

Barbara Ulreich M.A.
Geschäftsführerin Weiterbildung Hessen e.V.

IHK Offenbach am Main / Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947 e.V.

Diversity – Vielfalt: Fluch oder Segen für die Wirtschaft?

5. Oktober 2009

Sehr verehrte Frau Dude,
sehr geehrter Herr Dr. Lindstaedt
meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich danke Ihnen sehr herzlich für Ihre Einladung, heute im Rahmen dieser
Gemeinschaftsveranstaltung der IHK Offenbach und der Wirtschaftspolitischen
Gesellschaft von 1947 ein viel – und immer wieder auch kontrovers diskutiertes
Thema zu betrachten.

„Es gibt keine Beschäftigung eigens für die Frau, nur weil sie Frau ist, und auch
keine für den Mann, nur weil er Mann ist. Die Begabung finden sich gleichermaßen
bei beiden verteilt“ (Platon)

„Es reicht nicht aus, Menschen aus verschiedenen Kulturen, unterschiedlichen Alters
und Geschlechts nur zusammenzubringen, es kommt darauf an, wie diese Menschen
dann miteinander und mit anderen,..., umgehen.“ (Daniel Goeudevert, 2002) und

„Falls es uns gelingt, einen überdurchschnittlich großen Anteil der talentiertesten
Menschen weltweit für uns zu gewinnen, so können wir damit einen
Wettbewerbsvorteil erwerben. Dies ist die einfache strategische Logik, die hinter
unserem Engagement für Vielfalt und Inklusion von Individuen steht – Männern und
Frauen, unabhängig von Hintergrund, Glaubensbekenntnis, Rasse, Nationalität oder
sexuelle Orientierung“. (Lord Browne of Madingley - Edmund John Philip Browne,
Baron Browne of Madingley, ist Präsident der Royal Academy of Engineering und
war bis zum Mai 2007 Vorstandsvorsitzender von BP. Er ist Mitglied des House of
Lords.)

Drei Männer – rund 2400 Jahre Zeitunterschied zwischen der ersten Aussage und den beiden letzten – und doch eine gemeinsame Herausforderung: Gleichberechtigte Einbeziehung beider Geschlechter, egal welcher Herkunft, Religion, Nationalität oder auch sexueller Orientierung in den gesellschaftlichen – und damit wirtschaftlichen – Prozess. Eine Herausforderung, meine Damen und Herren, die, wie ich Ihnen darlegen muss, bis heute nicht zufriedenstellend bewältigt werden konnte. Und doch müssen wir uns angesichts der drängenden Fragen des 21. Jahrhunderts – ich nenne nur Globalisierung – wirtschaftliche Krisen, Arbeitslosigkeit, Migration, Friedenserhalt, Bildung und Gesundheit für alle sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auf alle Ressourcen besinnen, die wir einsetzen können. Diversity – Vielfalt, Differenz – ist damit zu einem zentralen Thema gesellschaftlicher und auch wissenschaftlicher Auseinandersetzung geworden. Diversity meint damit auch im Sinne dieser drei Zitate das Erschließen vielfältiger Potenziale zur kontinuierlichen Entwicklung organisatorischer Effizienz – auch und vielleicht sogar unter besonderer Berücksichtigung von Frauen.

Anrede,

Sie werden sich fragen, warum es nun so wichtig ist, diese Ressourcen zu erschließen. Welche Daten stehen uns zur Verfügung? Bei Zahlen in Vorträgen neigen wir gerne dazu, wegzuhören. Um aber die Brisanz unseres heutigen Themas würdigen zu können, darf ich Sie bitten, mir ein Stück in die Statistik zu folgen – gerne kann ich Ihnen im Nachgang diese Zahlen auch zugänglich machen.

Der größte Teil der Bevölkerung Deutschlands ist weiblich. Laut Statistischem Bundesamt lebten Ende 2008 knapp 42 Millionen Mädchen und Frauen in Deutschland. Bei einer Gesamtbevölkerung von 82 Millionen sind dies 51,22 Prozent.

Wie stellt sich dabei die Altersstruktur dar: 8 Millionen Frauen sind jünger als 20 Jahre (9,75 %), 22,4 Millionen Frauen gehören der mittleren Generation an (27,32 %), während 11,7 Millionen Frauen über 60 Jahre alt sind (14,27 %). In den älteren Geburtsjahrgängen haben Frauen eine deutliche Mehrheit: Von den Menschen ab 65

Jahren sind **59 Prozent weiblich**.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass von den 7,3 Millionen Einwohnern mit ausländischer Staatsangehörigkeit rund 48 Prozent weiblich sind.

Da die Frage nach der Vielfalt und der Geschlechtergerechtigkeit natürlich auch etwas mit dem demografischen Faktor zu tun hat, möchte ich Ihnen an dieser Stelle noch Zahlen zur Frage: **Frauen als Mütter anführen:** Rund 8,7 Millionen Mütter leben in Deutschland mit Kindern unter 18 Jahren in einem Haushalt. 86 Prozent dieser Mütter hatten die deutsche Staatsangehörigkeit, 14 Prozent einen ausländischen Pass. Deutsche Mütter mit minderjährigen Kindern sind im Schnitt mit 38,9 Jahren etwa drei Jahre älter als ausländische Mütter (36,1 Jahre).

Unterschiede gibt es auch in der Kinderzahl: Deutsche Mütter betreuen im Durchschnitt 1,6 Kinder unter 18 Jahre im Haushalt, bei den ausländischen Müttern waren es durchschnittlich 1,8 Kinder unter 18 Jahren. Während deutsche Mütter mit minderjährigen Kindern ihren überwiegenden Lebensunterhalt zu 55 Prozent durch eigene Erwerbstätigkeit bestreiten, leben ausländische Mütter überwiegend vom Unterhalt durch Angehörige (53 Prozent).

Die Geburtenrate liegt nach OECD Bericht in Deutschland bei 1,39 Kindern pro Frau. Damit liegen wir knapp vor Polen, Tschechien, der Russischen Föderation und Japan. Auffällig dabei ist, dass auch die Geburtenrate bei den ausländischen Frauen deutlich sinkt. Waren es Anfang der 90er Jahre noch 2 Kinder / Frau sind es inzwischen nur noch 1,6 Kinder / Frau.

Was bedeutet das konkret:

- **Frauen stellen einen wachsenden Anteil des hochqualifizierten Arbeitsmarktes** dar – Arbeitgeber müssen ein von Akzeptanz geprägtes Arbeitsumfeld bieten, denn
- **Deutschland hinkt im Europäischen Vergleich bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich hinterher**, das lässt sich anhand der niedrigen Geburtenrate gut ablesen – Unternehmen müssen mehr Möglichkeiten

schaffen, Familie und Beruf zu vereinbaren, um alle Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszuschöpfen

- **Viele Menschen haben einen Migrationshintergrund.** Die ethnisch-kulturelle Vielfalt wird daher in Zukunft weiter ansteigen – Unternehmen müssen sich auf ethnisch-kulturell vielfältige Kunden einstellen, um alle Markt- und Arbeitspotenziale nutzen zu können
- Die Umkehrung des **Generationen-Verhältnisses bedeutet, dass die Märkte zunehmend von älteren Menschen** geprägt werden – die Potenziale aller (jungen und alten) Beschäftigten müssen genutzt und gefördert werden sowie veränderte Lebenssituationen im Markt beachtet werden.
- Die **Generation im beschäftigungsfähigen Alter wird um über 20Prozent zurückgehen, die Zahl der über 60-jährigen wird um mehr als 40Prozent ansteigen – Unternehmen müssen ihr Personalmanagement auf diese Alterung abstimmen** und z.B. Unterschiede zwischen und innerhalb der Generationen nutzen und künftig Alte fördern.

Darum nun also Diversity?

Warum nicht nur Gleichberechtigung – Chancengleichheit – Gender Mainstreaming?

Lässt sich das eine ohne das andere denken?

Ist Diversity = Vielfalt die Antwort?

Was bedeutet Diversity für die Wirtschaft?

Meine Damen und Herren,

Herr Dr. Lindstaedt hat mir in der Vorbesprechung zu unserem heutigen Abend, gewisse Vorgaben gemacht, eine davon – und das ist wahrscheinlich die wichtigste: ich sollte Ihre Aufmerksamkeit nicht länger als allgemein zumutbar in Anspruch nehmen. Deshalb so fürchte ich, werde wir auch nicht auf alle diese Fragen eine erschöpfende Antwort finden.

Lassen Sie mich dennoch einen kurzen Exkurs in die Begriffsbestimmung machen:

„Diversity“ lässt sich nicht einfach übersetzen. Der Begriff ist eher als eine Art „Geisteshaltung“ zu verstehen, als ein „Phänomen der Vielfalt“ (Michael Stuber). Diese Vielfalt ist die Grundlage des menschlichen Zusammenlebens. Menschen unterscheiden sich in vielen Aspekten und sind sich in anderen Aspekten wiederum sehr ähnlich. Diese Individualität der Menschen wird bei Diversity als Chance bzw. als Potenzial anerkannt. „Diversity“ kann daher mit dem Ausdruck „personelle Vielfalt“ oder „Vielfalt in der Mitarbeiterschaft“ übersetzt werden, da hierin sowohl Unterschiedlichkeit als auch Gemeinsamkeit enthalten sind.

„Diversity“ darf jedoch nicht auf die Betrachtung von Individuen reduziert werden. Sondern muss an Identitätsgruppen ansetzen und Machtverhältnisse in der Gesellschaft und in den Organisationen berücksichtigen.

„Diversity“ endet nicht bei der Vielfalt der Mitarbeiterschaft, sondern sie bezieht in einem erweiterten Verständnis auch die Vielfalt unterschiedlicher Kulturen, Strategien, Funktionen und Regelungen ein, die in Organisationen nebeneinander bestehen und – bewusst oder unbewusst - gelebt werden.

Der Begriff Diversity hat seine Wurzeln in den USA der 80er Jahre. Als klassisches Einwanderungsland gaben die Diskriminierung von Rassen, der Hautfarbe, des Geschlechts oder von sexuellen Orientierungen den Anstoß, die Potenziale der Verschiedenheit genauer zu betrachten.

Der Ansatz Diversity richtet sich dabei nicht nur an Frauen, sondern an alle Menschen unterschiedlichen Alters, Herkunft, Kultur oder Sexualität. Jeder wird sich in diesem Begriff wieder finden. Diversity könnte als kreative Umsetzung der Reibungspunkte verstanden werden, die dort auftreten, wo Menschen zusammenkommen und zusammenarbeiten. Anstatt alle Menschen anzugleichen, entsteht durch die Geisteshaltung Diversity eine Akzeptanz der Andersartigkeit und gleichzeitig ein Nutzen der daraus resultierenden Potenziale.

Insgesamt sechs Faktoren definieren den Diversity-Begriff: Alter, Geschlecht, Ethnizität, sexuelle Orientierung, Befähigung und religiöse Glaubensprägung. Hinzu

kommen Kultur, Sprache, Arbeitsweise, Familienstand, Kommunikation, Elternschaft etc.

So beschreibt Diversity jede Art von Unterschiedlichkeit, die sich z.B. durch persönliche Interessen und Fertigkeiten, den Ausbildungs- und Studienhintergrund, den Familien- und Freundeskreis, usw. ausgeprägt hat.

Ist Diversity damit mehr als Gender Mainstreaming? Auch dieser Begriff lässt sich nicht ohne weiteres übersetzen – geht es bei Diversity vor allem um Vielfalt – geht es hier um die Integration der Gleichstellungsperspektive – also der Einbeziehung beider Geschlechterrollen in jegliches Handeln, alle Entscheidungen und Prozesse. Der Begriff wurde erstmals 1985 auf der 3. UN-Weltfrauenkonferenz in Nairobi diskutiert und 10 Jahre später auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking propagiert. Das Konzept des Gender Mainstreaming wurde schließlich im Amsterdamer Vertrag von 1997 verankert und gilt seitdem als das offizielle Konzept der EU Gleichstellungspolitik. (Nur am Rande sei erwähnt, dass in allen EU Ausschreibungen und Förderprogrammen die Beachtung dieses Konzeptes eingefordert und entsprechend überprüft wird.)

Gender Mainstreaming bietet eine Handlungsanleitung zur Verbesserung der Lebensqualität und dem Abbau von Benachteiligungen von Frauen und Männern zur Umsetzung der Geschlechterdemokratie.

Anrede,

Sie erinnern sich an meine eingangs erwähnten Zitate?

Bestrebungen, diese Gleichstellung der Geschlechter – und damit, Anrede, lassen Sie mich doch deutlich sein, die Gleichstellung der Frauen zu erreichen, gibt es schon lange.

Und Sie meinen vielleicht, wir bräuchten heute nicht mehr darüber zu diskutieren? Wir können unser Ziel als erreicht betrachten und nun geht es nur noch darum all die anderen Anforderungen an einen optimalen Einsatz aller Potenziale in unserer Gesellschaft zu erfüllen?

Ich fürchte, wir sind noch lange nicht so weit.

Die FAZ vom 8. Mai 2005 jubelte „Die Wirtschaftselite wird weiblich“ Der Titel klang hoffnungsvoll, allein die darin enthaltenen Zahlen und Aussagen ließen diese Hoffnung sehr schnell schwinden.

In der Frankfurter Rundschau vom 22. September 2009 wird „Eine Spitzenfrau“ gefeiert. Simone Bagél-Trah, eine renommierte Mikrobiologin, Ururenkelin von Fritz Henkel wird neue Aufsichtsratsvorsitzende bei Henkel. Sie übernimmt damit als erste und einzige Frau den Aufsichtsratsvorsitz in einem Deutschen Dax-Unternehmen – wir sind im Jahre 2009.

Auf ihre Vorreiterinnenrolle angesprochen, wird Simone Bagél-Trah so einsilbig wie einst Bundeskanzlerin Angela Merkel: *Ich wünschte es wäre keine Sensation.*

Anrede, Es ist aber eine – und wird wohl auch längere Zeit eine bleiben.

Wozu dann Diversity, wenn wir selbst die einfachsten Hausaufgaben noch nicht gelöst haben?

Wir – und damit meine ich jetzt alle weiblichen Anwesenden – sind wieder Bundeskanzlerin, sind in Frankfurt Oberbürgermeisterin und Bürgermeisterin als Doppelspitze, die IHK Offenbach wird von einer Hauptgeschäftsführerin geleitet – übrigens auch eine Rarität in den 80 deutschen IHKs . Wir haben die besseren Schulnoten, wir haben die besseren Studienabschlüsse, 58,8 Prozent aller Frauen in der Bundesrepublik sind erwerbstätig – aber: im oberen Management finden sich gerade einmal 5 bis 6 Prozent dieser Frauen wieder.

„Kaum Frauen an der Spitze deutscher Unternehmen“ titelt die Pressemeldung des Karlsruher Institute of Technology, das damit am **16. September 2009** die bislang umfangreichste Studie zu Frauen in Führungspositionen bekannt macht.

In den 600 führenden deutschen Unternehmen waren im Jahr 2008 nur 42 der 1721 Vorstandsmitglieder Frauen – das ist ein Anteil von **2,4 Prozent**. Ein Aufwärtstrend lässt sich in den letzten 10 Jahren nicht erkennen.

Jutta Allmendinger, vor einiger Zeit befragt nach ihrer Einschätzung des Standes von Chancengleichheit im Jahre 2020, räumt resigniert ein, dass, hätte man sie vor 15 Jahren danach gefragt, sie geantwortet hätte, mit Sicherheit ist Chancengleichheit in 15 Jahren kein Thema mehr. Heute glaube sie allerdings nicht mehr, dass das Thema in den nächsten 10 Jahren erledigt sein werde. Spätestens jetzt wird einem bewusst, wo wir tatsächlich trotz aller Fortschritte stehen.

Artikel 3 des Grundgesetzes besagt: "Männer und Frauen sind gleichberechtigt." 60 Jahre nach Verabschiedung des Grundgesetzes ist die Lebenssituation von Frauen und Männern noch immer sehr unterschiedlich. Sieben von zehn Frauen unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit nach der Geburt des ersten Kindes, während viele Männer in dieser Lebensphase ihre Karriere voranbringen. Frauen kehren häufig nach der Familienphase an einen Teilzeitarbeitsplatz zurück und sind damit immer noch von Karrierechancen ausgeschlossen. (**85 % aller Teilzeitbeschäftigte sind weiblich**).

Im Durchschnitt liegt das Einkommen von Frauen bei gleicher Qualifikation und in gleicher Position zwischen rund 23 Prozent (im öffentlichen Sektor) und 30 Prozent (im produzierenden Gewerbe) unter dem der Männer. Im Alter liegt die Rente von Frauen durchschnittlich um 475 Euro unter der von Männern.

In den 1970er Jahren wurde die gesetzliche Pflicht der Frau zur Hausarbeit aufgehoben und 1977 wurde die Zustimmungspflicht des Ehemanns im Falle einer Erwerbstätigkeit der Frau aufgehoben.

1994 erfolgte die Erweiterung des Gleichberechtigungsgebotes von Artikel 3 Absatz 2: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Alles also noch gar nicht so lange her – und daher vielleicht gar nicht so verwunderlich, dass die Zahlen zur Gleichberechtigung – Gleichstellung eine so traurig deutliche Sprache sprechen.

Anrede,

Kann sich die Wirtschaft das überhaupt leisten?

Schon im Jahre 2003 erkannte der damalige Personalvorstand der Deutschen Lufthansa Stefan Lauer: Wertschöpfung durch Wertschätzung: Diversity ist eine Frage der Produktivität.

Diversity verfolgt damit auch das Ziel, den Erfolg eines Unternehmens oder einer nicht gewinnorientierten Organisation zu vergrößern. Dabei stellt Diversity – so Michael Stuber – im Sinne von Vielfalt keinen Selbstzweck dar. Diversity muss sich vielmehr als Unternehmensphilosophie ja Unternehmenskultur beweisen (– vielleicht sogar als gesellschaftliche Übereinkunft. – ich denke an das Vorstandsmitglied Sarazzin, das durch seine Äußerungen zu türkischen Bürgern doch reichlich unangenehm aufgefallen ist).

Die deutschen Unternehmen drohen hier allerdings den Anschluss zu verpassen. Mehr als 50 Prozent der größten Unternehmen berücksichtigen bei ihren Personalentscheidungen weder Vielfalt noch Chancengleichheit.

Diversity als Unternehmensphilosophie

Die meisten Unternehmen sind geprägt von traditionellen Unternehmensstrategien, in denen Vorurteile gegenüber verschiedenen Kulturen, Traditionen, Geschlechtern etc. vorherrschen. Soziale und kulturelle Unterschiede werden vielfach problematisiert. Harmonie und Gleichheit, das Zusammenpassen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Vordergrund.

Dabei wird oft der positive Einfluss des Geschlechts – die sogenannten weiblichen „Soft-Skills“ um nur ein Beispiel zu nennen, der kulturellen Andersartigkeit oder der

sozialen Aspekte auf das Unternehmen nicht beachtet. Manager reagieren auf Vielfalt eher abweisend, Gleichbehandlung und das Übergehen der individuellen Unterschiede haben einen höheren Stellenwert. Das strategische Verständnis und die Wertschätzung der Vielfalt sind derzeit nur in wenigen Unternehmen vorhanden.

Diversity wird in Deutschland nicht selten ausschließlich als US-amerikanisches Phänomen angesehen. Es wird dabei jedoch übersehen, dass auch in Europa und in Deutschland eine ethnische und kulturelle Vielfalt herrscht, die Beachtung und Integration erfordert. Darüber hinaus steht Diversity in dem etwas zweifelhaften Ruf der Minderheiten- und Frauenförderung. Welchen positiven Effekt der Einfluss von kulturellen und persönlichen Aspekten auf ein Unternehmen haben kann, wird in Deutschland gerade erst entdeckt.

Unternehmen, die sich ernsthaft mit diesem Thema auseinandersetzen möchten, müssen ihre Unternehmensführung überdenken oder zumindest einen neuen strategischen Ansatz in die Unternehmensstruktur integrieren.

Angesichts der zunehmenden Globalisierung, der Zusammenschlüsse und Fusionen von Firmen ist der Diversity-Gedanke aktueller denn je.

-> Man denke dabei an internationale Fusionen, die häufig daran krankten, dass die Belegschaften nicht ausreichend auf das Zusammentreffen völlig unterschiedlicher Kulturen vorbereitet sind.

In Mode gekommen ist Diversity – allerdings auch ins Gerede – erst durch **Diversity Management**. Diese Bezeichnung steht für Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt.

Wobei es in Deutschland nur wenige, und dann meist international orientierte Unternehmen gibt, die sich mit Diversity Management beschäftigen.

Der demografische Wandel stellt Deutschland vor große Herausforderungen. Im internationalen Vergleich schrumpft in Deutschland die Erwerbstätigkeit schneller und stärker als in anderen Ländern. Der OECD zufolge wird sie – ohne Zuwanderung – bis zum Jahr 2020 um sechs Prozent abnehmen. Selbst durch Zuwanderung ist diese Lücke nicht mehr zu schließen. Deutschland muss daher künftig das eigene

Potenzial besser ausschöpfen.

Anrede,

Diversity Management ist kann dabei helfen – und ist auch noch ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche internationale Geschäftstätigkeit. Die Globalisierung der Märkte bietet Chancen für neue Handelsbeziehungen, Absatzmärkte und Produkte. Sie setzt jedoch voraus, dass sich Unternehmen auch international aufstellen. Insbesondere die exportorientierte deutsche Wirtschaft profitiert davon, wenn sie durch Angestellte mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen neue Märkte erschließt.

Wer die Sprache seiner Kunden spricht und ihre Kultur versteht, ist dabei eindeutig im Vorteil.

So bringt der Zuwanderungshintergrund von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertvolles Know-how mit, das den direkten Kontakt mit kulturell vielfältigen Kunden erleichtert. Die Heterogenität der Angestellten führt dazu, dass sich die Beschäftigten besser auf die Wünsche und die Bedürfnisse einer in Zeiten der Globalisierung heterogenen Kundschaft einstellen.

Diversity-Management bietet die Chance, die Effektivität eines Unternehmens mit Hilfe der personellen Kapazitäten zu steigern, Demotivation und vor allem Reibungsverluste zu vermeiden. Wer versucht, verantwortungsbewusst mit der personellen Vielfalt und den individuellen Entwicklungsprozessen umzugehen, der wird auf lange Sicht zufriedene Mitarbeiter beschäftigen. Und zufriedene Mitarbeiter sind leistungsfähiger, engagierter und kreativer.

Deutsche Unternehmen haben damit so ihre Schwierigkeiten.

Gerade sind sie noch dabei, sich mit Gleichstellung zu beschäftigen und die Fragen nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf ernst zu nehmen, da kommen die Expertinnen und Experten mit Vielfalt daher. Wobei die Ergebnisse einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahre 2003 (eine jüngere liegt leider nicht vor) wenig ermutigt. Nur 37 Prozent der befragten 10 000 Unternehmen stimmten zu,

dass das Interesse an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Erwerbstätigkeit gut qualifizierter Frauen in den letzten Jahren (stark) gestiegen sei.

Dabei kann – und darin sind sich alle Expertinnen und Experten einig – der wachsende demografische Druck wenn überhaupt nur von (sehr) gut ausgebildeten Frauen (und Migrantinnen) kompensiert werden.

Eine Studie am Beispiel eines US-Konzerns ergab, dass ein unterschiedliches Team rund 20 Prozent produktiver arbeitet als Teams, die alle die gleichen Voraussetzungen erfüllen. Weitere Untersuchungen machten deutlich, dass Unternehmen mit Diversity-Management attraktiver für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren und zudem auch einen besseren Aktienkurs aufweisen könnten. Eigens eingesetzte Diversity-Manager erleichtern das Durchsetzen dieses neuen Führungsstils.

Wobei nicht nur die Wirtschaft gefragt ist. Wir brauchen einen gesellschaftlichen Bewusstseinswandel. Zum Thema „Frau und Beruf“ gehört unbedingt auch Mann und Familie und Zuwanderer und Wirtschaft. Das Leitbild „Diversity“ kann hier eine Antwort sein.

Meine Damen und Herren, damit wären wir wieder beim Thema.

Die USA setzen aus den bereits erwähnten Gründen seit vielen Jahren auf den Managementansatz „Diversity-Management“, der sich an den demographischen, kulturellen und wirtschaftlichen Veränderungen in der Gesellschaft orientiert und „als Konzept zur Bewältigung sozialer Unterschiede in Organisationen bereits erfolgreich angewendet“ wird.

Ziel ist, ich rufe es in Erinnerung, die Einbeziehung und effektive Förderung aller Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens.

Diversity Management hat sich so zu einer neuen Grundhaltung in der

Unternehmensführung entwickelt.

Hier wird auf Verschiedenheit und nicht auf Gleichbehandlung gesetzt.

Die zunehmende Bedeutung von „Diversity Management“ ist durch vielfältige und zum Teil miteinander verwobene Entwicklungen bedingt. Unsere modernen Gesellschaften mit vielen unterschiedlichen Lebensformen und Identitäten, mit Lebensentwürfen, die grundsätzlich anders als die unserer Eltern – ja unserer eigenen Generation sind, die zähen Bemühungen der Frauenbewegung um Anerkennung und Gleichstellung, bewirkten und bewirken, dass es immer weniger angemessen scheint von Normalbiografien und Normalarbeits- oder sonstigen Normalverhältnissen auszugehen. Erschwerend kommt nach Gertraude Krell hinzu, dass diese Normalisierungen schon immer mit hierarchischen Differenzierungen verbunden waren und sind.

Damit, Anrede, schließt sich in gewisser Weise auch der Kreis zur Frage der Gleichstellung / Gleichbehandlung.

Die Norm / die Normalität wurde immer von der dominanten Gruppe bestimmt – das sind in westlichen Gesellschaften und damit auch in unseren Unternehmen und Organisationen – in der Regel die Männer, die Weißen, die Inländer, die Heterosexuellen, die Nicht-Behinderten usw. Diese dominante Gruppe muss statistisch gesehen noch nicht einmal die Mehrheit stellen, sie besetzt aber die entscheidenden Positionen und prägt damit die Kultur einer Organisation (oder einer Gesellschaft.)

Dies führt zwangsläufig dazu – und das ist ein wesentlicher Aspekt für die Unternehmen, sich mit der Frage der Vielfalt / Diversity überhaupt auseinander zu setzen – dass die Sichtweise der nicht dominanten Gruppe in wesentlichen Fragen der Produktgestaltung, des Marketings und der Kundenansprache nicht Diversity-Vielfalt: Fluch oder Segen für die Wirtschaft?

berücksichtigt wird.

„Schluss mit der Gleichbehandlung. Menschen müssen unterschiedlich behandelt werden, weil sie unterschiedlich sind“, fordert Michael Stuber, Diversity-Experte. „Es gibt Dinge, die einen Menschen prägen und die unveränderbar sind. Diese zu ignorieren, wäre das Falscheste, was ein Unternehmen tun kann.“ Dabei geht es nicht darum, so Stuber, den Mitarbeiterinnen etwas Gutes zu tun, sondern Unterschiede als positive Beiträge zu begreifen.

Das allgemein vorherrschende Idealbild eines erfolgreichen Diversity Managements ermöglicht beiden sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Integration individueller Aspekte, eine win-win Situation herzustellen.

Nur am Rande sei erwähnt, dass die EU-Antidiskriminierungsrichtlinie und deren Umsetzung in nationales Recht (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz AGG) den Druck, sich mit dem Management der Vielfalt im Unternehmen zu beschäftigen, erhöht. Sie schafft neue rechtliche Rahmenbedingungen, die das Personalmanagement vor neue Herausforderungen stellt – nämlich die Neutralität gegenüber den sechs Kerndimensionen der Diversity: Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion, Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung. Die Personalinstrumente müssen daher diskriminierungs- und belästigungsfrei gestaltet sein. **(Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, gegründet 2006 hat nunmehr seine Arbeit aufgenommen – Sitz in Vilnius)**

Anrede, was also bringt Ihnen / uns Diversity?

Zunächst einmal: **Den anderen Blick.**

Eine Studie der „Ungleich Besser Diversity Consulting“ in Kooperation mit der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt und dem PERSONALmagazin (2006), mit der in 46 deutschen Unternehmen die Aktivitäten, Erfolge und Herausforderungen des Diversity Managements untersucht wurden, kam zu folgendem Ergebnis:

Die Unternehmen erwarteten

- a. **auf der Arbeiterebene** Zugang zu mehr qualifiziertem Personal
- b. eine verbesserte Zusammenarbeit und damit erhöhte Loyalität und Motivation der Beschäftigten
(Dank Diversity wird die Auswahl an qualifizierten Bewerbern vergrößert, die Mitarbeiterbeziehungen verbessern sich durch die Berücksichtigung von Unterschieden)
- c. **im Marketing:** bessere Kundenkontakte und steigende Marktanteile

Weitere positive Auswirkungen auf die Unternehmen sind:

- **Erhöhung der Kreativität**
- **Erhöhung der Produktivität**
- und**
- **insgesamt einen Wettbewerbsvorteil**

Die Einführung einer Vielfältigkeitskultur / -philosophie und damit von Diversity Management im Unternehmen bedarf ihrerseits einer Vielzahl und Vielfalt von Maßnahmen.

Bedauerlicherweise lässt sich feststellen, dass gerade in kleinen und mittleren Unternehmen die Ressourcen dafür fehlen. Auch sind es – wenn es um gute vorzeigbare Beispiele geht – nur Großunternehmen, die sich auf professioneller und institutionalisierter Ebene mit der Umsetzung von Diversity Grundsätzen beschäftigen können.

Anrede, stellvertretend dafür stehen die Ford AG, die Commerzbank AG und auch die Deutsche Lufthansa AG – Unternehmen, die sich trotz der bekannten Krise (die ich nun doch benannt habe) nicht von ihrer Unternehmensphilosophie verabschiedet haben und weiterhin auf Vielfalt setzen.

Ford AG

Die Ford AG organisiert sich nach Diversity-Gesichtspunkten. Um die Unternehmensphilosophie transparent und verständlich zu machen, werden alle Angestellten und Manager trainiert. Darüber hinaus gibt es Arbeitskreise, die sich mit Diversity-Themen beschäftigen und klären, was Diversity für die einzelnen

Unternehmensbereiche bedeutet und welche Probleme noch gelöst werden müssen. Bei Ford arbeiten Menschen aus über 50 Nationen.

Deswegen wurde bei Ford 1996 das Global Diversity Council gegründet, das höchste Entscheidungsgremium zu Diversity. Auf nationaler Ebene gibt es das deutsche Diversity Council, das die Geschäftsleitung berät, Projekte initiiert und wichtige Beiträge liefert, wie Diversity im Unternehmen noch erfolgreicher vorangebracht werden kann.

Diversity wird bei Ford nicht von oben verordnet, sondern von der Belegschaft getragen. Den besten Beweis dafür liefern die zahlreichen Mitarbeitergruppen, die auch im Diversity Council vertreten sind.“

Commerzbank AG

Auch die Commerzbank setzt sich intensiv mit dem Thema Diversity auseinander.

Zitat Commerzbank:

„Seit mehr als 17 Jahren fördern wir durch zahlreiche, praxisbezogene Maßnahmen die Individualität der Mitarbeiter in unserem Unternehmen. Lag der Schwerpunkt zu Beginn auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen, engagieren wir uns heute für eine facettenreiche Unternehmenskultur und setzen uns für faires und aufgeschlossenes Verhalten gegenüber der Vielfalt und den unterschiedlichen Lebensstilen unserer Mitarbeiter ein. Hierzu entwickelte die Commerzbank ein umfassendes Diversity-Management, das attraktive Rahmenbedingungen schafft, Mitarbeiter eng in die Prozesse einbindet, einen offenen Dialog fördert sowie die Sensibilisierung von Führungskräften sicherstellt.“

Die Praxis, meine Damen und Herren, sieht naturgemäß anders aus. Wie Sie an meinen Ausführungen zu den Bemühungen um die Gleichstellung von Frauen in Gesellschaft und Wirtschaft erkennen konnten, sind die Wege lange und verschlungen. Viele Hindernisse gilt es zu überwinden. Ich kann Sie aber in meinem Fazit nur nachhaltig ermutigen: Setzen Sie auf Vielfalt und tragen Sie diesen Gedanken in Ihre jeweiligen Arbeits- und Beziehungswelten.

Fazit:

- Die Arbeits- und Absatzmärkte sind von Unterschiedlichkeit geprägt. Die Vielfalt der Generationen, Kulturen sowie die Individualität der Geschlechterverhältnisse nimmt weiter zu.
- Werte, Einstellungen, Lebenswirklichkeiten und Kommunikation sind zunehmend von Offenheit und Individualität geprägt.
- Diversity verbessert Marktabdeckung und Kundennähe, steigert das öffentliche Ansehen. Es stärkt Unternehmen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Diversity steigert die Produktivität, senkt Abwesenheit und reduziert die Fluktuation.
- Die Zusammenarbeit im Unternehmen wird besser.

Anrede, ich habe mich nun – wie ich feststellen muss – hauptsächlich mit dem Segen von Diversity – Vielfalt beschäftigt. Die negativen Befürchtungen, die Unternehmen zu Diversity Initiativen äußern, nämlich Kosten, Zeitaufwand und interpersonelle Konflikte stehen dem gegenüber. Es ist mir trotz des Fluchs im Titel aber nicht gelungen, auf der theoretischen Ebene einen Nachteil in diesem Gesellschafts- und unternehmenspolitischen Ansatz zu erkennen. Sicherlich erfordert die Einführung eines Diversity Management im Unternehmen zunächst – eventuell sogar dauerhaft, den Einsatz zusätzlicher Ressourcen. Sie benötigt klare Führung, differenzierte Steuerung und eine ausgewogene Koordination. Die Aufgabe muss in der Hierarchie hoch angesiedelt sein und von der Führungsspitze gelebt werden. Es wird nicht immer einfach sein, letztlich aber werden wir nicht umhin können, den Entwicklungen zu öffnen, wenn wir gemeinsam die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bestehen wollen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.