollten eine ganzheitliche Strategie erarbeitet sowie eine Erfolgsmessung definiert werden.

Die Praxis zeigt beispielsweise, dass häufig Frauen längere betreuungsbedingte Auszeiten nehmen als Männer. Dies ist unter anderem auch auf den Gender Pay Gap zurückzuführen. Der durchschnittliche Bruttostundenverdienst von Frauen lag 2018 um 21 % niedriger als der Verdienst der Männer. Der Verdienstunterschied ist damit seit 2002 fast konstant. Das Berliner Sozialunternehmen einhorn steuert hier bewusst gegen: Jede Mitarbeiterin, die ein Kind bekommt, erhält automatisch 400 Euro mehr Nettoeinkommen, um die Spirale der Ungleichheit in Sachen Gehalt aufzulösen.

Die Erfahrung mit Diversity Management zeigt zudem: Verpflichtende Programme, beispielsweise für alle Mitarbeitende verordnete Trainings, führen nur selten zum Erfolg. Teilnehmende fühlen sich eher gedrängt und gehen in Abwehr. Vielmehr ist ein Diversity Management erfolgreich, wenn es freiwilliges Engagement institutionell fördert, unterschiedliche Menschen in Organisationen miteinander in Kontakt bringt und durch Transparenz von Diversity-Indikatoren das Gefühl der sozialen Verantwortung anspricht. Im Berliner Sozialunternehmen Diversicon, wo ich tätig bin, wird zum Beispiel Inklusion oder besser Neurodiversität gelebt: Das Geschäftsleitungstandem besteht aus einem Asperger-Autisten und mir als Nicht-Autistin. Wir blicken aus unterschiedlichen Perspektiven auf alle Themen und das verbessert unsere Arbeitsergebnisse komplementär.

Bei der Initialzündung ist es wichtig, in der eigenen Organisation ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Diversity Management kein softes Add-on ist. Dies erreicht man beispielsweise, indem das Diversity Management mit Ressourcen und Verantwortlichkeit ausgestattet wird. Ein Beispiel bietet die AWO Weser-Ems: Seit 2017 gibt es hier eine hauptamtliche Beauftragte für Gleichstellung und Vielfalt. Dadurch besteht eine personelle Verantwortung, und es können gezielt Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Dabei muss die Frage geklärt werden, wo das Thema organisatorisch angesiedelt wird. Es ist wichtig, dass die Geschäftsleitungsebene mit im Boot ist und gleichzeitig alle Hierarchieebenen einbezogen werden: Auf Leitungsebene des Unternehmens sollten die gesamte Strategie und alle Prozesse hinsichtlich der Förderung von Vielfalt geprüft werden. Auf Teamebene gilt es, Führung und Zusammenarbeit Diversity-freundlich zu gestalten. Und auf der Ebene jeder\*jedes Mitarbeitenden wird ein Bewusstsein für die Potenziale von Vielfalt benötigt, um die Grundhaltungen in den Werten und im Verhalten verankern zu können. Denn: Diversity Management ist ein Querschnittsthema und wird idealerweise auch als solches eingeführt. ✨



Autorin:

**Sally Maria Ollech**

- Mitglied der Geschäftsleitung von Diversicon
  - Coach und Trainerin bei Frischluft in Berlin (freiberuflich)
- ollech@frischluft-beratung.de

[www.diversicon.de](http://www.diversicon.de)

[www.frischluft-beratung.de](http://www.frischluft-beratung.de)