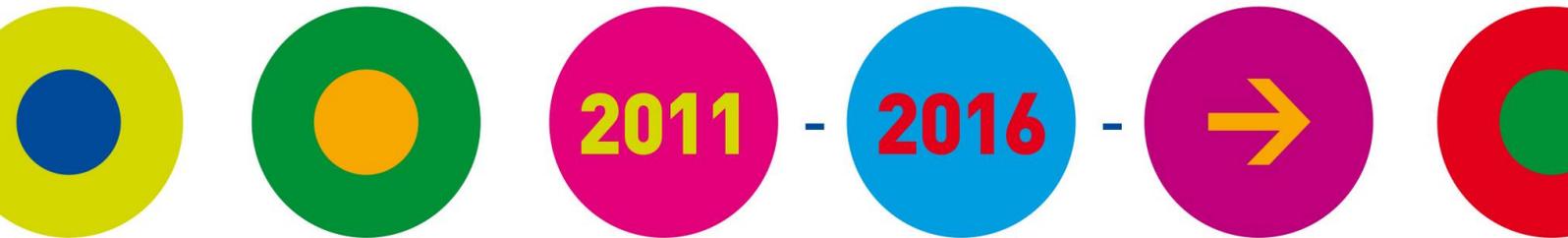


HESSEN



Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration



5 Jahre Charta der Vielfalt in Hessen

14. November 2016 | Frankfurt am Main
2011 ist Hessen der Charta der Vielfalt beigetreten.
Wie ist der Stand von Diversity heute? Wie können wir weiter vorangehen?

Inhalt	Seite
5 Jahre Charta der Vielfalt in Hessen – Der Blick geht nach vorn	3
Vielfalt als Strategie	
Grußwort von Jo Dreiseitel	5
Vertrauen schafft Potenziale	
Interview mit Robert Restani	7
Wertschätzung und Professionalität bringen Mehrwert	
Interview mit Gernot Sendowski	9
Schubladen im Kopf – Zu Nutzen und Risiken unbewusster Denkmuster	
Vortrag von Jessica Gedamu	13
Unser Weg: Kennenlernen für mehr Verständnis	
Interview mit Jo Dreiseitel	18
Top-down und bottom-up: Wir müssen alle mitnehmen	
Interview mit Barbara David und Kathrin S. Trump	21
Für uns ist Vielfalt gelebte Realität	
Interview mit Professor Dr. Frank E.P. Dievernich	27
Vielfalt macht attraktiv	
Interview mit Gudrun Müller	29
Vielfalt statt Populismus	
Interview mit Dr. Uta George	32
Freiwillig reicht nicht	
Interview mit Andreas Merx	34



5 Jahre Charta der Vielfalt in Hessen -

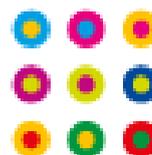
Der Blick geht nach vorn

2011 ist das Land Hessen der Charta der Vielfalt beigetreten. Damit hat die Landesregierung ein Zeichen gesetzt – für Wertschätzung von Vielfalt auch innerhalb der Landesverwaltung selbst! Damals war ein wichtiges Motiv für diesen Schritt, den Prozess der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung weiter zu beflügeln; heute hat sich der Blickwinkel jedoch geweitet – hin zu einem breiteren „Vielfaltsverständnis“.

2016, also fünf Jahre später, ist ein guter Zeitpunkt, um zurückzuschauen. Gleichzeitig bietet dieses Jubiläum aber auch

einen passenden Anlass, um einen Blick in die Zukunft zu werfen: Wie wird die Umsetzung der Charta der Vielfalt oder eines Vielfaltsmanagements in Hessen in den Jahren 2021, 2026 oder 2030 aussehen? Und wie können wir bis dahin die Wertschätzung von Mitarbeitenden unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität in unseren Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden und Vereinen voranbringen? Wie können Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden – bei uns selbst und in unseren Organisationen?

charta der vielfalt



Diesen Themen widmete sich die Veranstaltung „5 Jahre Charta der Vielfalt in Hessen“, die das Hessische Ministerium für Soziales und Integration am 14. November 2016 gemeinsam mit der Frankfurter Sparkasse durchführte. Im Fokus standen dabei Fragen nach einem bewussten Umgang mit unbewussten Denkmustern (unconscious bias), Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung, der Umgang mit dem Dilemma bzw. der Gefahr von stereotypen Zuschreibungen auch beim Diversity Management. Und wie Führungskräfte von Diversity Management überzeugt werden können.

Eindrücke aus der Veranstaltung und einen Blick der Mitwirkenden auf die oben genannten Fragen finden Sie in dieser Dokumentation. Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Vielfalt als Strategie

Grußwort von Jo Dreiseitel

Das Land Hessen ist vor fünf Jahren ganz bewusst der Charta der Vielfalt beigetreten, um interne Veränderungsprozesse anzustoßen und sie zu begleiten. Für uns war die Unterzeichnung eine wichtige Etappe auf dem Weg hin zu einer interkulturell geöffneten Verwaltung und zur Akzeptanz von Vielfalt.

Die Charta der Vielfalt steht für eine wertschätzende und die Vielfalt anerkennende Unternehmens- und Organisationskultur. Sie steht für Diversity-Management oder – wie man es auch auf Deutsch bezeichnen könnte – für Vielfaltsmanagement. Vielfaltsmanagement stellt insbesondere eine Haltung dar, sie fließt in alle Vorhaben ein und prägt diese. Vor allem auch die Vermittlung dieser Haltung ist besonders heute wichtig.



Jo Dreiseitel ist Staatssekretär im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration und Bevollmächtigter der Landesregierung für Integration und Antidiskriminierung

Zuwanderung und der Flüchtlingszuzug nach Deutschland erzeugen Vorbehalte gegen „die Fremden“. Sie werden öffentlich artikuliert, und eigentlich überwunden geglaubte Vorurteile sind wieder gesellschaftsfähig. Rechtsextreme und rassistische Positionen haben deutlich zugenommen, rechtsmotivierte Straftaten sind rasant gestiegen.

Vielfalt ist nicht nur eine Realität, der wir uns stellen müssen; Vielfalt ist für sich bereits eine Bereicherung, ein Gewinn. Sie birgt große Chancen für die eigene Organisation, für die Gesellschaft und auch für jede und jeden Einzelnen.

Bei dem Verständnis von Vielfalt gibt es keine Einteilungen in ein „wir“ und ein „sie“. Vielmehr gehören heute alle zu dem gemeinsamen WIR. Wir alle sind Vielfalt, jede und jeder einzelne von uns macht sie aus. Dementsprechend müssen und wollen wir Vielfalt bei jeglichem Handeln mitdenken.

Jetzt sind wir alle gefragt - Unternehmen, Vereine, Verbände, Verwaltungen und auch jede und jeder einzelne von uns. Wir alle sind aufgerufen, öffentlich und wahrnehmbar für eine vielfältige, plurale, soziale und demokratische Gesellschaft einzustehen!

Aus Sicht der Hessischen Landesregierung gehört zu dieser Strategie, das bislang Erreichte in den einzelnen Vielfaltsdimensionen wie insbesondere Geschlecht, Behinderung, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Alter und sexuelle Orientierung anzuerkennen, wertschätzend aufzugreifen und behutsam zu einer Gesamtstrategie weiterzuentwickeln.

Vielfaltsmanagement beinhaltet aber auch eine Strategie.

Das Engagement und die Arbeit der einzelnen Bereiche sind zu vernetzen, mögliche Schnittpunkte herauszuarbeiten und Synergien zu schaffen. Die einzelnen Bereiche sollen dabei jedoch bestehen bleiben solange dies sinnvoll und notwendig ist. Denn um alle Fähigkeiten und Kompetenzen einbringen zu können, bedarf es unterschiedlichster Initiativen.

Ein ganz wichtiges Zeichen war der Beitritt Hessens zur bundesweiten Koalition gegen Diskriminierung 2014 und die Einrichtung der Antidiskriminierungsstelle in 2015. Damit hat die Landesregierung deutlich gemacht, dass sie Diskriminierungen in Hessen auf allen Ebenen entgegentreten möchte.

Schließlich der Hessische Aktionsplan für Akzeptanz und Vielfalt. Dieser Plan wird zusammen mit den Selbstvertretungsorganisationen der LSBT*IQ Community (Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans* und Inter-Personen) erstellt. Ich bin überzeugt, damit die Wertschätzung von Mitarbeiter_innen mit unterschiedlicher sexueller Identität zu stärken.



Bei der interkulturellen Öffnung unserer Landesverwaltung haben wir schon einen beachtlichen Weg zurückgelegt. Interkulturelle Öffnung ist eine ressortübergreifende Aufgabe aller Ministerien und ihrer nachgeordneten Behörden ist.

Umsetzungsvorschläge für die einzelnen Ressorts wurden erarbeitet. Beispielhaft möchte ich erwähnen:



Die zielgruppengerechte Werbung um Menschen mit Migrationshintergrund für die Landesverwaltung. Einige Ministerien haben ihre Öffentlichkeitsarbeit oder Informationen im Internet überarbeitet. Fotos zeigen, dass Menschen unterschiedlichster Hautfarbe und Herkunft Teil der Belegschaft und damit willkommen sind.

Die Hessische Laufbahnverordnung wurde so geändert, dass die interkulturelle Kompetenz bei jeder Einstellung und bei jeder Beförderung grundsätzlich mit zu berücksichtigen ist.

Das Fortbildungsangebot zum Erwerb und Ausbau von interkultureller Kompetenz unserer Beschäftigten wurde weiter ausgebaut.

Ein weiteres Instrument: die „Befragung zur Vielfalt in der hessischen Landesverwaltung“ aller Neueingestellten, die wir 2013/2014 erstmalig durchgeführt haben. Gerade führen wir diese auf ein Jahr angelegte Befragung zum zweiten Mal durch. Mittels der Befragung können wir die Entwicklung der Einstellungszahlen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund beobachten. Dies ermöglicht Schlüsse über die Wirksamkeit unserer bisherigen zielgruppenorientierten Werbemaßnahmen und gibt ggf. die Möglichkeit nachzusteuern. Im ersten Befragungszeitraum 2013/2014 hatten rund 23 % der befragten neueingestellten Kolleginnen und Kollegen in der Landesverwaltung einen Migrationshintergrund. Bei aktuell rund 28% der Hessinnen und Hessen mit einem Migrationshintergrund befinden wir uns hier auf einem guten Weg!

Zuletzt ist die Novellierung des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes zu erwähnen. Die Frauenförderung bei Vorgesetzten- und Führungsaufgaben steht hier im Fokus, auch die Rechte der Frauenbeauftragten wurden deutlich gestärkt.

Bei der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht nicht mehr nur das Geschlecht im Mittelpunkt, sondern auch die berufliche Weiterentwicklung von Beschäftigten mit „Familienaufgaben“. Weder Frauen noch Männern sollen aufgrund familiärer Aufgaben Nachteile entstehen. Vielfalt der Lebensentwürfe steht ganz oben.

Diversity ist ein langer und anstrengender Weg. Die Umsetzungsprozesse sind langfristig angelegt, sie erfordern Ausdauer, Beharrlichkeit und Überzeugungsarbeit. Und auch wir als Land sehen bei uns noch Optimierungsbedarf. Doch wir sind sicher, dass wir den richtigen Weg gehen. In einer immer vielfältiger werdenden Gesellschaft ist es Aufgabe von Politik und Verwaltung, die Veränderungen aufzugreifen und sie zu gestalten.



Vertrauen schafft Potenziale

Interview mit Robert Restani



Seit dem 1. November 2015 ist Robert Restani Vorstandsvorsitzender der Frankfurter Sparkasse. Davor war er für verschiedene Banken und Sparkassen tätig, unter anderem als Vorsitzender des Vorstands der Sparkasse Hanau und Bytes Vorstandsmitglied bei der KarstadtQuelle Bank AG. Der Diplom-Kaufmann begann seine berufliche Laufbahn bei der Deutschen Bank und übernahm zuletzt Führungsfunktionen in der Frankfurter Zentrale.

Die Frankfurter Sparkasse bekennt sich zu Diversity. Es wird immer davon gesprochen, dass in der Vielfalt Potenzial steckt. Welches Potenzial sehen Sie in der angestrebten Vielfalt?

Robert Restani:

Es hat gleich mehrere positive Auswirkungen, wenn Vielfalt akzeptiert wird und dadurch ein Klima des gegenseitigen Vertrauens herrscht. Zum einen dient das der Gesundheit und der Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wer sich dauerhaft verstellen muss, um vermeintlichen Normen zu genügen, wird eher krank. Zum anderen bin ich überzeugt davon, dass Erfolg nur im Team möglich ist. Und nur in einem vertrauensvollen Arbeitsklima, in dem Potenziale wertgeschätzt werden, entstehen erfolgreiche Teams, die sich gegenseitig unterstützen, Arbeitsziele gemeinsam entwickeln und zusammenhalten. Darüber hinaus fördert Diversität auch die Schwarmintelligenz in einem Unternehmen und bereichert sie um neue Sichtweisen und Aspekte.

Bei den Privatkunden hat die Frankfurter Sparkasse im Rhein-Main-Gebiet die Nase vorn. Welche Verantwortung erwächst aus dieser Position?

Robert Restani:

Als Marktführer und als regionales Institut haben wir eine ganz besondere Verantwortung. Regional heißt, unser Geschäftsgebiet umfasst das Rhein-Main-Gebiet, in dem wir insgesamt mit 82 Filialen und Centern vertreten sind.

Wir müssen uns 100-prozentig mit unserem Geschäftsgebiet identifizieren und es durchdringen, denn wir haben kein anderes Geschäftsgebiet, auf dem wir aktiv sein

könnten. Aus dieser engen Verbindung erwächst unsere Verantwortung – gegenüber der Region, unseren Kunden und unseren Beschäftigten. Deshalb engagieren wir uns in Form von Sponsoring und über unsere eigene Stiftung der Frankfurter Sparkasse in den Bereichen Kultur, Heimat, Bildung und Sport, um so die Lebensqualität und Vielfalt in Frankfurt zu fördern.

Welche Rolle spielt Diversity Management schon heute bei der Frankfurter Sparkasse?

Robert Restani:

Ein Schwerpunktthema in der Frankfurter Sparkasse ist die Vielfalt der Generationen. Das Durchschnittsalter unserer Beschäftigten beträgt 43,8 Jahre. Der professionelle Umgang mit den unterschiedlichen Generationen ist daher eine Schlüsselkompetenz für unsere Führungskräfte, die wir mit Workshops fördern. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, hat die Sparkasse bereits viele gute Ideen umgesetzt. Zum Beispiel vielfältige Arbeitszeitmodelle und Telearbeitsplätze für Beschäftigte, die Kinder oder Pflegebedürftige betreuen. Wir erhielten für unser Engagement bereits mehrfach das Zertifikat „berufundfamilie“. Gleichzeitig tragen diese Maßnahmen auch dazu bei, die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erreichen. Darüber hinaus setzen wir aber auch weiterhin auf einen Frauenförderplan mit Maßnahmen, damit immer mehr Frauen in höher qualifizierte Aufgaben aufrücken können. Hinzu kommt im nächsten Jahr ein Mentoren-Programm, bei dem Vertreter der 1. und 2. Ebene weiblichen Führungs- und Führungsnachwuchskräften als Mentoren zur Seite stehen.



Wo sehen Sie die wichtigsten Aufgaben für Unternehmen, damit Vielfalt in unserer Gesellschaft gelingt?



Robert Restani:

Nichts kann den Menschen mehr stärken als das Vertrauen, das man ihm entgegenbringt. Wenn Unternehmen alle ihre Beschäftigten wertschätzen, die Chancengleichheit von Frauen und Männer und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern sowie behindertengerechte Arbeitsplätze anbieten, werden sie damit nicht nur ihrer Rolle in der Gesellschaft gerecht. Sie tragen auch dazu bei, dass die Menschen Vertrauen in sich selbst haben.



Wertschätzung und Professionalität bringen Mehrwert

Interview mit Gernot Sendowski

Gernot Sendowski ist der stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Charta der Vielfalt e. V. Er ist seit 28 Jahren in der Deutschen Bank in verschiedenen deutschen und internationalen Fach- und Führungsfunktionen tätig. Seit Juni 2014 verantwortet er das Diversity-Management für die Deutsche Bank in Deutschland. Er vertritt die Bank u. a. auch im Beirat der PROUT AT WORK Stiftung und engagiert sich als Experte in verschiedenen branchenübergreifenden Fach- und Arbeitsgruppen für Diversity & Inclusion.



Die aktuelle Studie der Charta hat gezeigt, dass bereits viele Unternehmen für die Ziele der Charta und eines Diversity Managements erreicht wurden. Es gibt aber noch Luft nach oben. Wie erreicht man mehr?

Gernot Sendowski:

Die Ursprünge des Diversity-Managements in Deutschland entstanden häufig aus der Antidiskriminierung. Oft wurden neben dem Geschlecht noch maximal eine oder zwei weitere Diversity-Dimensionen aktiv betrachtet. Erst nach und nach setzte sich das Verständnis durch, dass in vielerlei Hinsicht vielfältige Teams bessere Leistungen erbringen können. Der „Business Case Diversity“ entstand. Später kam die Erkenntnis hinzu, dass Vielfalt alleine noch keinen Mehrwert, keine bessere Team-Leistung, bringt, sondern erst ein wertschätzender und professioneller Umgang mit Vielfalt, also „Inclusion“ oder „Inclusive Leadership“. Die Charta der Vielfalt setzt sich als Unternehmensinitiative deshalb seit zehn Jahren ganz gezielt für einen produktiven Umgang mit Vielfalt in Unternehmen und Institutionen ein.

Nicht alle Unternehmen und Institutionen haben sich bisher gleichermaßen intensiv mit dem Mehrwert von „Diversity & Inclusion“ auseinandergesetzt. Gleichzeitig haben viele kleinere und mittelständische Unternehmen Aspekte von „Diversity & Inclusion“ einfach

charta der vielfalt

 gelebt, ohne es so zu nennen. Internationale Vernetzung, die demografische Entwicklung, die Veränderungen im Kunden- und Bürgerverhalten, der Wettbewerb um Fachkräfte und Talente

wirken sich nun aber verstärkt auf alle Unternehmen und Institutionen aus. Den Mitgliedern der Charta der Vielfalt und den aktiven Unterzeichnern kommt hier eine wichtige Vorbildrolle zu. Sie verdeutlichen die unternehmerische und gesellschaftliche Notwendigkeit des wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt. Sie leben Vielfalt praktisch vor und erzielen damit über ihre Netzwerke und auch über ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine breite Wirkung.

Wie sieht die Zukunft von Diversity Management aus? Was sind die besonderen Herausforderungen der nächsten Jahre?

Gernot Sendowski:

Ich vertrete die These: Diversity muss raus aus den Diversity-Abteilungen. Es wird auch künftig Spezialisten zum Thema brauchen, die die Entwicklung mit vorantreiben und beobachten. Die helfen, den Mehrwert von Vielfalt zu erschließen. Aber die Idee des wertschätzenden und produktiven Umgangs mit Vielfalt muss auf die tägliche Agenda aller Führungskräfte, operative und strategische. „Diversity & Inclusion“ muss integraler Bestandteil der Strategie sowie von Abläufen und Prozessen sein, über die Personal- und Diversity-Abteilungen hinaus.

Und zwar mit Blick unter anderem auf Kunden, Mitarbeiter, das Innovations- und Risikomanagement. „Diversity & Inclusion“ werden kein „Business Case“ mehr sein, für oder gegen den sich das Management entscheiden kann. „Diversity & Inclusion“ haben einen „Business Impact“, Auswirkungen, auf das Geschäft. Das Management hat es in der Hand, daraus einen Gewinn zu machen – oder eben auch nicht.

Die Führungsebenen von Unternehmen und Institutionen werden die „Diversity & Inclusion“-Expertise maßgeschneidert für ihre jeweiligen Herausforderungen einfordern und die Diversity-Spezialisten werden sich nicht mehr auf die Tagesordnung „drängen“ müssen. Das ist meine These für die Zukunft des Diversity Managements. Die Transformation auf diese nächste Ebene ist eine der großen Herausforderungen. Die Charta-Mitglieder und die aktiven Unterzeichner können Vorreiter sein.

Als Beiratsmitglied der PROUT AT WORK Stiftung engagieren Sie sich unter anderem dafür, dass in der Arbeitswelt sexuelle Orientierung nicht zu Diskriminierung führt. Wie findet solche Diskriminierung statt?

Gernot Sendowski:

Meiner Meinung nach unterscheiden sich die Mechanismen einer Diskriminierung wegen sexueller Orientierung, besser: sexueller Identität, nicht von denen anderer Dimensionen. Diskriminierung kann sehr vielfältig sein und ist leider nicht immer offensichtlich. Manchmal findet sie auch unbewusst statt.

Es können gezielte Sticheleien, Tuscheleien oder unbedachte Bemerkungen sein, die zu Diskriminierung führen. Sie kann sich zum Beispiel auch durch den Ausschluss von

Teamaktivitäten, durch die Nicht-Berücksichtigung bei interessanten und karrierefördernden Projekten oder Ausbildungsmaßnahmen oder durch



voreingenommene Beförderungs- oder Besetzungsentscheidungen zeigen. Auch mit Blick auf die sexuelle Identität können sich die sogenannten „unbewussten Denkmuster“ auswirken: Oft durch das familiäre, persönliche und gesellschaftliche Umfeld geprägte Annahmen über LGBTI-Menschen (Lesbian Gay Bisexuel Transgender Intersexual), die dann die eigenen Verhaltensweise und Entscheidungen unbewusst beeinflussen und infolgedessen zu Diskriminierung führen können.

Wie stellt man Diskriminierung aufgrund sexueller Identität in einem Unternehmen fest? Wie kann, wie muss das Unternehmen darauf reagieren?

Gernot Sendowski:

Wieder bin ich der Meinung, dass sich Diskriminierung aufgrund sexueller Identität grundsätzlich nicht leichter oder schwerer feststellen lässt, als aufgrund anderer Dimensionen. Allerdings ist die sexuelle Identität nicht erkennbar. Anders als zum Beispiel das Geschlecht oder ein offensichtliches Handicap.

Bei erkannter Diskriminierung setzt für die Führungskräfte ein unmittelbarer Handlungsdruck aufgrund gesetzlicher Vorschriften ein, zum Beispiel aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Das ist der vergleichsweise eindeutige Fall.

Weitaus schwieriger ist der Umgang mit verdeckter oder unbewusster Diskriminierung. Hier gilt es, ein offenes Auge und Ohr für diskriminierende Verhaltensweisen zu haben. Dazu zählt die Sensibilität von Führungskräften, bei Verhaltensweisen oder Entscheidungen in ihrer Organisation mögliche Diskriminierung zu erkennen und angemessen einzugreifen. Oder auch die Zivilcourage von Kolleginnen und Kollegen, spontan in einer Situation zu intervenieren oder die Betroffene oder den Betroffenen vertraulich anzusprechen und Unterstützung anzubieten. Dazu kann letztlich aber auch der Mut der oder des Betroffenen gehören, auf Kolleginnen und Kollegen zuzugehen oder an Führungskräfte zu appellieren und sich damit eventuell zu offenbaren, zu „outen“.

Helfen können speziell ausgebildete Teams zum Beispiel in der Personalabteilung, die auch Vertraulichkeit gewährleisten. Auch LGBTI-Mitarbeiternetzwerke können eine wichtige erste Anlaufstelle sein. Für Betroffene wie für Kolleginnen und Kollegen, die möglicherweise nicht sicher sind, wie sie angemessen reagieren sollen. Wichtiger finde ich präventive Maßnahmen. Ich sehe es als Aufgabe der Führungskräfte eines Unternehmens oder einer Institution an, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem Vielfalt in jeder Hinsicht wertgeschätzt wird. Die gelebten Werte sollten von vornherein



Diskriminierung entgegenwirken. Das erfordert eine nachhaltige Betonung durch das Top-Management, über das gesetzliche Minimum hinausgehende interne Richtlinien und Verhaltenskodexe und im Diskriminierungsfall auch eine einfache und schnelle Eskalation und konsequente Lösung der Situation.

Viele Arbeitnehmer verschweigen Ihre sexuelle Orientierung, um Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen. Das macht ihr Arbeitsleben schwer, warum?

Gernot Sendowski:

Weil sie am Arbeitsplatz nicht sie selbst sein können. Viele Menschen verbringen mehr Zeit bei der Arbeit als zuhause mit ihrer Familie oder ihren Freunden. Hier die sexuelle Identität zu verbergen und eventuell sogar eine Scheinidentität mit erfundenen Freizeiterlebnissen oder gestellten Bildern aufzubauen, strengt enorm an. Studien belegen, dass das bis zu 30 Prozent der Arbeitskraft binden kann. Und immer bleibt das Risiko der zufälligen Entdeckung. Das hemmt nicht nur beruflich sondern auch privat und führt in manchen Fällen sogar zu Erkrankungen.

Das kann kein gewünschtes Verhalten sein. Deshalb sollten präventive Maßnahmen und ein offenes und inklusives Unternehmensklima im Vordergrund stehen, sodass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin wertgeschätzt wird. In den Erfahrungen und dem Netzwerk der LGBTI-Kolleginnen und –Kollegen kann sogar ein besonderer Mehrwert für das Unternehmen liegen. Im Englischen heißen Mitarbeiternetzwerke nicht umsonst auch „Employee Resource Groups“, was den Mehrwert unterstreicht.

Letztlich aber ist das „Outing“ am Arbeitsplatz eine ganz persönliche Entscheidung. Das Umfeld sollte es allerdings ermöglichen, frei in dieser Entscheidung zu sein und so oder so Wertschätzung zu erfahren.



Schubladen im Kopf – Zu Nutzen und Risiken unbewusster Denkmuster

Vortrag von Jessica Gedamu

Frauen sind kommunikativ und Männer durchsetzungsstark, Menschen in Teilzeit haben kein Interesse an Karriere, Muslime sind intolerant und Schwule affektiert. Solche und andere Vorurteile kennen wir alle. Und ob wir wollen oder nicht, wir nutzen kognitive Abkürzungen, um die immense Komplexität unserer Umwelt zu bewältigen und zu handhaben.



Jessica Gedamu verantwortet als Director in der EAF Berlin die Bereiche Organisationsentwicklung und Unternehmenskunden. Sie ist Mitglied im Vorstand der idm Internationale Gesellschaft für Diversity Management und dort insbesondere für Trainingsformate und Vernetzung zuständig. Außerdem berät und begleitet sie Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Vielfalt in Führungspositionen. Sie ist ausgebildete Diversity Trainerin mit einem Schwerpunkt auf Unconscious Bias.

Unser Gehirn ist schuld

Was wir wahrnehmen, verarbeitet unser Gehirn auf zwei sehr verschiedenen Wegen. Der eine ist langsam, rational und reflektiert. Wir gehen diesen Weg, um Aufgaben zu lösen oder komplexe Situationen zu erfassen. Der andere Weg ist schnell und intuitiv. Wir telefonieren mit dem Handy und bewegen uns dabei durch eine belebte Straße. Das wird durch den unbewussten Teil unseres Gehirns gesteuert. Um schnelle Entscheidungen zu treffen, greifen wir auf abgespeicherte Stereotype zurück. Diese subjektiven Erfahrungen sind durch unseren kulturellen Kontext, Medien und öffentliche Diskurse geformt.

Unbewusste Denkmuster als Barriere für Vielfalt

Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen Organisationen die besten Talente gewinnen und langfristig binden. Unbewusste Denkmuster und Stereotype – auch Unconscious Bias genannt – behindern sie dabei.

Denn soziale Interaktionen sind immer, zumindest anfänglich, durch schnelle und unbewusste Entscheidungen geprägt. Wenn wir jemanden kennenlernen, schreiben wir dieser Person aufgrund äußerlicher Merkmale automatisch bestimmte Charakteristika zu. Diese Zuschreibungen haben einen starken Einfluss darauf, wie wir Menschen

wahrnehmen, einschätzen und beurteilen. Zum Beispiel mag eine Person mit vielen sichtbaren Tattoos einen unangepassten oder gar gefährlichen Eindruck wachrufen. Ein Ausschlusskriterium für viele Unternehmen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass eine Frau mit türkischem Namen und Kopftuch für eine Einladung zum Vorstellungsgespräch mehr als viermal so viele Bewerbungen verschicken muss wie eine Frau mit deutschem Namen ohne Kopftuch. Bei gleichwertigem Lebenslauf (D. Weichselbaumer, IZA 2016).

„Vielfalt ist anstrengend. Wenn die Leute unterschiedlich ticken dann noch im Stress sind, wenn es schnell gehen muss, dann sind sie ganz schnell bei den Stereotypen. Die Frauen, die Männer die Ausländer – alle Stereotype die man kennt.“
Gudrun Müller im Zukunftspanel



Auch andere Faktoren beeinflussen uns konstant in unseren Entscheidungen über Menschen. Körpergröße ist zum Beispiel so ein Kuriosum: Weniger als 15 Prozent aller amerikanischen Männer sind über 1,85m groß – doch über 60 Prozent der amerikanischen Unternehmenschefs

messen eine Körpergröße von über 1,85m. Sicher ist die Körpergröße kein offizielles Einstellungskriterium. Trotzdem kann man das gleiche Muster auch bei Generälen in der Armee und sogar bei amerikanischen Präsidenten beobachten.

Blind Spot Bias - Der blinde Fleck in unserer Wahrnehmung

Der Halo Effekt hingegen lässt uns vermuten, attraktive Menschen seien automatisch auch klug und kompetent, während man Menschen mit einer tiefen Stimme mehr Autorität unterstellt. Blind Spot Bias verführt uns zu der Annahme, wir seien weniger anfällig für Vorannahmen als der Rest der Gesellschaft. Es ist immer der andere, der die Vorurteile hat, selbst wenn wir auf dieses Phänomen hingewiesen werden.



Unconscious Bias beeinflussen Sympathie und Abneigung. Menschen, die uns ähnlich sind, finden wir automatisch sympathisch. Fremdes ist uns eher suspekt. Unbewusste Vorannahmen haben Einfluss darauf, mit wem wir privat und beruflich zu tun haben, wem wir anspruchsvolle Aufgaben anvertrauen, wer eingestellt und wer befördert wird.

Sie bergen die Gefahr, Bemühungen für Vielfalt in Organisationen regelrecht zu sabotieren. Vielfalt, die für Organisationen wichtig ist: Nicht nur, weil Partizipation unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen eine Frage der Gerechtigkeit ist. Vielfalt steigert das Innovationspotenzial von Teams, vergrößert den Talentepool, bringt verschiedene Fähigkeiten und Kompetenzen zusammen und reduziert dadurch das Risiko von Gruppendenken.

charta der vielfalt

Jeder tappt in die Falle - es ist gut sie zu kennen

Unconscious Bias ist menschlich und betrifft alle Menschen in einer Organisation: Führungskräfte wie MitarbeiterInnen, Personalverantwortliche und RecruiterInnen. Ziel kann nicht sein, Unconscious Bias komplett zu vermeiden – schließlich brauchen wir den Autopilot im Gehirn auch zum Überleben. Doch um unbewusste Denkmuster nicht zur Barriere für Vielfalt werden zu lassen, sind das Wissen darum sowie ein bewusster Umgang damit entscheidend.

Sechs Schritte gegen Unconscious Bias

Wenn viele unserer Entscheidungen über Menschen unbewusst ablaufen, wie können wir diese verbessern? Indem wir Entscheidungen gezielt bewusster treffen und eine Infrastruktur gestalten, die uns dabei unterstützt. Diese sechs Schritte dienen als Anregung, wie man gezielt gegen Unconscious Bias vorgehen kann:

- 1. Bias akzeptieren und dazu ins Gespräch gehen:** Alle Menschen haben unbewusste Vorurteile, das ist in Ordnung. Dies zu akzeptieren gibt uns die Möglichkeit, etwas dagegen zu unternehmen. In Organisationen sollte darüber gesprochen werden, als allgemeines Verständnis darüber, wie Menschen Entscheidungen treffen. Diversity und Inklusion gehören in die Unternehmenskultur einer Organisation. Damit das gelingt, ist die sichtbare Unterstützung der Unternehmensleitung ausschlaggebend. Trainings und Workshops – insbesondere für Menschen, die Personalentscheidungen treffen - klären hier auf.



- 2. Daten, Zahlen, Fakten:** Daten und Zahlen helfen als Argumentationsgrundlage und zeigen Handlungsbedarfe. Dafür kann zum Beispiel ermittelt werden, wie lange es im aktuellen Einstellungs- und Beförderungszyklus dauern würde, bis Frauen oder Menschen mit Migrationsgeschichte einen bestimmten Anteil Führungspositionen innehaben. Es dauert in der Regel sehr viel länger, als viele annehmen, je nach Unternehmen bis zu 200 Jahre. Diese Erkenntnis überzeugt auch so manchen Zweifler.
- 3. Prozesse analysieren und standardisieren:** Situationen identifizieren, in denen Bias eine Rolle spielt: Wer macht den nächsten Karriereschritt, wen fördern wir formell oder informell als MentorIn, wem wird wie lange zugehört und wessen Ideen verfolgen wir weiter?

Auch Stress, Multitasking, kognitive Belastung oder wenn Entscheidungen nicht gerechtfertigt werden müssen, begünstigen unreflektierte Entscheidungen. Dagegen hilft: Prozesse entschleunigen und bewusst Zeit nehmen, um Entscheidungen über Menschen zu treffen.

Mit standardisierten Prozessen kritische Situationen identifizieren und die Bias-Anfälligkeit analysieren. Dazu gehören z.B. ein vorab definiertes Anforderungsprofil für eine Stelle, anonymisierte Bewerbungsverfahren, kompetenzbasierte Interviewleitfäden, vielfältig besetzte Gremien, Stereotypen-Erinnerungsmails vor Bewertungsrunden, Beurteilungen vor der eigenen Führungskraft begründen zu müssen oder in Gruppensituationen eine Person gezielt als „kritischen Hinterfrager“ zu bestimmen. Mit diesen und weiteren Maßnahmen schafft man eine Entscheidungsarchitektur, die den „Autopiloten“ im Gehirn öfter herausfordert.

- 4. Kontrastereotype Beispiele sichtbar machen:** Unconscious Bias ist wie ein Filter, durch den wir die Welt sehen. Wir interpretieren und beurteilen Situationen automatisch durch diesen individuellen Filter. Wenn wir merken, dass wir gegenüber einer Person Vorbehalte haben, können wir reflektieren woher die Bilder kommen und wie sie unsere Wahrnehmung prägen. Das ändert nicht sofort unser Verhalten, aber die Reflexion hilft, nicht von der Beobachtung direkt zum Urteil zu springen. Organisationen können die Reflexion unterstützen, indem sie kontrastereotype Beispiele sichtbar machen: Frauen in technischen Berufen, schwule Manager, Menschen mit Migrationsgeschichte im professionellen Umfeld.



5. **Allianzen und Verbündete finden:** Wir können Bias reduzieren, in dem wir uns Wissen aneignen, Menschen kennenlernen und Räume für Begegnung schaffen. Das ist manchmal unbequem und unangenehm, aber wichtig, um Vorurteile zu „verlernen“. Wenn man von sich selbst weiß, dass man Berührungsängste mit Menschen mit Behinderungen hat oder nicht so richtig weiß, wie man mit einer Transperson im Kollegenkreis umgehen soll, kann Begegnung und Auseinandersetzung mit Menschen der betreffenden Gruppe Vorurteile abbauen. Organisationen können sich dafür Allianzen und Netzwerke suchen und gemeinsam Veranstaltungen durchführen.
6. **Konstruktive Kritik fördern und Wissen weitergeben:** Wir können Unconscious Bias verringern und zu einer an Vielfalt und Inklusion orientierten Organisationskultur beitragen, indem wir Wissen und eigene Erfahrungen mit anderen teilen. Wenn wir bemerken, dass Menschen in unserem Umfeld Vorurteile ausdrücken oder auf Stereotypen basierende Entscheidungen treffen, können wir sie freundlich darauf ansprechen und anbieten sich darüber auszutauschen. Durch kluge Kommunikation über Unconscious Bias schaffen Organisationen eine Kultur, über unbewusste Denkmuster und Stereotype zu sprechen, ohne einzelne bloßzustellen oder Widerstände gegen das Thema Vielfalt im Allgemeinen zu wecken.
Durch seinen inklusiven Ansatz bietet Unconscious Bias einen guten Zugang zum Thema Vielfalt. ●

Es ist nicht immer leicht, Führungskräfte von Diversity Management inhaltlich zu überzeugen. Dabei spielen sie eine zentrale Rolle, wenn Vielfalt ein Teil der Unternehmenskultur werden soll. Im **Workshop** von **Barbara David und Kathrin S. Trump** ging es deshalb auch um erste konkrete Schritte, wie Führungskräfte auf unterschiedlichen Wegen informiert und für Diversity Management als wichtige Multiplikatoren gewonnen werden können.



Unser Weg: Kennenlernen für mehr Verständnis

Interview mit Jo Dreiseitel

Als Staatssekretär im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration und Bevollmächtigter der Landesregierung für Integration und Antidiskriminierung haben Sie die Entwicklung im ganzen Land im Blick. Welche Aufgaben hat das Land vor sich, damit die schon heute vorhandene Vielfalt von allen Bürgern positiv erlebt wird?

Jo Dreiseitel

Schon immer haben Männer und Frauen, Menschen mit und ohne Behinderungen, Menschen mit unterschiedlichen geschlechtlichen Identitäten und sexuellen Orientierungen und auch Menschen unterschiedlichen Glaubens und verschiedener Herkünfte in Hessen gelebt. Lediglich die Bandbreite der Vielfalt hat sich vergrößert. Waren früher die meisten Menschen Katholiken oder Protestanten, leben heute auch Menschen muslimischen Glaubens in Hessen. Ein Teil dieser Menschen fällt zudem auch optisch – z.B. durch das Tragen eines Kopftuches oder andere Merkmale – auf. Darüber hinaus hat sich insgesamt die öffentliche Wahrnehmung und der öffentliche Umgang mit Vielfalt verändert – und das ist eine positive und gute Entwicklung!



Wir arbeiten auf Barrierefreiheit hin, damit Menschen mit eingeschränkten körperlichen Fähigkeiten ohne Einschränkungen am Leben teilnehmen können. Wir setzen uns dafür ein, dass die sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität nicht versteckt werden muss, weil sonst Diskriminierungen zu befürchten wären.

Und wir stellen uns insgesamt mit der Hessischen Antidiskriminierungsstelle gegen jede Form von Diskriminierung, unabhängig von Hautfarbe, Religion und Weltanschauung, Sexualität, Geschlecht, Behinderung und Herkunft. Insgesamt soll Selbstverständlichkeit im Miteinander Einzug halten. Das ist aber auch mit Herausforderungen verbunden. Dadurch, dass Vielfalt und Differenz offensichtlicher wird, ist jede und jeder auch immer wieder gefordert, sich mit seinem Umfeld und auch den eigenen Vorstellungen auseinanderzusetzen.

In der Tat sind wir aber heute - stärker denn je – gefragt, für eine offene und die Vielfalt wertschätzende Gesellschaft zu werben. Populisten erhalten weltweit und auch in Deutschland gerade wieder großen Zulauf. Die erst wenige Tage zurückliegende Wahl des neuen US-Präsidenten hat dies sehr eindrücklich gezeigt. Der Kampf gegen Populismus ist schwierig; scheinbar einfachen Wahrheiten mit der komplexen Realität zu begegnen, eine große Herausforderung.

Ich glaube, wir müssen aufzeigen, dass die scheinbar einfachen Wahrheiten nicht wahr sind. Wir müssen positives Erleben von Vielfalt ermöglichen – vor Ort. Dafür setzen wir uns bspw. mit dem WIR-Programm und der Förderung von Projekten zur Willkommens- und Anerkennungskultur ein. Mit dem Aktionsplan zur Integration und zur Wahrung des

gesellschaftlichen Zusammenhalts hat die Landesregierung umfangreiche Maßnahmen zur Förderung der Integration beschlossen, die alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens – von Kindergarten und Schule über Ausbildung und Beruf bis hin zur Freizeit – umfassen. Die Landesregierung wird eine Respekt-Kampagne starten, die für ein wertschätzendes Miteinander in Alltagssituationen werben wird. Mit dem Aktionsplan für Akzeptanz und Vielfalt wollen wir für die Akzeptanz von Menschen mit unterschiedlichen sexuellen und geschlechtlichen Identitäten werben und die freie Persönlichkeitsentfaltung fördern. Und nicht zuletzt engagieren wir uns mit unserer Antidiskriminierungs- und Diversityarbeit für Akzeptanz und Wertschätzung von Vielfalt. Z.B. durch Veranstaltungen wie die heutige.

Das Land ist jedoch mehr als die Landesregierung oder auch die Landesverwaltung. Das Land sind letztlich und vor allem alle Bürgerinnen und Bürger.



Alle sind gefragt, aufeinander zuzugehen. Bei Diskussionen in der Schule oder am Arbeitsplatz, am sogenannten Stammtisch oder im Chat sollten wir alle gemeinsam Populisten und Hetzern die Stirn zu bieten und Unwahrheiten auch als solche entlarven.

An welchen Stellen gelingt uns Vielfalt, wo hakt es noch?

Jo Dreiseitel

Besonders gut gelingt uns die Vielfalt im Sport. Trotz aller Fortschritte gibt es nach wie vor in allen gesellschaftlichen Bereichen Nachholbedarf.



Vielen Menschen auch in Hessen fällt es schwer, mit kultureller Vielfalt, religiöser Vielfalt, weltanschaulicher Vielfalt zu Leben. Woran liegt dieses Problem?

Jo Dreiseitel

Studien belegen, dass Vorbehalte insbesondere dann entstehen, wenn man keine ausreichenden Informationen hat und persönliche Begegnungen fehlen. Viele Menschen, die Vorbehalte z.B. gegenüber dem Islam haben, wissen nur wenig über ihn; sie setzen den muslimischen Glauben häufig mit Islamismus gleich. Bei Menschen aus anderen Staaten, die ggf. auch eine andere Hautfarbe haben, eine andere Sprache sprechen und andere Sitten und Gebräuche pflegen, ist dies ähnlich. Hier sind viele Menschen erst einmal zurückhaltend und vorsichtig, da sie ihr Gegenüber oder die Situation nicht gut verstehen oder einschätzen können. Wir müssen durch ein besseres Kennenlernen dafür sorgen, dass keine Fremdheit mehr besteht und für ein gegenseitiges Verständnis werben. Dann werden die Probleme vieler Menschen mit kultureller oder religiöser Vielfalt der Vergangenheit angehören.

Viele Länder auch in Europa machen ihre Grenzen dicht, Sie möchten keine Migration zulassen. Für Deutschland & Hessen ist das keine Option. Was rufen Sie den Ländern zu, die ihre Grenzen dichtmachen wollen?

Jo Dreiseitel

Ich bin erschrocken über die Entwicklungen in manchen Staaten Europas und hoffe, dass es noch gelingen wird, eine gemeinsame europäische Antwort auf die Herausforderungen zu finden, die mit Flucht und Migration nach Europa verbunden sind.

Deutschland hat in seiner Verfassung das Grundrecht auf Asyl verankert. Alle europäischen Staaten sind den Menschenrechten verpflichtet. Eine Abschottung kann und wird es damit nicht geben.

Darüber hinaus profitiert Europa in großem Maße von der Globalisierung. Wir müssen insbesondere die Fluchtursachen bekämpfen. Denn die Menschen, die zu uns kommen, sind vor Krieg oder Armut geflohen. Die allermeisten von ihnen wären lieber in ihrer Heimat geblieben. Daran muss man immer wieder erinnern, dass es in der Regel Menschen und Familien mit ihren Kindern aus dem Krieg sind, die einen gefährlichen Weg auf sich genommen haben, um Frieden und Schutz zu finden.



Top-down und bottom-up: Wir müssen alle mitnehmen

Interview mit Barbara David und Kathrin S. Trump

Barbara David Bankausbildung in der Commerzbank, Studium der Germanistik und Pädagogik, Rückkehr in die Bank. Zunächst in die Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit, dann Wechsel in den Personalbereich. Seit 2001 leitet Barbara David das konzernweite Diversity Management der Commerzbank. Zu den Handlungsfeldern gehören die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Frauen in der Bank, Zusammenarbeit der Generationen, Sexuelle Orientierung und Kulturelle Vielfalt.



Kathrin S. Trump (Institut für Diversity Management)

Nach beruflichen Stationen in einer Unternehmensberatung sowie im Personalmanagement eines Automobilzulieferers war die Diplom-Kulturwirtin 2010 Mitgründerin des Instituts für Diversity Management und unterstützt seitdem mit ihrem Team Unternehmen, soziale Einrichtungen und öffentliche Verwaltungen bei ihrer Entwicklung zu einer diversity-bewussten Organisation. Sie ist Expertin für das professionelle Management von personeller Vielfalt, die Erfolgsmessung von Diversity-Aktivitäten und die Sensibilisierung für die Potenziale von Diversity.

Diversity Management stößt auch in Führungsetagen nicht nur auf Gegenliebe. Welches sind die häufigsten Gegenargumente, die Sie von Führungskräften hören?

Barbara David:

Veränderungsprozesse mit Blick auf Diversity Management sind herausfordernd, da diese Strategien meist auf einen umfangreichen Wandel abzielen. Schließlich werden gewohnte Arbeitskulturen und Normen hinterfragt.

Es geht zum einen um einen persönlichen Veränderungsprozess, eigene Betroffenheit, eigenen Status und soziale Beziehungen. Zum anderen um Veränderungen im Unternehmen, die sich auf Regeln, Strukturen und die Kultur beziehen. Das kann Widerstand hervorrufen. Widerstände zeigen sich nicht immer direkt. Diversity und Inklusion (D&I) ist in vielen Firmen ein sozial erwünschtes Thema, deshalb kann es dazu kommen, dass Ablehnung nicht offen angesprochen wird. Sie zeigt sich in subtilen Verhaltensweisen und Äußerungen.

Die Notwendigkeit von D&I wird beispielsweise als Minderheitenproblem dargestellt oder als Wahrnehmungsfrage karikiert. Oder sie wird biologisiert, indem die Geschlechterdiskussion als Geschlechterrolle qua Natur erklärt und festgeschrieben wird. Gerne wird auch an andere delegiert, d.h. D&I wird nicht



als Querschnittsaufgabe, bei der alle Bereiche im Unternehmen angesprochen werden, wahrgenommen. Beliebt sind auch die Sätze „Ich habe Wichtigeres zu tun“ und „Es gibt drängendere Probleme“.

Kathrin S. Trump

Wenn wir mit Führungskräften arbeiten, sei es in Trainings oder zur Erarbeitung einer Diversity Management-Strategie, ist es eigentlich weniger direkter Widerstand mit Gegenargumenten. Es ist der längere Weg, den man im Vergleich zu anderen Management-Themen gehen muss, um von der Sinnhaftigkeit eines Diversity Managements zu überzeugen. Die Fragen, die wir hier in Diskussionen gestellt bekommen, sind alle sinnvoll und berechtigt. Beispielsweise „Was bringt es uns, Diversity Management einzuführen?“ oder auch „Warum ist Diversity Management eine Führungsaufgabe? Gehört das nicht in die Personalabteilung?“. Die Skepsis zeigt sich auch in Sätzen wie „Haben wir hierfür tatsächlich einen Bedarf?“ und „Worin liegen die Chancen und ehrlicherweise auch die Risiken eines Diversity Managements?“. Diese und ähnliche Fragen wollen überzeugend beantwortet werden.

Wie begegnen Sie diesen Gegenargumenten?

Barbara David:

Mehr Vielfalt im Unternehmen bringt mehr Komplexität und Unsicherheitszonen mit sich. Das kann die Tätigkeiten gerade in strategischen Entscheidungspositionen zunächst erschweren. Machtverhältnisse und Privilegien werden eventuell in Frage gestellt, das kann zu Widerständen führen. Daher ist es wichtig, die Vorteile von D&I darzustellen, die Beteiligten in der jeweiligen Situation abzuholen und ganz konkrete Angebote zu machen. Mit Training oder Best Practice Beispielen, aber auch durch Zielvorgaben, gut aufbereitete Daten und klare Zuständigkeiten. Teilnahme der Beteiligten an den Veränderungsprozessen sowie top-down und bottom-up-Strategien helfen ebenfalls. Und D&I sollte anschlussfähig sein, sich also an bestehende Werte und die Unternehmenskultur anbinden lassen.

Kathrin S. Trump:

Gegenargumente oder ein kritisches Hinterfragen sind häufig wichtig, um ein echtes Mittragen von Themen zu erreichen. Insofern freue ich mich erst einmal darüber, denn dadurch entstehen Gespräche und Diskussionen. Wir, die wir uns hauptsächlich mit Diversity beschäftigen, sind vielleicht auch mit einer gewissen „Betriebsblindheit“ unterwegs. Durch kritisches Hinterfragen werden wir angeregt, besser herauszuarbeiten, was der konkrete Mehrwert eines Diversity Managements in einem Unternehmen sein kann. Oder was für jede Führungskraft daraus an Vorteilen resultieren kann. Weshalb es konkret in ihrem Team notwendig ist, sich mit Diversity auseinanderzusetzen.

Das setzt aber voraus, sich mit dem Unternehmen, seinem Geschäftsmodell und den konkreten Herausforderungen der Führungskräfte ausführlich zu befassen. Nur so entsteht ein Dialog auf Augenhöhe. Selbstverständlich lässt sich der Mehrwert eines Diversity Managements auch ganz abstrakt anhand von Studienergebnissen herausarbeiten, aber damit nehme ich nur die wenigsten mit. Ein wirkliches Verständnis lässt sich viel einfacher erreichen, wenn der Bezug zur Unternehmensrealität da ist. Und dass dieser eingefordert wird, ist vollkommen berechtigt.

Wie groß ist der Aufwand, um Diversity Management in einem Unternehmen umzusetzen?

Barbara David:

Das ist unterschiedlich und hängt u.a. von Größe, Struktur und vorhandener Kultur eines Unternehmens ab. Wichtig ist, dass D&I über einen längeren Zeitraum kontinuierlich nach vorne gebracht wird. Gute Ergebnisse werden erzielt, wenn Kapazitäten für eine koordinierende Stelle zur Verfügung gestellt werden können.



„Bislang wurde der Mittelstand von uns noch nicht in dem Maß angesprochen, wie wir es gewollt hätten. Diesbezüglich werden sich die Angebote der Charta der Vielfalt künftig weiterentwickeln.“
Gernot Sendowski im Zukunftspanel

Kathrin S. Trump:

Unabhängig davon, wie groß ein Unternehmen ist oder wo es in seiner Entwicklung steht, sind aus meiner Sicht einige Dinge essentiell:

1. Die Führungsebene sollte eine normative Basis für das Diversity Management entwickeln. Beispielsweise in Form eines Diversity Leitbildes oder spezifiziert als Führungsgrundsätze für diversity-bewusste Führung. Auf dieser Basis sollten Führungskräfte hier eine Vorbildrolle einnehmen und mit gutem Beispiel vorangehen. Das ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.





2. Um Diversity Management nachhaltig anzulegen, sollte es an die Unternehmensstrategie angebunden sein und explizit die Unternehmensziele unterstützen. Gleichzeitig benötigt auch das Diversity Management selbst eine Strategie, um Ziele langfristig verfolgen zu können und die Umsetzung auch weniger abhängig von den jeweiligen Akteurinnen und Akteuren zu machen.

3. Kerngeschäfts des Diversity Managements ist es natürlich, die personelle Vielfalt der Beschäftigten zu planen, zu steuern, zu entwickeln und zu nutzen. Hierfür bedarf es Maßnahmen und Projekte für bestimmte Zielgruppen, Personalprozesse, die Chancengleichheit gewährleisten sowie Rahmenbedingungen im Unternehmen, die Raum für individuelle Bedürfnisse lassen, beispielsweise flexible Arbeitszeiten. Darüber hinaus bezieht ein gutes Diversity Management jedoch auch die Beschäftigten selbst mit ein, denn sie sind sozusagen Expertinnen oder Experten in eigener Sache.

4. Ohne Ressourcen kann Diversity Management nicht funktionieren. Man benötigt hierfür personelle wie auch finanzielle Kapazitäten und muss auch die Wissensressourcen gut managen, da Diversity Management ein sehr wissens- und know-how-intensives Thema ist.

5. Schließlich gibt es beim Diversity Management, wie bei anderen Management-Aspekten im Unternehmen auch, Prozesse, die entwickelt und gesteuert werden müssen. Ebenso muss eine zum Unternehmen passende Aufbaustruktur definiert werden. Das kann dann die Stabsstelle sein mit Anbindung an die Vorstandsebene und Repräsentantinnen oder Repräsentanten in einzelnen Geschäftsbereichen. Das kann aber auch zunächst eine Projektgruppe sein, die das Thema über einen begrenzten Zeitraum bearbeitet, bevor über die weitere strukturelle Anbindung entschieden wird.

Je nach bereits vorhandenen Strukturen, Kultur und Unternehmensgröße ist es dann aufwändiger, diesen Rahmen mit Leben zu füllen, oder es geht sogar relativ unbürokratisch und pragmatisch.

Welche Abteilungen, welche Bereiche sind mit Diversity Management befasst?

Barbara David:

In vielen Unternehmen wird eine koordinierende Stelle im Personalbereich angesiedelt. Das ist enorm wichtig. Zugleich haben die Erfahrungen gezeigt, dass auch die Geschäftseinheiten D & I als Mehrwert verstehen und umsetzen müssen.

Wichtig ist daher auch, dass D&I top down für alle Unternehmenseinheiten entschieden und entsprechend kommuniziert wird, beispielsweise über ein Diversity Council. Parallel dazu sind bottom-up-Initiativen unverzichtbar, beispielsweise Mitarbeiternetzwerke, die die Themen in die Belegschaft tragen und fördern.

Es braucht dafür jemanden, der „den Hut aufhat“ - wo auch immer diese Stelle im Unternehmen angesiedelt ist. Je höher in der Hierarchie, desto besser. Gleichzeitig sollte sich das Thema in allen Bereichen und Prozessen wiederfinden, bis hin zum täglichen Handeln von jeder einzelnen Führungskraft, jedem einzelnen Team und jeder oder jedem einzelnen Beschäftigten.



„Wenn wir über Diversity sprechen, müssen wir über diese Verschiebung sprechen: die, die früher noch anders waren, sind die, die wir heute schon eingemeinden. Wann ist etwas noch fremd, wann ist das Fremde schon etwas das wir kennen?“

Prof. Frank E.P. Dievernich im Zukunftspanel

Manchmal braucht es ungewöhnliche, innovative Lösungen, um Diversity Management umzusetzen. Wie sieht so eine innovative Lösung aus, haben Sie ein Beispiel?

Kathrin S. Trump:

Ich würde nicht sagen, dass das Diversity Management ungewöhnlichere oder innovativere Lösungen braucht als andere Management-Themen in einem Unternehmen. Zunächst ist es wichtig, dass es „handwerklich sauber“ und professionell umgesetzt wird. Allerdings bekommt das Thema natürlich einen besonderen Schub, wenn in der Kommunikation und für die Sensibilisierung auch

einmal ungewöhnliche Wege gegangen werden. Hierfür haben wir mit unserem Institut einige Instrumente entwickelt, die es so noch nicht gab und die schlichtweg neugierig auf das Thema Vielfalt machen. Und im besten Fall auch dafür begeistern. Das ist zum einen unser DiversityParcours®, eine interaktive Wanderausstellung zum Thema Diversity, die durch die deutsche Unternehmenslandschaft tourt. Unser zweites Tool ist das GenderBrettspiel, das es möglich macht, sowohl in die Männer- als auch in die Frauenrolle auf der Karriereleiter zu schlüpfen. Oder DiverSophia, ein digitales Buch, das anhand von Infografiken zum Teil kuriose Zahlen, Daten und Fakten zu verschiedenen Facetten von Diversity vermittelt und damit das Bedürfnis nach „mehr Wissen wollen“ bedient, das uns sehr häufig in den Unternehmen begegnet ist.

Haben Sie einen praktischen Tipp: wie lernt man, wie übt man Toleranz und Offenheit?

Barbara David:

Wenn Führungskräfte mit vorbildhaftem Verhalten sichtbar sind, hat das eine große Wirkung. Grundsätzlich müssen Toleranz und Offenheit jeden Tag und fast überall geübt werden. Wir alle haben Vorurteile, die uns oft nicht bewusst sind. Wir sollten diese „kennlernen“, sie uns erarbeiten und dann trainieren, gut damit umzugehen.

Kathrin S. Trump

Ein praktischer Tipp, den jede und jeder von uns umsetzen und auch im Alltag üben kann, ist die Idee von „Walk a day in my shoes“ – also ein gedanklicher Perspektivwechsel. Das schult ungemein die geistige Flexibilität und verhilft im besten Fall zu neuen Einsichten. Und einem besseren Verständnis des Gegenübers. Ich denke, dass nur so ein aufeinander Zugehen möglich wird und dadurch gleichzeitig das „Andere“ vertrauter wird. Das ist zwar anstrengend, aber es lohnt sich!

Wie sieht die Zukunft von Diversity Management aus? Was sind die besonderen Herausforderungen der nächsten Jahre?



Barbara David:

D&I gelingt, je mehr ein Bezug zwischen Unternehmenszielen und -strategien und Diversity Management hergestellt wird. D&I sollte in die komplette Personalarbeit, in alle Personalprozesse eingebunden sein. Geschäftsbereiche sollten Diversity Management in ihrem Bereich auch im Blick auf Kunden, Märkte und große Veränderungen betrachten, wie beispielsweise Globalisierung, Digitalisierung, Demografie. Führungskräfte brauchen dazu eine klar kommunizierte Einstellung ihres Unternehmens: D&I muss als Führungsaufgabe benannt und begleitet werden. Wichtig ist, engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter als Promotoren einzusetzen und Schritt für Schritt gemeinsam zu überzeugen.

Kathrin S. Trump:

Betrachtet man die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, würde ich noch ergänzen, dass es wohl auch eine wichtige Aufgabe des Diversity Managements sein wird, alle im Unternehmen mitzunehmen und vom positiven Wert von Vielfalt zu überzeugen sowie für Offenheit gegenüber Unterschiedlichkeit zu werben.

Für uns ist Vielfalt gelebte Realität

Interview mit Professor Dr. Frank E.P. Dievernich



Professor Dr. Frank E.P. Dievernich ist Präsident der Frankfurt University of Applied Sciences (FRA-UAS). Der Betriebswirt und Soziologe arbeitete als Managementforscher, -publizist und -berater. Von 2009 bis 2013 war er Professor für Unternehmensführung sowie Professor für Organisation, Führung und Personal in der Schweiz. Seine sechsjährige Amtszeit als Präsident der Frankfurt UAS begann am 1. Oktober 2014.

Viele Unternehmen tun sich schwer mit Diversität. Sie wünschen sich junge, flexible, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Noch immer haben es Frauen, Behinderte, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Menschen mit Migrationsgeschichte schwer. Um nur ein paar Beispiele zu nennen. Warum eigentlich?

Prof. Frank E.P. Dievernich:

Ich glaube nicht, dass man das so generell sagen kann. Gleichzeitig ist doch auch zu bemerken, dass Vielfalt überall auch eingefordert wird; Vielfalt ist eine gute Voraussetzung beispielsweise Innovationen zu produzieren. Und diese brauchen wir ja so dringend.

Generell müssen wir uns aber in der Tat noch mehr bewusst werden, dass es der Mix ist, der erfolgsversprechend ist: Ältere Menschen zum Beispiel bringen viel Erfahrung mit. Eine gute Mischung zwischen Alt und Jung, Erfahrung und Neugier, Tatendrang und Abwägen, Frauen und Männern, unterschiedlicher sexueller Orientierung, vielleicht auch verschiedener Religion oder Konfession. Und natürlich ganz viele unterschiedliche Kompetenzen, die wertschätzend und konstruktiv eingebracht werden können – das ist Diversität! Wir müssen lernen, auf die „Potentiale der Unterschiede“ zu achten. Das muss Teil der Kultur von Organisationen werden. Gelingt das, wird es die oben angesprochenen Probleme nicht mehr geben.

Wir haben den Beitritt zur Charta der Vielfalt sehr begrüßt und bekennen uns als Einrichtung des Landes Hessen uneingeschränkt zur Charta der Vielfalt. Wir sind der Überzeugung, dass Vielfalt ein Gewinn ist. Sie ist für unsere Institution längst gelebte Realität. Und Auftrag, sich mit der Komplexität der Gesellschaft auseinanderzusetzen.

Umfassende Gleichberechtigung ist eine gesellschaftliche, eine soziale Aufgabe. Unternehmen wollen Geld verdienen. Soziales Engagement steht nicht ganz oben auf ihrer To Do-Liste. Kann praktizierte Diversity trotzdem ein Gewinn sein?

Prof. Frank E.P. Dievernich:

Ich denke, hier werden ein paar Dinge miteinander verquickt, die nur bedingt miteinander kompatibel sind. Um welche Gleichberechtigung geht es? Es wird weder in der Gesellschaft noch in Unternehmen jemals umfassende Gleichberechtigung geben. Dazu ist alleine der Zugang zu Ressourcen zu unterschiedlich geregelt. Sichergestellt werden muss jedoch die Chancengerechtigkeit, sich weiterentwickeln zu können.

Die Digitalisierung wird zeigen, dass nur mehr das Individualisierte eine Chance haben wird. Wir werden uns von der Idee der Gleichheit verabschieden müssen – stattdessen werden uns die Analysen der Daten in allen Lebensbereichen erlauben, das Individuum zu sehen und es entsprechend zu behandeln. Das ist der optimistische Blick auf die neue Zeit.

Und was das soziale Engagement angeht: Hier können, gerade auf einem immer enger werdenden Arbeitsmarkt, jene Unternehmen punkten, die ihren MitarbeiterInnen erlauben, sich sozial zu engagieren. Und die gegebenenfalls sogar Zeit dafür bereitstellen. Für viele Mitarbeitende ist dieser Teil aus ihrem Leben nicht mehr wegzudenken. Im Übrigen ist bekannt, dass gerade über das soziale Engagement Kompetenz aufgebaut wird, die auch die Unternehmen benötigen.

Welche Rolle spielen Diversity und Vielfalt in Forschung und Lehre an der Frankfurt University of Applied Sciences?

Prof. Frank E.P. Dievernich:

Eine große! Vor allen Dingen leben wir Diversität als erklärte Hochschule der Vielfalt und Toleranz jeden Tag mit Studierenden aus über 100 Nationen. Diversity und Vielfalt liegen sozusagen in unserer DNS. In der Forschung beschäftigen sich mehrere Institute, darunter das gFFZ (Gender- und Frauenforschungszentrum der hessischen Hochschulen), oder auch der Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit sowie Wirtschaft und Recht mit der Thematik. Wir setzen uns damit auch aus demografischer Sicht auseinander.

Diversität ist in der Gesellschaft angekommen. Allerdings betrachte ich die gegenwärtigen populistischen Strömungen, die überall in Europa und der Welt zu beobachten sind, mit Sorge. Dabei ist Diversität das Erfolgsmodell für die Weiterentwicklung der Gesellschaft. Sie wird bleiben. Bleiben müssen, denn sie ist Lebenswirklichkeit. Es gibt – und dafür darf man dankbar sein – keinen Normmenschen. Nimmt man also den Menschen an sich ernst, dann bleibt uns nichts anderes übrig, als Diversität dankbar anzunehmen.

Vielfalt macht attraktiv

Interview mit Gudrun Müller

Gudrun Müller ist Diplom-Soziologin und die Leiterin für Diversity und Soziales der Fraport AG. Bis Ende 2001 in diversen Funktionen bei der Gewerkschaft ÖTV/ver.di, zuletzt Bereichsgeschäftsführerin Fachbereich Gemeinden ver.di – Bundesebene in Stuttgart bis Ende 2001, wechselte sie Anfang 2002 zur Fraport AG.



Fraport setzt schon lange auf Diversity Management. Was gab hierfür den Anstoß?

Gudrun Müller:

Im Sommer 2013 erfolgte der Beschluss des Vorstands von Fraport für das Diversity-Management. Seit Oktober 2013 existiert die Stabstelle Diversity & Soziales. Selbstverständlich arbeitet Fraport zu diversen Aspekten von Diversity schon viele Jahre. Mit Programmen, Maßnahmen und Zielvereinbarungen zu den Themenfeldern: Frauen und Führung, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Interkulturelle/Interreligiöse Aktivitäten, Beschäftigte mit Handicap usw.

Wir sind und bleiben ein internationaler Ort. Und deshalb arbeiten hier schon seit Jahrzehnten Beschäftigte aus unterschiedlichsten Kulturen und Ländern der Welt. Unsere Kunden, die Airlines und die Vielzahl unserer Passagiere, sind Grundlage unseres internationalen Geschäfts und erfordern interkulturelle Kompetenzen unserer Beschäftigten in diversen Geschäftsprozessen. Wir qualifizierten bei der Einführung des Allgemeinen-Gleichbehandlungs-Gesetzes (AGG) unsere Führungskräfte. Und unsere Personalprozesse wurden ebenfalls entsprechend überprüft.

Alle die genannten Aktivitäten waren angesiedelt im Bereich Personal. Die Anbindung seit 2013 direkt an den Arbeitsdirektor und damit an ein Mitglied des Vorstandes gibt den Rahmen für einen stärker strategisch ausgerichteten Ansatz, der in alle Bereiche des Unternehmens hineinreicht. Wichtig ist solch eine Stabstelle letztlich auch, um Impulse zu setzen und eine tragende Koordination zu erreichen. Damit wurde auch ein entsprechendes Signal der Bedeutung des Diversityansatzes nach innen und nach außen gesetzt.



Was verspricht sich die Fraport AG von Ihrem Diversity Management?

Gudrun Müller:

Es geht um eine bessere strategische Ausrichtung, die Einbindung möglichst aller Ebenen und Aufgabenbereiche. Auch die Gremien der Mitbestimmung. So entwickelten wir gemeinsam mit dem Betriebsrat der AG eine Betriebsvereinbarung zu Diversity, Chancengleichheit und partnerschaftlichem Verhalten.

Vielfalt ist nicht per se in allen Arbeitsprozessen und Arbeitsergebnissen erfolgreich. Es ist nötig, die unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Sichtweisen von Menschen in den Teams zuzulassen und zu integrieren.



Dabei gilt es, die Vielfalt von Perspektiven gut zu nutzen für die anstehenden Aufgaben. Impulse aus der Diversity-Perspektive zu setzen heißt auch, mit und in bestehenden Strukturen zu kooperieren, z.B. mit der Personalentwicklung, dem Kommunikationsbereich usw. Höchst unterschiedliche Dienstleistungsaufgaben und entsprechend unterschiedlich qualifizierte Beschäftigte bilden den Konzern, und nur in dieser Vielfalt sind wir erfolgreich.

„Eine der großen Herausforderungen für Diversity-Management ist Intersektionalität. Da sind wir noch eine Ecke von weg. Es gibt die unterschiedlichsten Netzwerke. Die Herausforderung ist aber, verschiedene Identitäten zusammen zu denken.“

Jessica Gedamu im Zukunftspanel

Diversity Management braucht Personal und kostet Geld. Wie rechnet sich das für Fraport?

Gudrun Müller:

Die klassische betriebswirtschaftliche Betrachtung des Return on Invest wird punktuell möglich sein, bezogen auf einzelne Ziele und Projekte. Teures externes Vertretungspersonal kann eingespart werden durch gute Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zum Beispiel Kinderbetreuungsplätze, homeoffice usw. ermöglichen Müttern früher aus der Elternzeit zurückzukehren. Eine noch bessere Betreuung und Angebote für Hadsch-Reisende vom Luftfahrt Drehkreuz Frankfurt am Main nach Mekka könnte und sollte über einige Jahre betrachtet, einen Anstieg der Passagiere in diesem Segment von Reisenden generieren. So ließen sich noch einige Beispiele nennen. Bislang ist unser Engagement in dem Feld Diversity aber vor allem getragen von der gesellschaftspolitischen Herausforderung und Verpflichtung. Wir setzen dabei durchaus voraus, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten zunimmt. Nachweisen lässt sich dies durch jährliche Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neu eingeführt haben wir den Kulturcheck, in dem wir unter anderem auch nach dem Arbeitsklima in gemischt besetzten Teams fragen.

Welche Bereiche im Diversity Management sind Ihnen persönlich besonders wichtig?

Gudrun Müller:

Das Thema Frauen und Führung ist und bleibt auf der Agenda, ebenso wie auch jene Väter, die einen guten Job machen wollen und trotzdem stärker als bisher familiäre Verantwortung übernehmen wollen. Mir ist dabei wichtig, zukünftig das „Partnerschaftliche“ in Beruf und Familie zu stärken. Vereinbarkeit ist nicht mehr nur das Thema der Mütter. Ganz aktuell haben wir die Verantwortung, die Stärke kultureller Vielfalt deutlich zu machen. Wobei das Miteinander durchaus manchmal irritierend sein kann. Es braucht deshalb Regeln des Miteinanders, wenn nötig. Demokratische Prinzipien, Abbau von Stereotypen sind Grundlage für ein zufriedenes und erfolgreiches Arbeiten in den Teams und im gesamten Konzern. Mut, Fairness und Wertschätzung sind wichtig für unsere gemeinsame Arbeit. Unter unser neues Leitbild von Fraport passen auch die Ziele von Diversity sehr gut.

Das stärkste Argument für Diversity-Management ist sicher, junge, qualifizierte und engagierte Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Wenn der Eindruck sich verfestigt, dass sie in eine Unternehmenskultur eingebunden sind, die nicht offen ist, die keine Flexibilisierung zulässt oder eine starke Ausprägung von Individualität eher abstrahlt als zulässt, verlassen sie das Unternehmen. Der Wunsch nach mehr Transparenz, starke Projekt- und Teamorientierung in der digitalen Arbeitswelt setzt eine offene Unternehmenskultur voraus. Die Arbeitswelt der Zukunft braucht vielfältig aufgestellte Teams, um die komplexen Anforderungen bewältigen zu können. Unterschiedliche Perspektiven - gut gemanagt - bringen passendere Ergebnisse.

Wie sieht die Zukunft von Diversity Management aus? Was sind die besonderen Herausforderungen der nächsten Jahre?

Gudrun Müller:

Tja, eine große Herausforderung ist die Digitalisierung und der demographische Wandel. In den nächsten Jahren werden bis zu fünf verschiedene Generationen zusammen arbeiten. Die Digitalisierung birgt Chancen und Risiken, Flexibilität wird aber immer wichtiger. Unternehmen müssen mit Blick auf die Vielfalt der Aufgaben und der Beschäftigten vermitteln, dass es ein ausgewogenes Verhältnis geben muss zwischen Vorgaben der Unternehmensführung und der Eigenverantwortung der Beschäftigten. Wenn zum Beispiel Arbeit und Freizeit neu organisiert werden.

Zukünftig muss es noch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen geben, die auch die Vielfalt von Beschäftigten berücksichtigt. Problem- und Konfliktlösungen gilt es bewusster anzupacken und eine Unternehmenskultur weiter zu entwickeln, damit qualifizierte und engagierte Beschäftigte sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen und wir als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Impulse dazu hat ein Diversity-Management zu liefern.

Vielfalt statt Populismus

Interview mit Dr. Uta George



Dr. Uta George, Soziologin, ist Leiterin der Abteilung Grundlagenarbeit, Diversitätsmanagement, Bericht-erstattung im Amt für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main. Sie bringt etwa 20 Jahre Erfahrung mit als Trainerin für politische Bildung, Schwerpunkte historisch-politische Bildung, Leichte Sprache, inklusive Pädagogik.

Hat unsere Gesellschaft ein Problem mit fehlender Toleranz?

Uta George:

Ich denke, es gibt häufig ein Rassismusproblem, das aber nicht als solches benannt wird. Intoleranz und die Abwertung anderer ist in aktuellen populistisch geprägten Debatten häufig zu finden. Sie werden als Gegenpart zu einer vermeintlich überzogenen political correctness aufgebaut. „Endlich darf man mal sagen, was man denkt“. Der lange Zeit gültige gesellschaftliche Konsens wird dadurch aufgekündigt. Es ist erschreckend, wie schnell sich in politischen Debatten eine Forderung nach Sicherheit durchsetzt und Vielfalt als potentielle Bedrohung angesehen wird.

Welche Bevölkerungsgruppen sind besonders von Intoleranz betroffen?

Uta George:

In der Regel sind es die Personengruppen, die bereits seit langer Zeit und in vielen Gesellschaften diskriminiert werden: Schwarze Menschen, Roma & Sinti, Menschen mit Behinderungen, Trans-Personen, jüdische Menschen, aber auch viele andere. Im Laufe der Jahre hat es aber auch Gegenbewegungen gegeben, die für mehr Toleranz gestritten haben, oftmals im Sinne einer Selbstvertretung. Das führt dazu, dass viele Diskriminierungen öffentlich thematisiert werden und damit mehr Toleranz eingefordert wird.

Kabarett von und mit Abdelkarim

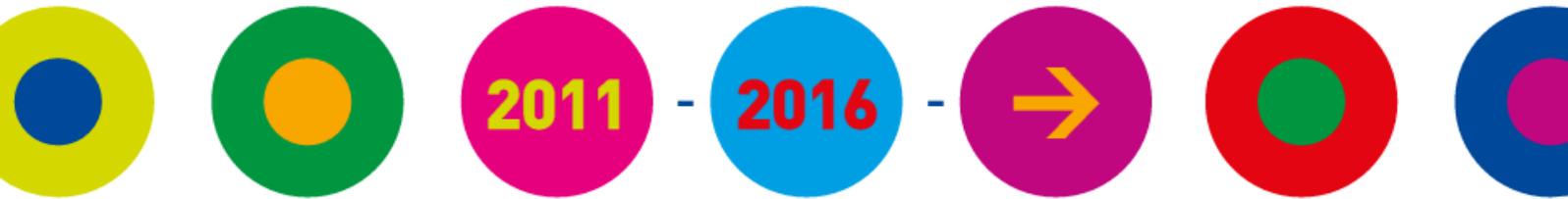
Der Kabarettist ist u.a. bekannt aus der heute show, der Anstalt im ZDF und seiner eigenen Sendung „StandUpMigranten“



Welche Barrieren werden wirksam, wenn Diversitätsmanagement in Verwaltungen oder Unternehmen umgesetzt werden soll?

Uta George:

Es gibt zum Teil Widerstand gegen Veränderungen allgemein. Argumente sind die bereits vorhandene Überlastung bzw. Verdichtung in einzelnen Arbeitsbereichen. Hier gilt es insbesondere, die Vorteile von Diversitätsmanagement für den/die Einzelne/n hervorzuheben. Abwehr gibt es auch, wenn einzelne Personengruppen besonders gefördert werden oder aber Maßnahmen passgenau für sie durchgeführt werden. Andere können sich dadurch weniger beachtet fühlen bzw. zurückgesetzt.



Wie sieht die Zukunft von Diversity Management aus? Was sind die besonderen Herausforderungen der nächsten Jahre?

Uta George:

Als Herausforderung der nächsten Jahre sehe ich, populistischen Stimmungen entgegen zu wirken und sich für gleichberechtigte Zugänge einsetzen. Gerade die aktuellen Entwicklungen lassen erahnen, dass der gesellschaftliche Konsens bzgl. Toleranz, interkultureller Öffnung und Inklusion schnell in's Schwanken geraten kann.

Zudem gilt es, einen guten Weg zu finden zwischen der Berücksichtigung der unterschiedlichen Diversity-Dimensionen und der gesellschaftlichen Struktur, die z.B. soziale Ungleichheit, Rassismus und Sexismus reproduziert. Wenngleich ein Denken in festen Kategorien (Schubladen) überwunden werden sollte, brauchen wir doch auch Kategorien, mit denen die unterschiedlichen Diversity-Dimensionen sichtbar gemacht werden können.



Im Zukunftspanel wurde lebendig diskutiert, moderiert von Dr. Sange Addison-Agyei.



Freiwillig reicht nicht

Interview mit Andreas Merx

Andreas Merx ist freiberuflicher Organisations- und Politikberater, Politologe und Trainer für Diversity und interkulturelle Kompetenz. Im Deutschen Bundestag und im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend arbeitete er bis 2005 als Referent u.a. zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Diversity Management. Seit 2008 ist Andreas Merx Vorstandsmitglied der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V., seit März 2014 ihr Vorsitzender.



Auf welche Widerstände stoßen Diversity-Strategien in Verwaltungen?

Andreas Merx:

Auf der strukturellen Ebene sind vor allem das fehlende Engagement von Führungskräften und ein geringer politischer Wille. Und damit meist einhergehend zu geringe finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen. Weiterhin behindern oft das Denken und Agieren in Silos aufgrund des Ressortprinzips oder bereits bestehender Zuständigkeiten den intersektionalen Vernetzungsansatz von Diversity. Generelle Ängste vor Veränderungen, Verlust von Status und Machtoptionen in der Verwaltung oder auch Bestandwahrung können Diversity blockieren.



„Machen wir doch schon“

„Ist kein wichtiges Thema“



„Damit hat die Genderbeauftragte halt ein Problem“



„Das ist eben seine Sicht“

„Die haben halt eine andere Kultur und wollen sich nicht integrieren“

„Männer ticken einfach anders als Frauen“

Auf der persönlichen Ebene zeigt sich, dass die Notwendigkeit für Diversity vor Ort verneint wird. Auf mittleren und unteren Ebenen gibt es auch oft Abwehr durch Angst vor Überforderung. Oder auch aus Resignation.



„Das jetzt auch noch? Wir haben schon so genug zu tun!“



„Das haben wir vor Jahren schon mal versucht und passiert ist letztendlich gar nichts.“





Wichtig ist vor allem zu verstehen, dass Widerstände Teil von Veränderungsprozessen sind. „Resistance to change is response to change“ lautet eine berühmte Formel aus der Organisationsforschung. Veränderung ohne Widerstand gibt es nicht. Es gilt, die Widerstände gut zu deuten, konstruktiv mit ihnen umzugehen und entsprechende Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung bzw. Veränderungen und Justierungen zu gestalten.

Unterscheiden sich Verwaltungen in diesem Punkt von Unternehmen?

Andreas Merx:

Nach meiner Erfahrung sind die Mechanismen von Widerständen in Unternehmen und in Verwaltungen grundlegend durchaus ähnlich. Was sich m.E. unterscheidet ist der Umgang mit dem Thema Widerstände. Und auch die Rahmenbedingungen sind andere. Ich erlebe in der Tendenz Verwaltungen auf Veranstaltungen oder in Workshops meist als etwas offener und selbstkritischer, wenn es darum geht, Widerstände oder unbequeme Themen wie Macht, Diskriminierung, Rassismus, Sexismus etc. zu thematisieren.

Woran erkennen Sie in Ihrem persönlichen Alltag, dass ein Unternehmen oder eine Verwaltung sich mit Diversity-Strategien befasst?

Andreas Merx:

Das wichtigste Anzeichen für eine glaubwürdige Strategie und eine nachhaltige Umsetzung ist, wenn die Führungsebenen mit einem deutlich sichtbaren Willen, mit Verbindlichkeit und Engagement vorangehen. Dann werden meist auch die entsprechenden Ressourcen zur Umsetzung bereitgestellt und die Diversity-Verantwortlichen sind entsprechend hoch in der Organisation angesiedelt. Natürlich ist auch ein in einem beteiligungsorientierten Prozess entwickeltes strategisches Gesamtkonzept oder Aktionsplan ein deutliches Zeichen, dass Diversity ernsthaft umgesetzt werden soll. Dazu gehört dann auch eine entsprechende Kommunikation nach innen und außen, z.B. über eine eigene Website.

Aus vielen internationalen und nationalen Studien und Erfahrungen mit Gleichbehandlungsstrategien weiß man, dass rein freiwillige Ansätze oft nicht so weit reichen. Sie versanden im Laufe der Zeit oder hängen zu sehr von Personen ab. Bei einem Wechsel an der Leitung oder der Verantwortlichen, brechen die Prozesse ab. Insofern halte ich ein großes Maß an struktureller Verbindlichkeit für entscheidend und bin ein großer Befürworter von selbstverpflichtenden Zielquoten. Oder wenn das nicht reicht – wie etwa nach 10 Jahren Freiwilligkeit in der Erhöhung von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft – eben auch von gesetzlichen Regelungen. Länderverwaltungen oder Kommunen haben hier rechtliche Möglichkeiten oder können beispielsweise über einen Ratsbeschluss Vielfalt in ihren Verwaltungsstrukturen gestalten.

Wie sieht die Zukunft von Diversity Management aus? Was sind die besonderen Herausforderungen der nächsten Jahre?

Andreas Merx:

Der demografische Wandel und die Digitalisierung der Arbeitswelt werden die beiden Megatrends sein, die die Zukunft von Diversity Management am meisten beeinflussen werden. Hier liegen viele Chancen, aber auch gravierende Herausforderungen, da sich dieser Wandel auf verschiedene gesellschaftliche Gruppen doch sehr unterschiedlich auswirken wird.

Auch die Diversity-Dimension „soziale Herkunft/sozioökonomischer Status“ wird vor dem Hintergrund einer zunehmend sozial gespaltenen Gesellschaft in Zukunft noch wichtiger werden. Und das sollte sie auch. Bei Großunternehmen und auch bei der Charta der Vielfalt spielt das offiziell noch eine eher geringe Rolle und wird auch nicht gerne thematisiert.

Eine besondere Herausforderung sehe ich auch in dem Glaubwürdigkeitsproblem einiger Großunternehmen. Sie sind schon lange Vorreiter zu Diversity in Deutschland und haben über die Charta der Vielfalt auch viel zur Verbreitung von Diversity in Deutschland beigetragen.

Und dann das: Massiver Personalabbau in Folge von Fehlern des Top-Managements, große Betrugsskandale, hochspekulative Investitionsgeschäfte im Immobilienbereich oder mit Nahrungsmitteln und Saatgut zum Schaden kleiner Anleger oder lokaler Landwirtschaft oder auch die Zusammenarbeit mit fragwürdigen Subunternehmen, die für menschenunwürdige Arbeitsbedingungen verantwortlich sind. All das steht stark im Gegensatz zu Grundsätzen der Charta der Vielfalt wie „Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens“ oder „gegenseitiger Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen“. Hier müsste eine Veränderung von Unternehmenskulturen und Geschäftsverhalten erfolgen, wenn die Charta-Grundsätze glaubwürdig angewandt werden sollen.

Für die Verwaltungen ist es zu früh zu sagen, wohin die Reise gehen wird, da die Prozesse überwiegend erst in den letzten Jahren begonnen haben.

Auf bundespolitischer Ebene darf man gespannt sein, ob Diversity seitens der Bundesregierung oder auch im Bundestagswahlkampf von den Parteien als gesellschaftspolitisches Konzept breiter erkannt wird als bisher. Von der Bundesebene könnten dann wichtige Impulse auch für die Verwaltungen der Länder und Kommunen ausgehen.

charta der vielfalt





Weiterführende Informationen/Literatur

- Doris Weichselbaumer, Discrimination against Female Migrants, Wearing Headscarves, IZA DP No. 10217, September 2016
- Berghahn/Klapp/Tischbirek, Evaluation des AGG, erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2016
- „Innovation, Vielfalt, Marktwachstum“, Studie der US-amerikanischen Denkfabrik Center for Talent Innovation (CTI)

Einladung und Programm



2011 ist Hessen der Charta der Vielfalt beigetreten.
Wie ist der Stand von Diversity heute? Wie können wir weiter vorangehen?
Wie räumen wir Stolpersteine aus dem Weg – bei uns selbst und in unseren Organisationen?
Wie können wir Mitstreitende gewinnen?

Diesen Fragen wollen wir uns widmen:

14. November 2016 in Frankfurt



Wann:
14. November 2016, ab 9:30 Uhr

Wo:
Frankfurter Sparkasse, Neue Mainzer Straße 47, 60255 Frankfurt am Main
S-Bahn-Station Taunusanlage und U-Bahn-Station Willy-Brandt-Platz; Parkhaus Junghofstraße (gebührenpflichtig)

Anmeldung bitte bis zum 28. Oktober 2016 unter Nennung Ihrer Workshop-Präferenzen an
charta@hsm.hessen.de oder **0611/817-3351**
Weitere Infos unter www.integrationskompass.de



AGENDA

- 
Ab 9:30
Guten-Morgen-Kaffee
- 
10:00
Begrüßungen
 Robert Restani, Vorstandsvorsitzender, Frankfurter Sparkasse
 Jo Dreiseitel, Staatssekretär und Bevollmächtigter der Hessischen Landesregierung
 für Integration und Antidiskriminierung
- 
10:30
Keynote „Charta der Vielfalt und Diversity in Hessen und Deutschland 2016“
 Gernot Sendowski, stellv. Vorstandsvorsitzender des Charta der Vielfalt e.V.
- 
10:50
Impulsvortrag „Schubladen im Kopf? Zu Nutzen und Risiken unbewusster Denkmuster“
 Jessica Gedamu, Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm)
- 
12:00
Mittagsimbiss
- 
12:45
Workshops „Charta der Vielfalt in Hessen 2016-2021“
 - 1) Managing Unconscious Bias: Bewusster Umgang mit unbewussten Denkmustern
(Jessica Gedamu, idm)
 - 2) "Das jetzt auch noch, keine Zeit, das machen wir doch schon" -
Widerstände und Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung in Diversity-Prozessen in Verwaltungen
(Andreas Merx, idm)
 - 3) Diversitymanagement: Zwischen Anerkennung von Vielfalt und stereotypisierenden Zuschreibungen.
Umgang mit einem Dilemma
(Dr. Uta George, Amt für multikulturelle Angelegenheiten, Frankfurt am Main)
 - 4) Mehrwert von Diversity Management: Was überzeugt Führungskräfte? Erfahrungen aus der Praxis
(Barbara David, Leiterin Diversity Management, Commerzbank AG und Katrin S. Trump,
Institut für Diversity Management)
- 
14:15
Nachmittagskaffee
- 
14:45
Kabarett von und mit Abdelkarim
 Der Kabarettist ist u.a. bekannt aus der heute show, der Anstalt im ZDF und seiner eigenen Sendung
 „StandUpMigranten“. 2015 wurde er mit dem Bayerischen Kabarettpreis ausgezeichnet
- 
15:15
Zukunftspanel „Charta der Vielfalt und Diversity in Hessen 2016 - 2021 - →“ mit
 - Gudrun Müller, Leiterin Diversity und Soziales der Fraport AG
 - Jessica Gedamu, idm
 - Gernot Sendowski, stellv. Vorstandsvorsitzender des Charta der Vielfalt e.V.
 - Dr. Armin von Ungern-Sternberg, Leiter des Amts für multikulturelle Angelegenheiten,
Frankfurt am Main
 - Professor Dr. Frank E.P. Dievernich, Präsident der Frankfurt University of Applied Sciences
 - Open Chair
- 
ca. 16:45
Ende der Veranstaltung



Impressum

Herausgeber:
Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Dostojewskistr. 4
65187 Wiesbaden
V.i.S.d.P.: Ester Walter

Redaktion:
diskursbuero Andreas Michael Winkel
Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Abteilung Integration VI 3
Dr. Sange Addison-Agyei (verantwortlich)

Fotos:
Marc Holstein
www.marcholsteinphotos.com

Gesamtgestaltung:
diskursbuero Andreas Michael Winkel
www.diskursbuero.de
Stand: März 2017



14. November 2016 in Frankfurt