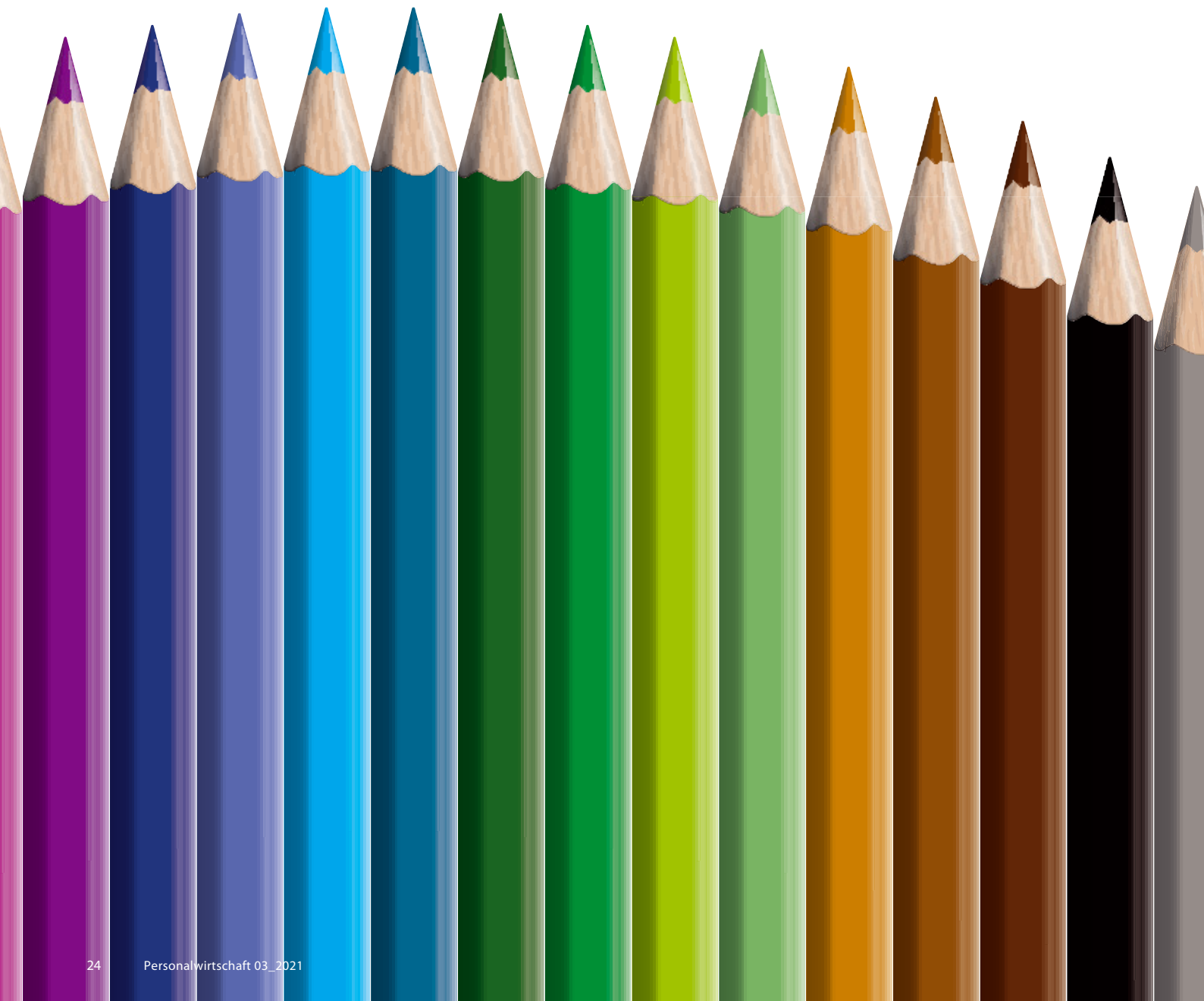


Der Titel im Überblick

- Seite 25 Analyse: Warum Führungsetagen mehr Diversität brauchen
- Seite 31 Studie: Wird die Charta der Vielfalt in Unternehmen auch gelebt?
- Seite 34 Portrait: Khalid Nadeem Arif, CEO vom Krankenbett aus
- Seite 35 Interview: Dr. Claudia Horz, Diversitytrainerin
- Seite 38 Case Study: Diversity-Woche bei Wolff & Müller



# Bunt anmalen reicht nicht

Alle reden über Diversität – aber weiterhin sind die meisten Top-Manager männlich, heterosexuell und in Deutschland geboren. Warum ist das so? Und warum ist es wichtig, darüber zu reden?

VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► Als 2019 die Liste der „Top 100 Out Executives“, also der wichtigsten offen lesbischen, schwulen, bi- und transsexuellen Führungskräfte in Deutschland, zum zweiten Mal erschien, landete Matthias Weber auf Platz 11. Wirklich freuen konnte er sich darüber nicht. Weber ist Mitglied der Geschäftsleitung Nordwest und Regionalbereichsleiter der Postbank sowie im Präsidium mehrerer Berufsverbände aktiv – und damit beruflich durchaus erfolgreich. Man tritt ihm aber vermutlich nicht zu nahe, wenn man ihn nicht zur ersten

Manager-Riege Deutschlands zählt. Er selbst würde das jedenfalls auch nicht tun. „Dass ich so weit oben in einer solchen Liste lande, zeigt vor allem, dass es in Deutschland sehr wenig offen homosexuelle Managerinnen und Manager gibt – insbesondere in den Vorstandsetagen der Dax-Unternehmen“, sagt Weber, der auch Vorstandsvorsitzender des Völklinger Kreises, des größten Netzwerkes schwuler Führungskräfte und Selbstständiger, sowie Beiratsmitglied der Diversity-Initiative „Beyond Gender Agenda“ ist.





„Die Diversität des gesamten Teams spielt keine signifikante Rolle.“

Nicole Voigt, Managing Director und Partner, Boston Consulting Group

Der Begriff „Diversity“ steht für ein Thema, das heute aus der HR-Welt kaum noch wegzudenken ist. Unzählige Unternehmen haben sich auf die Fahne geschrieben, ein inklusives und diverses Arbeitsumfeld zu schaffen. Kaum ein Konzern kommt heute ohne Diversity-Manager aus, Siemens Energy hat kürzlich gar seine Finanzchefin Maria Ferraro zusätzlich zur „Chief Diversity and Inclusion Officer“ gemacht. Mit Jennifer Morgan bei SAP gab es ab Herbst 2019 erstmals eine weibliche Vorstandsvorsitzende in einem Dax-Unternehmen – auch wenn sie sich dort nur ein halbes Jahr hielt. Im Mai 2021 folgt mit Belén Garijo bei Merck eine zweite weibliche Dax-Vorstandschefin. Und Volkswagen stellte mit dem Einkaufsvorstand Murat Yüksel unlängst erstmals ein türkischstämmiges Vorstandsmitglied vor. Das ist die eine Seite.

### Thomas und Michael

Ein Blick auf die Zahlen zeigt hingegen die andere Seite: Der typische Top-Manager in Deutschland ist nach wie

vor männlich, über 50, (offiziell) heterosexuell und nicht behindert. Zudem ergab eine Studie des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung im vergangenen Jahr, dass nur knapp 14 Prozent der „wirtschaftlichen Elite“, zu der vor allem Managerinnen und Manager größerer Unternehmen gezählt wurden, einen Migrationshintergrund haben – bei einem doppelt so hohen Anteil in der Gesamtbevölkerung. Auswertungen zum Geschlechterverhältnis zeigen ebenfalls ein Ungleichgewicht: Auf den Vorstandsposten im Dax gab es noch 2017 insgesamt 49 Männer, die Thomas oder Michael hießen – aber nur 46 Frauen (entsprach etwa sieben Prozent), wie die Allbright-Stiftung seinerzeit zeigte. In einer Auswertung der häufigsten Namen unter Geschäftsführern von rund 300 000 Unternehmen in Deutschland, die die Jobplattform Indeed kürzlich veröffentlichte, landete mit Katja auf Platz 9 nur ein Frauenname unter den Top 10. Mit Ali und Mehmet landeten die häufigsten Vornamen arabischer oder türkischer Herkunft sogar erst auf Platz 69 und 107.

Zwar stieg der Frauenanteil im Management insbesondere der großen Unternehmen in den vergangenen Jahren, allerdings so langsam, dass die Geschlechterparität, wenn es so weitergeht, erst in einigen Jahrzehnten erreicht sein wird. Zwei Drittel der größeren börsennotierten Unternehmen haben laut dem „German Diversity Monitor“ der Initiative „Beyond Gender Agenda“ gar keine Frau im Vorstand, im Dax sind es immerhin noch drei (Heidelberg Cement, Infineon und MTU). Und wie es um den Anteil etwa von Lesben, Schwulen, Trans- und Bisexuellen oder Menschen mit Behinderung steht, darüber gibt es noch nicht einmal Zahlen. Schließlich lassen sich diese Diversity-Dimensionen (siehe Kasten Seite 27) nicht so leicht quantifizieren wie das Geschlecht und – zumindest teilweise – Alter und Herkunft.

Auch wenn nur ein winziger Bruchteil der Belegschaft es in seiner Karriere nach oben schafft, ist ein Blick auf die Führungsspitze der Unternehmen wichtig. Das sagt jedenfalls Nicole Voigt, die für die Boston Con-

sulting Group (BCG) an zahlreichen Studien zum Thema gearbeitet hat. Mehrfach schon hat sie mit ihren Kolleginnen und Kollegen gezeigt, dass vielfältige Teams und Unternehmen erfolgreicher und innovativer sind. „Dabei spielt die Diversität des gesamten Teams aber keine signifikante Rolle“, schränkt Voigt ein. Vielmehr komme es auf die Zusammensetzung des Führungsteams an. Ist dieses divers besetzt, dann ist das gut für das Unternehmensergebnis. Zudem wirken erfolgreiche Frauen oder Mitglieder einer Minderheit nach innen. „Wir haben ganz klar festgestellt, dass Frauen in Unternehmen mit einem diversen Führungsteam deutlich lieber bleiben als in einem anderen Unternehmen“, sagt Voigt.

Matthias Weber vom Völklinger Kreis sieht das ähnlich. „Gerade junge Menschen wollen heute für ein modernes, offenes Unternehmen arbeiten.“ Und zwar auch dann, wenn sie selbst keiner Minderheit angehören. Kennen sie Diskriminierungen sogar selbst, verstärkt sich das. „Wenn sie dann auch noch sehen, dass jemand diskriminiert wird, dann haben sie verständlicherweise Angst, dass sie die nächsten sein könnten.“

### Verbreitete Diskriminierung

In der Tat ist, auch das zeigen Studien immer wieder, Diskriminierung am Arbeitsplatz nach wie vor ein großes Problem. So hat nach einer Umfrage, die Gesicht Zeigen e. V., EY Deutschland und Civey im Herbst 2020 durchgeführt haben, jeder fünfte Beschäftigte in Deutschland schon einmal rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz entweder als Zeuge oder als Opfer miterlebt. Nur gut ein Drittel der lesbischen, schwulen, bisexuellen, transsexuellen und non-binären Mitarbeitenden in deutschen Unternehmen gehen mit ihrer sexuellen Orientierung beziehungsweise Identität am Arbeitsplatz offen um. „Dabei schätzt man, dass Menschen, die ihre sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz verstecken, rund 20 Prozent ihrer Leistungsfähigkeit verlieren“, sagt Weber.

### Die Diversity-Dimensionen

Für die Klassifizierung der unterschiedlichen Dimensionen von Diversität gibt es zahlreiche unterschiedliche Ansätze. Mit dem Begriff „Dimension“ ist dabei ein bestimmtes Merkmal einer Person gemeint, aufgrund dessen sie diskriminiert werden könnte.

**Zu den wichtigsten Dimensionen des Diversitätsmanagements zählen:**

- Alter
- Ethnische Herkunft und Nationalität
- Geschlecht und geschlechtliche Identität
- Körperliche und geistige Fähigkeiten beziehungsweise Behinderung
- Religion und Weltanschauung
- Sexuelle Orientierung
- Soziale Herkunft

Daneben können aber auch zahlreiche weitere Merkmale oder Dimensionen eine Rolle spielen, etwa die Gewerkschaftszugehörigkeit, die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder der Wohn- oder Arbeitsort. In der Praxis spielen diese aber meist eine geringere Rolle.



„Junge Menschen wollen heute für ein modernes, offenes Unternehmen arbeiten.“

Matthias Weber, Vorstandsvorsitzender,  
Völklinger Kreis







„Unsere Vorstände betonen in ihren Statements häufig, wie wertvoll die Diversity-Arbeit für die Bank ist.“

Sofia Strabis, Head of Diversity and Inclusion, Commerzbank

Als einen von mehreren Schritten hin zu einer offenen Unternehmenskultur sieht Weber dabei die Schaffung von Netzwerken zum Beispiel für die LGBTQ-Community („Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual and Queer“). Ein solches gibt es seit rund fünf Jahren etwa bei Vodafone. Es war Thema gleich bei ihrem allerersten Termin in ihrer heutigen Position, erinnert sich Bettina Karsch, seit 2016 Personalvorständin bei Vodafone Deutschland. Damals sollte gerade ein Netzwerk für lesbische, schwule, bi- und transsexuelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegründet werden, kurz LGBT. Karsch half als HR-Vertreterin, ein Mitglied der Geschäftsführung zu finden, das im Unternehmen als „Sponsor“, also als Förderer außerhalb der HR-Abteilung, auftreten sollte. Den Posten übernahm dann der damalige (heterosexuelle) Technikchef, laut Karsch ein absoluter Glücksgriff. Bis heute ist die Plattform sehr aktiv, dient der Vernetzung untereinander und der Sichtbarkeit der Gruppe, ist für die Unternehmensleitung aber auch ein Sparringspartner, um die Situation weiter zu verbessern.

Auch bei der Commerzbank gibt es solche Netzwerke, die Vorurteile abbauen und die Akzeptanz steigern sollen: Das Mitarbeiternetzwerk „Arco“ macht sich für die Belange lesbischer, schwuler, bi- und transsexueller Mitarbeitender stark, bei „Cross Culture“ geht es um kulturelle Zusammenarbeit, das Netzwerk „Ideal“ richtet sich an Menschen mit und ohne Behinderungen. Auch Väter („Fokus Väter“) und Christen („Ichthys“) haben ihre eigenen Gruppen. Insgesamt 1500 Mitarbeitende setzen sich in sieben Initiativen für Vielfalt und Gleichstellung ein, sagt Sofia Strabis, seit gut einem Jahr Head of Diversity and Inclusion bei dem Finanzinstitut. Dazu zähle auch das Top-Management: „Vorstände und

Bereichsvorstände engagieren sich teilweise direkt als Sponsoren unserer Netzwerke und betonen in ihren Statements häufig, wie wertvoll die Diversity-Arbeit für die Bank ist.“

## Strukturen im Umbruch

Commerzbank und Vodafone gehörten 2007 zu den ersten Unternehmen, die die Charta der Vielfalt unterzeichneten, heute eines der größten Unternehmensnetzwerke zum Thema Diversity (lesen Sie hierzu den Beitrag auf Seite 31). Und beide Unternehmen können ihre Anstrengungen zumindest bei der Frauenförderung auch mit Zahlen untermauern. So sind im Konzernvorstand der Commerzbank zwei von sechs Mitgliedern weiblich. Bei Vodafone liegt der Frauenanteil auf der Geschäftsführerebene derzeit bei 37,5 Prozent. „Wir haben aber das klare Ziel, unternehmensweit bis 2030 bei 40 Prozent zu sein“, sagt Karsch. „Mein persönliches Ziel ist aber ohnehin die Parität.“ Schließlich seien 50 Prozent Frauenanteil an der Unternehmensspitze bei etwa dem gleichen Anteil von Frauen an der Gesamtbevölkerung nur fair.

Aber wieso haben es Frauen und Minderheiten so schwer, auf die Spitzenpositionen zu kommen? Das liege vor allem an den Strukturen, sagt Uta Zech, Präsidentin von Business and Professional Women (BPW) Germany, der deutschen Dependence eines der weltweit größten Netzwerke weiblicher Fach- und Führungskräfte und Initiator des „Equal Pay Day“. „Bisher sind die Strukturen geprägt durch die männlichen Erwerbsbiografien“, sagt sie. Wenn zum Beispiel junge und gleichzeitig erfahrene Führungskräfte gesucht würden,



„Bisher sind die Strukturen geprägt durch die männlichen Erwerbsbiografien.“

Uta Zech, Präsidentin, BPW Germany

hätten Frauen, die schon einmal etwa aufgrund von Schwangerschaft und Geburt ein Jahr oder länger nicht erwerbstätig waren, automatisch einen Nachteil. Zudem hätten Frauen im „gebärfähigen Alter“ häufig immer noch schlechtere Chancen bei einer Einstellung, während dies für Männer nicht gelte.

## Entscheidung gegen das Bauchgefühl

Einen zweiten Grund führt Pierrot Raschdorff an, seines Zeichens Marketingleiter beim Hörverlag, Teil der Penguin Random House Verlagsgruppe, und wie Matthias Weber Beiratsmitglied von Beyond Gender Agenda: soziohomogene Reproduktion. „Dass gerade Männer immer wieder andere Männer einstellen, mit denen sie gerne auch mal ein Bier trinken würden, habe ich in meiner Vergangenheit selbst immer wieder erlebt“, sagt Raschdorff, dem man aufgrund seiner Hautfarbe das vermeintliche „Anderssein“ auf den ersten Blick ansieht. „Das ist so weit verständlich, fördert die Diversity innerhalb eines Teams natürlich nicht.“ Als Führungskraft weiß Raschdorff, wie schwierig es ist, diese Reproduktion zu durchbrechen. „Das erfordert einen Kulturwandel“, sagt er. „Schließlich muss man dann auch Leute einstellen, bei denen das Bauchgefühl vielleicht etwas anderes sagt.“ Gute Hilfsmittel seien dabei etwa anonyme Bewerbungen, bei denen statt des Äußeren oder des Geschlechts lediglich die Fähigkeiten im Vordergrund stehen. „Am wichtigsten ist es aber, für sich selbst zu reflektieren, dass man nicht frei ist von Vorurteilen und Prägungen“, sagt er.

Fragt man Unternehmen, hört man zudem oft das Argument, dass sie ja gerne ihre Führungspositionen zum Beispiel mit Frauen besetzen würden, es aber gar nicht genügend qualifizierten Nachwuchs gebe. Dass das nicht unbedingt von der Realität gedeckt ist, hat wiederum Nicole Voigt in ihrem jüngsten „BCG Gender Diversity Index 2020“ gezeigt. Die „Talent Pipeline“ sei gut gefüllt, heißt es darin; gemeint ist, dass in den untersuchten Unternehmen auf den beiden Ebenen unter dem Vorstand mit 19 beziehungsweise 23 Prozent der Frauenanteil rund doppelt so hoch ist wie „ganz oben“. Das gelte nicht nur für die Gesamtwirtschaft, sondern auch für die Mehrheit der einzelnen Unternehmen: 80 Prozent von ihnen haben im Vorstand einen niedrigeren Frauenanteil als in den beiden Ebenen darunter. Allerdings sind auch 19 und 23 Prozent nach den Erkenntnissen von Nicole Voigt noch zu wenig – und zwar nicht nur, weil auch sie der Überzeugung ist, dass Parität das Ziel sein sollte. „Wir haben festgestellt, dass die Vorteile, die Diversity mit sich bringt, erst ab etwa 25 Prozent überhaupt eintreten“, sagt sie.

Zumindest diesen Wert auf absehbare Zeit zu erreichen, dabei soll nach dem Willen der Politik auch eine ver-



Foto: A. Weiland

„Am wichtigsten ist es, für sich selbst zu reflektieren, dass man nicht frei ist von Vorurteilen und Prägungen.“

Pierrot Raschdorff, Marketingleiter, Der Hörverlag

pflichtende Frauenquote helfen. Ein entsprechendes Gesetz wurde nach langen Verhandlungen im Januar vom Kabinett auf den Weg gebracht und soll in dieser Legislaturperiode noch beschlossen werden. Bei großen Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind, soll demnach ab vier Vorstandsmitgliedern künftig mindestens ein Mitglied weiblich sein. Zu wenig, sagen viele Beobachterinnen und Beobachter, seien doch lediglich 29 Vorstandsposten davon betroffen. „Für mich ist so etwas eine Leuchtrakete“, sagt etwa BPW-Präsidentin Uta Zech. „Während in Frankreich entsprechende Quoten Schritt für Schritt erhöht werden, werden die Gesetze hier weichgespült, damit sie überhaupt angenommen werden.“

## Quoten wirken – aber langsam

Dabei zeigt die Erfahrung – sowie das aktuelle „Managerinnen-Barometer“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung –, dass solche Quoten zwar wirken. Aber eben zum einen sehr langsam und meist nur bis knapp über den vorgegebenen Wert. So ist auch fünf Jahre nach Inkrafttreten einer entsprechenden Vorgabe für Aufsichtsratsposten der Soll-Wert von 30 Prozent in vielen Unternehmen noch nicht erreicht. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass in Unternehmen, in denen der Aufsichtsrat bereits zu einem Drittel mit Frauen besetzt ist, der Anteil anschließend kaum noch steigt. Dennoch hält Nicole Voigt Zielgrößen für einen gangbaren Weg hin zu mehr Vielfalt. „In einer Studie haben wir uns angeschaut, wer sich nach 2017 eine Zielgröße im Vorstand gesetzt hat“, erklärt sie. „Und solange diese über Null lag, hat sich der Frauenanteil seitdem erhöht.“ Sie hält den von der Politik vorgegebenen Weg





„Unterschiedliche Meinungen sind ja auch Teil der Diversität.“

Bettina Karsch, Personalvorständin, Vodafone Deutschland



Weiterführende Artikel und Interviews zu den Diversity-Programmen bei der Commerzbank, Vodafone und anderen Unternehmen sowie zu Studien und weiteren Aspekten finden Sie unter [pwgo.de/diversity-special](https://pwgo.de/diversity-special)

daher für durchaus gangbar, aber wenig ambitioniert. „Zu echter Parität fehlen uns in den Top-100-Unternehmen noch 175 weibliche Vorstände“, sagt Voigt. Das sind deutlich mehr als die 29 vom neuen Gesetz betroffenen. Der wirksamste Hebel für mehr Diversität ist laut Voigt ohnehin das Geld: Wenn die Vergütung des Vorstands an Diversity-Ziele gekoppelt ist, dann werden diese – wenig überraschend – auch besonders gründlich angegangen.

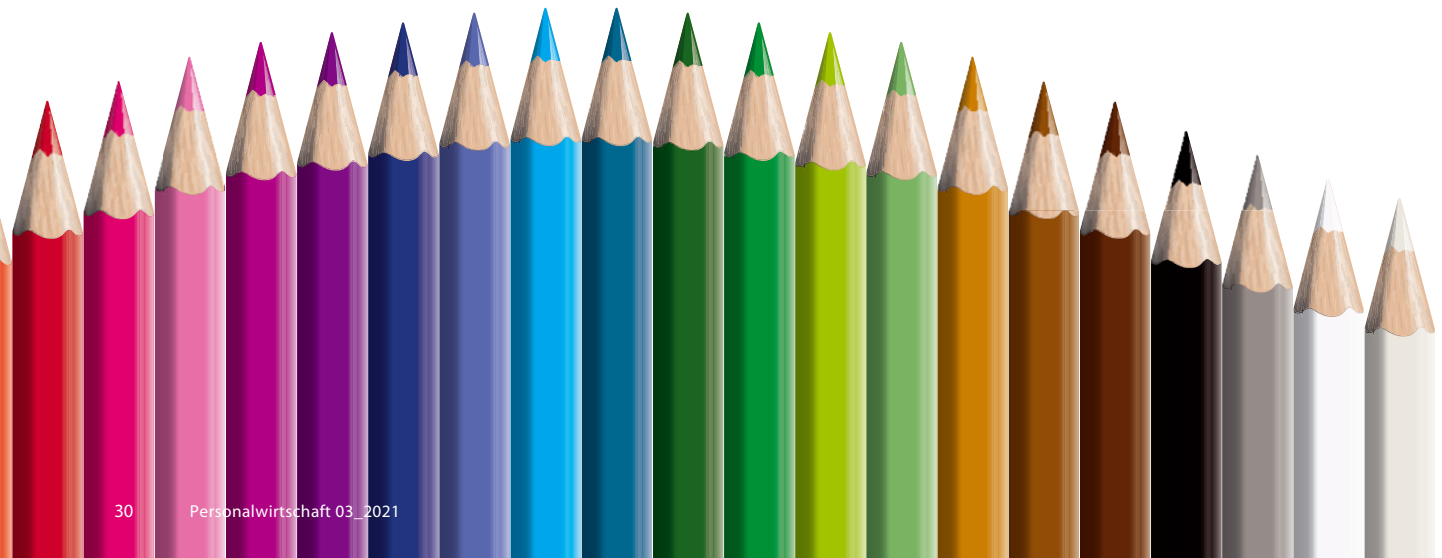
### Selbstverstärkender Wandel

Die gute Nachricht bei alledem ist: Diversity wirkt durchaus selbstverstärkend. Auch das hat BCG in einer Studie nachgewiesen: Unternehmen, die sich für Geschlechterdiversität einsetzen, fördern zugleich etwa eine breitere Vielfalt hinsichtlich sexueller Orientierung oder ethnischer Zugehörigkeit.

Auch Hörverlags-Marketingchef Raschdorff ist sich sicher: „Strukturen müssen geschaffen werden, dann kann sich Diversity selbst reproduzieren.“ Schließlich locke ein offenes und diverses Unternehmen auch entsprechende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die dann das Unternehmen wiederum weiter prägen. Allerdings müssten diese auch entsprechend gefördert werden. „Es geht eben nicht nur um punktuelle Maßnahmen, die schön aussehen und der Unternehmenskommunikation helfen, wie die Regenbogenflagge am CSD oder das BIPOC-Netzwerk („Black, Indigenous and People of Colour“, d. Red.), das bunte Plakate für mehr Vielfalt aufhängen darf“, sagt er. „Es geht um einen allumfassenden Change-Prozess, der die Werte des Unternehmens prägt.“

Diesen Prozess wiederum teilt Vodafone-Personalvorständin Bettina Karsch in drei Schritte auf: „Was früher abgelehnt wurde, wurde irgendwann akzeptiert“, sagt sie. Das sei heute aber nicht mehr genug. „Jetzt geht es um Wertschätzung.“ Sie versucht dabei auch jene zu verstehen, die den Prozess bremsen. Schließlich sei sie vor gerade einmal fünf Jahren die erste Frau in der Geschäftsführung gewesen, da müssten sich viele immer noch dran gewöhnen. „Die musst Du auch zu Wort kommen lassen, unterschiedliche Meinungen sind ja auch Teil der Diversität“, sagt sie.

Klar scheint jedenfalls, bei allen Rückschlägen: Die Zeit spielt dem Wandel in die Hände. So steigt nicht nur der Anteil der Frauen in Führungspositionen (wenn auch sehr langsam) genauso wie die Akzeptanz von und das Verlangen nach Vielfalt gerade unter gut ausgebildeten Fachkräften. Zudem haben mehrere Investmentbanken angekündigt, nur noch in Unternehmen zu investieren, deren Führungsteams divers besetzt sind. Und nicht zuletzt der Fachkräftemangel zwingt die Unternehmen dazu, auch Frauen und Minderheiten stärker in den Personalfokus zu nehmen. Wobei Führungsteams helfen, in denen sie schon vertreten sind. ■



# Schein oder Sein?

In etlichen Unternehmen ist die Vielfalt der Belegschaft kein bloßes Lippenbekenntnis mehr. Doch um die Chancengleichheit und eine Kultur der Inklusion könnte es besser bestellt sein. Das zeigen die Ergebnisse zweier Analysen.

► Schlank, jung, weiß – und wenn Frau, dann bitte lächelnd: Die inszenierten Bilderwelten börsennotierter Unternehmen bilden alles andere als eine diverse Belegschaft ab: 95 Prozent der Mitarbeitenden sind schlank und acht von zehn weiß dargestellt. Die unter 35-Jährigen dominieren, und Frauen werden auf den Karriereseiten der Dax-30-Konzerne durchschnittlich noch jünger gezeigt. Obwohl der Altersdurchschnitt in deutschen Unternehmen bei rund 44 Jahren liegt, müssen die über 50-Jährigen mit der Lupe gesucht werden: Gerade mal knapp fünf Prozent aller Personen können zu dieser Alterskategorie gerechnet werden. Zu diesen Ergebnissen kam die PR-Agentur Mashup Communications, die alle Karriereseiten der Dax-30-Unternehmen analysierte. Was demnach völlig fehlt, ist das Bild einer Person mit Behinderung oder körperlichen Beeinträchtigungen. Schlussendlich bleibt die Erkenntnis: Die analysierten Szenen spiegeln längst nicht die Vielfalt der modernen Gesellschaft wider – und auch nicht die der Belegschaft.

Schlimmer noch: Die Konzerne verankern mit ihrer Bildersprache Geschlechterrollen. Während sie die Männer häufiger im direkten Arbeitsumfeld mit einem konzentrierten Gesichtsausdruck abbilden – sprechend, schreibend, schraubend, forschend –, blickt die Mehrheit der weiblichen Personen untätig, aber freundlich lächelnd in die Kamera. Diese einseitige Darstellung verrät mehr als jedes Diversity-Bekenntnis: Chancengerechtigkeit ist zwar ein Grundrecht, aber kein Selbstläufer. Vielmehr musste der Gesetzgeber eingreifen wie beim Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II), das erstmals verbindliche Vorgaben für mehr Frauen in Vorständen vorsieht.

## Verschiedenartigkeit systematisch angehen

Dabei sind es gerade die Dax-30-Unternehmen, die ihrer Vorbildrolle gerecht werden wollen, indem sie mehrheitlich ihre Unterschrift unter die „Charta der

Vielfalt“ (siehe unten) gesetzt haben. Ihr Ziel: ein Arbeitsumfeld frei von unbewussten Vorurteilen zu schaffen. Vielleicht sind die Bilderwelten nur ein Ausrutscher, der signalisiert: In den Köpfen von Personalern und Marketingagenturen bleibt noch Potenzial für das Wegräumen von Stereotypen – trotz bestem Bemühen. Denn im Vergleich mit Betrieben, bei denen das Thema Diversity noch nicht explizit auf der Agenda steht, schneiden deutsche Konzerne und die mehr als 3600 KMU und Organisationen, die sich ebenfalls der „Charta der Vielfalt“ angeschlossen haben, gut ab. Das zeigt der Report „Diversity-Trends 2020“, der zum zweiten Mal nach 2016 Strategien, Methoden

### Charta der Vielfalt

Der Verein **Charta der Vielfalt e. V.** unter der Schirmherrschaft von Angela Merkel tritt als Arbeitgeberinneninitiative seit 2010 dafür ein, **Diversity Management fest in Unternehmen und Institutionen zu verankern**. Rund 3700 Unternehmen und Institutionen mit mehr als 13,8 Millionen Beschäftigten haben die Selbstverpflichtung unterzeichnet. Für die aktuelle Untersuchung wurden deutschlandweit **580 Führungskräfte sowie Personalmanagerinnen und -manager zum Diversity Management befragt**. Als Vergleichsgruppe kamen die Organisationen zu Wort, welche die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet haben.

Ein Interview mit der Vorstandsvorsitzenden des Vereins, Ana-Cristina Grohnert, lesen Sie auf Seite 33.

## Welchen Stellenwert hat Vielfalt im Unternehmen?

Abbildung 1

Diversity ist die Grundlage dafür, dass Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften können.



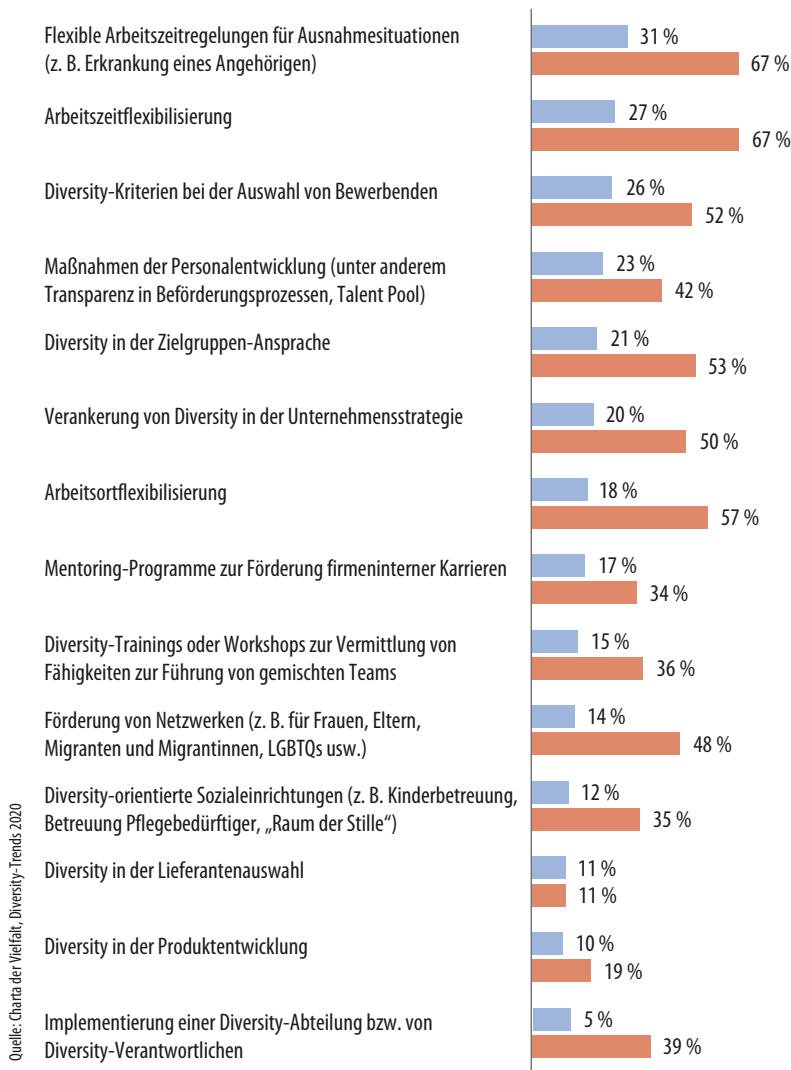
Zwei Drittel der Befragten, die sich nicht der Charta der Vielfalt angeschlossen haben, sehen in Diversity keinen ökonomisch relevanten Wert.

Quelle: Charta der Vielfalt, Diversity-Trends 2020



## Wie setzen Unternehmen Diversity um?

Abbildung 2



Unternehmen, die sich durch Unterzeichnung der Charta der Vielfalt verpflichtet fühlen (blaue Balken), haben am häufigsten die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten in persönlichen Ausnahmesituationen (beispielsweise Erkrankungen in der Familie), eine generelle Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -ort sowie die Berücksichtigung von Vielfaltskriterien bei der Personalauswahl eingeführt. Die anderen befragten Unternehmen (rot) setzen nur halb so oft oder noch weniger diese Instrumente ein.

und Erfolgsfaktoren von Diversity Management in Unternehmen erfragte. Dabei verglichen die Autorinnen und Autoren die Aussagen der Unternehmen, die zu den Unterzeichnern zählen, mit denen, die dem Thema eine untergeordnete Rolle einräumen. Wenig überraschend zeigen sich zwischen den beiden Gruppen von Arbeitgebern fundamentale Unterschiede: Während von den Nichtunterzeichnern nur gut ein Drittel überhaupt Diversity-Maßnahmen einsetzt, liegt die Quote bei den „Bekennern“ bei mehr als 80 Prozent.

## Vorsichtiger Optimismus

Wie groß die Kluft zwischen den Unternehmen ist, die Diversity als strategischen Ansatz implementiert haben, und denen, die dem Thema keine explizite Bedeutung zusprechen, zeigen zahlreiche Daten im E-Book (siehe unten). Ein Beispiel: Acht von zehn Unterzeichnern sind sich sicher, dass man Diversity lernen kann, sie planen aktuell Workshops und Trainings zur Vermittlung von Führungsfähigkeiten für gemischte Teams. Bei den anderen Organisationen ist nur Drittel überzeugt davon, dass Lernen und Üben von Diversity sinnvoll ist. Im Weiteren wird deutlich: Arbeitgeber, die sich zur Vielfalt verpflichtet haben, können eine sehr große Bandbreite von Diversity-Maßnahmen vorzeigen (siehe Abbildung 2). Zum Beispiel setzen sie mehr als dreimal so häufig auf die Förderung von Beschäftigtenetzwerken von Frauen oder LGBTIQ-Gruppen (Lesbian, Gay, Bi, Trans, Queer und Intersexualität), um Benachteiligung abzubauen. Darüber hinaus betreibt mehr als ein Drittel der Unterzeichner Diversity-orientierte betriebliche Sozialeinrichtungen wie Kinderbetreuung oder Andachtsräume, und fast 40 Prozent verfügen über eine Diversity-Beauftragte oder eine ganze Abteilung.

Die Vielfalt der Belegschaft nach den Kriterien Geschlecht, Religion, Nationalität, Alter, Aussehen, soziale Herkunft, Ausbildung und Persönlichkeit rangiert zwar noch nicht in allen Betrieben an vorderer Stelle (siehe Abbildung 1). Doch das Fazit der Autorinnen und Autoren ist vorsichtig optimistisch: Auch die Unternehmen, die sich Diversity nicht ausdrücklich verpflichtet fühlen, tasten sich an die Aufgabe heran, aber konzentrieren sich sehr stark auf wenige Einzelmaßnahmen. Dahinter könnte sich allerdings auch der Versuch verbergen, eine Erwartungshaltung zu erfüllen, da Diversity derzeit als eine Chiffre für „moderner Arbeitgeber“ gelesen wird. Dagegen sind die Unternehmen, die Vielfalt ausdrücklich fördern, inhaltlich überzeugt, fahren einen systematischen Ansatz, und ihre Maßnahmen zeigen ein hohes Professionalitätsniveau. (cs)



### Mehr zum Thema

Die Analyse „Visuelles Storytelling im Gender-Kontrast – So werden Frauen und Männer auf den Karriereseiten der DAX 30 präsentiert“ zeigt, wie im Jahr 2020 Beschäftigte auf den Jobseiten deutscher Großkonzerne dargestellt werden: <https://www.mashup-communications.de/portfolio/visuelles-storytelling-im-gender-kontrast/>

Das E-Book zur Studie der „Charta der Vielfalt“ können Sie unter [www.diversity-trends.de](http://www.diversity-trends.de) nachlesen. Es zeigt auch 16 Best-Practice-Beispiele auf, wie Diversity in der Wirtschaft gelingen kann.

# „Die Quote schafft Vorbilder“

Die Unterzeichnenden der „Charta der Vielfalt“ verfolgen ihren Weg zu einer Diversity-Kultur konsequent. Doch wie steht es um das Vielfaltsmanagement in anderen Organisationen? Wir sprachen mit der Vorstandsvorsitzenden Ana-Cristina Grohnert.

INTERVIEW: CHRISTIANE SIEMANN



Ana-Cristina Grohnert, ehemalige Top-Managerin, zuletzt Personalvorständin der Allianz, ist Vorstandsvorsitzende der 2006 initiierten Charta der Vielfalt.

► **Personalwirtschaft: Welche Entwicklungen beobachten Sie in Unternehmen, bei denen Diversity noch nicht auf der HR-Agenda steht?**

**Ana-Cristina Grohnert:** Immer mehr Arbeitgeber erkennen die Vorteile von Diversity. Wie unsere Untersuchungen zeigen, schätzt auch diese Gruppe den Nutzen von Vielfalt hoch ein und weiß, dass ihre Bedeutung künftig zunehmen wird. Beispielsweise um dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel zu begegnen.

**Aber diesen Unternehmen fällt das Umsetzen von Vielfalt sehr schwer.**

Organisationen, die sich zur Vielfalt bekennen, definieren Diversity als systemischen Erfolgsfaktor, zum Beispiel für die Erschließung von Leistungspotenzialen und Innovationsfähigkeit, von Lernfähigkeit und Kreativität. Die anderen, die sich noch nicht engagieren, betrachten Vielfalt eher als Folge von Globalisierung und Zuwanderung.

**Sie reagieren also eher gezwungenermaßen und nicht proaktiv?**

So negativ möchte ich das nicht einordnen. Diversity ist ein Prozess, den man nicht mal eben „einkaufen“ kann. Die Fähigkeit, eine bestimmte Software anzuwenden, lässt sich schnell erlernen. Aber Diversity erfordert die Erkenntnis, dass Wertschöpfung und Wertschätzung Hand in Hand gehen und Letztere nicht von alleine entsteht. Unternehmen, die jetzt erkennen, dass personelle Vielfalt Vorteile mit sich bringt, stehen erst am Anfang einer Reise zur Kultur der Verschiedenartigkeit. Sie verändern gerade erst ihren Blick auf das Thema.

**Wie sieht der Prozess aus?**

Zunächst muss im Unternehmen das Bewusstsein für die eigenen Vorurteile geschärft werden. Im nächsten Schritt sollten die Verantwortlichen den Aspekt Vielfalt bei allen Entscheidungsprozessen bewusst, zielgerichtet und systematisch berücksichtigen. Zum Beispiel bei der Zusammensetzung von Teams auf allen Unternehmensebenen. Es braucht eine konsequente Einbeziehung in die Vergütungssysteme und eine nachhaltige Wissensvermittlung zum Thema Inclusive Leadership. Natürlich bedarf es auch mehr sichtbarer diverser Führungsteams als Vorbilder.

**Was wird die verbindliche Frauenquote in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern verändern?**

Diversity muss im Top-Management sichtbar sein. Wenn Vielfalt nicht top-down angelegt und gezeigt wird, sind alle anderen Maßnahmen unglaubwürdig. Die Frauenquote in Vorständen – von der ich mir gewünscht hätte, dass sie ohne Regulatorik zustande kommt – schafft Vorbilder für den weiblichen Nachwuchs und steht für Durchlässigkeit.

**Haben Sie in Ihrer Karriere Durchlässigkeit erlebt?**

Als Mutter von drei Kindern habe ich immer in einem Arbeitsumfeld gearbeitet, in dem mein Lebensmodell nicht unbedingt vorgesehen war. Aber wenn ich Arbeitgebern begegnet bin, die mit mir zusammen Rahmenbedingungen entwickelt haben, sich offen und flexibel zeigten, war ich bereit, die sogenannte Extrameile zu gehen. Diese Unternehmen haben die Vorteile der neu entstandenen Flexibilitätsmodelle erkannt und auf die ganze Belegschaft übertragen.

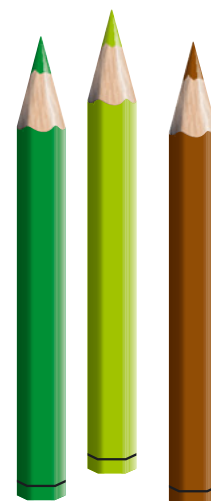
**Sie wünschen sich ein neues Denken in der Wirtschaft. In welche Richtung soll es gehen?**

Arbeitgeber sollten die Employee Journey individuell aus dem Lebensmodell und -zyklus des und der Einzelnen heraus denken. Wir müssen alte Muster hinter uns lassen: weg vom kurzfristigen Gewinndenken, vom reflexhaften Personalabbau zur Kostensenkung und von Monokulturen in der Führungsetage. Wenn Arbeitgeber den Menschen in den Mittelpunkt stellen, setzen sie verborgenes Kapital frei und bekommen den Wertschöpfungsbeitrag, den die Wirtschaft braucht.



Ana-Cristina Grohnert: Das verborgene Kapital. Wie wir Wertschöpfung neu erfinden müssen, 2021, Frankfurt.

Die Autorin entwirft aus einer ökonomischen und humanistischen Perspektive das Bild einer Wirtschaft, die den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellt, ohne die Wertschöpfung aus den Augen zu verlieren, und so verborgenes Kapital zutage fördert.



# Remote befähigt

Khalid Nadeem Arif ist Gründer, CEO und schwerbehindert. Seine Firma führt er erfolgreich vom Krankenbett aus. Möglich macht das eine ortsungebundene Unternehmensstruktur, durch die auch seine Angestellten flexibel arbeiten.



Khalid Nadeem Arif, Gründer und CEO von Outsourcing 4 Work. Wegen seiner Schwerbehinderung arbeitet er liegend.

► Die Geschichte von Khalid Nadeem Arif ist vor allem durch ungebremsste Zielstrebigkeit geprägt. 1969 in Pakistan geboren, immigrierte er als Teenager zunächst nach Schweden und mit 16 nach Deutschland. Bereits mit 24 wurde er zum Unternehmer. Heute leitet er das Personaldienstleistungsunternehmen Outsourcing 4 Work (Eigenschreibweise outsourcing4work), spezialisiert auf die Vermittlung von IT-Fachkräften aus Indien. 2007 erkrankte Khalid Nadeem Arif schwer an ME/CFS (siehe Infokasten Seite 34). Hinzu kam im

Laufe der Zeit ein chronisches Schmerzsyndrom und Schlafapnoe. Inzwischen muss Arif im Liegen arbeiten. Doch all das hinderte ihn nicht, sein Unternehmen zu führen und weiter auszubauen.

Arif konnte nicht mehr zur Arbeit kommen, also suchte er sich andere Wege. Er verlegte seinen Arbeitsplatz in die eigenen vier Wände und baute Outsourcing 4 Work über die vergangenen Jahre zu einem Full-Remote-Unternehmen aus: „Es gibt weder örtliche Bindung noch feste Arbeitszeiten. Nur an den vereinbarten Online-Meetings müssen die Mitarbeitenden teilnehmen, sonst können sie ihre Arbeitszeiten selbst einteilen“, so Arif. Für Arif spielt es keine Rolle, von welchem Ort aus seine derzeit über hundert Mitarbeitenden ihrer Arbeit nachgehen. Diese Einstellung ermöglicht ihnen auch privat eine extrem hohe Flexibilität – darauf legt das Unternehmen besonders viel Wert. Es beschäftigt derzeit Menschen aus 17 verschiedenen Ländern. Da der Personaldienstleister bereits auf Remotearbeit eingestellt in die Corona-Krise hineinging, dämpfte diese auch nicht den unternehmerischen Erfolg: Laut Arif konnte er seine Belegschaft noch im Jahr 2020 verdoppeln.

## HR setzt die Strukturen auf

Sandra Hand, CHRO von Outsourcing 4 Work, schildert den Wandel hin zur völligen Ortsunabhängigkeit: „Wir



## Myalgische Enzephalomyelitis/Chronic Fatigue Syndrom

Über die schwere Krankheit mit dem Kürzel **ME/CFS** ist, bedingt durch mangelnde Forschung, noch nicht viel bekannt, obwohl sie nicht selten auftritt: Allein in Deutschland sollen laut der Deutschen Gesellschaft für ME/CFS bis zu **250 000 Menschen von der Krankheit betroffen sein**. ME/CFS betrifft das **Nerven- und Immunsystem** sowie den Stoffwechsel. Das Leitsymptom ist die **starke chronische Erschöpfung**, die sich in besonders hohem Maße auf die Lebensqualität der Betroffenen auswirkt. Hinzu können ausgeprägte Muskel- und Kopfschmerzen, Krämpfe und der sogenannte „brain fog“ kommen, der sich beispielsweise in Konzentrationsstörungen äußert. **Viele Patientinnen und Patienten sind nicht mehr in der Lage, einer geregelten Arbeit nachzugehen**. Die Ursache der Krankheit sind noch unbekannt, sie tritt häufig nach schweren Infekten auf. Derzeit kann ME/CFS nicht geheilt werden.

konnten unsere Prozesse langsam dezentralisieren und an die neue Arbeitsweise anpassen. In den vergangenen Jahren haben wir so eine eingespielte digitale Infra- und Kommunikationsstruktur geschaffen.“ Die praktisch technische Umsetzung erfolgt durch die entsprechende Ausstattung aller Mitarbeitenden und der Nutzung von cloudbasierter Software. „Wir nutzen die Vorteile des Cloud-Computing, um unseren Mitarbeitenden diese hohe Flexibilität zu ermöglichen. Wir können weltweit mit den gleichen Systemen und Tools zusammenarbeiten und uns vernetzen“, so Hand. Ein derartiger Wandel geschieht jedoch nicht über Nacht. Sandra Hand auf die Frage, wie lange der Wandel zu Full Remote dauerte: „Da sich die Prozesse aufgrund der Erkrankung von Khalid Nadeem Arif langsam in unserem Unternehmen implementieren konnten, haben wir keinen genauen Stichtag, ab wann wir komplett remote waren- schätzungsweise vor 10 Jahren. Die Umstellung war ein fortlaufender Optimierungsprozess.“

### Kräfte optimal nutzen

Ein CEO, der nicht am Schreibtisch sitzt – geht das überhaupt? Ja, meint Khalid Nadeem Arif, und zwar durch seine Kombination von Full Remote und einer sehr pragmatischen Arbeitseinstellung: Das Tagesgeschäft sowie alle Kundentermine, die an Zeiten gebunden

sind, hat er an seine Mitarbeitende übertragen. Er selbst kümmert sich um die strategischen Aufgaben im Unternehmen. Arif kommuniziert schriftlich über Smartphone, Tablet und Laptop, da ihn das Sprechen zu viel Kraft kostet. Er hat viel Zeit und möchte diese nutzen: „Ich bin in der glücklichen Lage, trotz meiner Einschränkungen einer sinnvollen und produktiven Tätigkeit nachgehen zu können. Mein Unternehmen war schon immer meine Arbeit und mein Hobby.“ Auch in den Nachtstunden, in denen er wegen seiner Krankheit nicht schlafen kann, arbeitet er: „Gesunde Menschen können sich wahrscheinlich gar nicht vorstellen, wie lang ein Tag und noch länger eine Nacht sein kann, wenn man nichts unternehmen kann und fast die ganze Zeit im Bett liegen muss.“

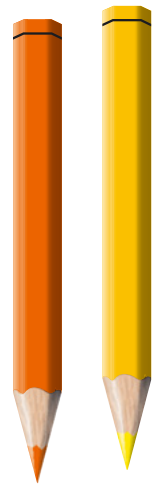
Für Outsourcing 4 Work ist der Weg zu Full Remote nicht zu Ende. Geschäftsführung und HR arbeiten daran, das Unternehmen weiter auszubauen und noch flexibler zu gestalten. Sandra Hand: „Wir versuchen stets unsere Prozesse und Systeme zu überdenken und streben einen ständigen Verbesserungsprozess in allen Bereichen an.“ (ahw) ■



# „Der Wille muss im Handeln sichtbar werden“

Vielfalt leben ist einfacher gesagt als getan – oder? Diversity-Trainerinnen wie Claudia Horz vermitteln, wie Unternehmen ihre Horizonte erweitern und Vorurteile in der Belegschaft abbauen können.

INTERVIEW: ANGELA HEIDER WILLMS



Dr. Claudia Horz ist Diplom-Psychologin und arbeitet als Beraterin, Trainerin und Moderatorin im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Ihre Firma 26 Solutions (Eigenschreibweise 26solutions) berät Organisationen dabei, die Grundlagen für gelebte Vielfalt zu schaffen.

► **Personalwirtschaft:** Frau Horz, wann ist der Punkt in einem Unternehmen erreicht, an dem ein Diversity-Training nötig ist?

**Claudia Horz:** Auch wenn es leider Unternehmen gibt, bei denen konkrete Vorfälle oder Verstöße den Ausschlag gegeben haben, sich mit dem Thema Diversity zu beschäftigen, führt die Frage in die Irre. Sie lenkt den Blick zu sehr auf die Interventions-Perspektive, die in der Tat vorhanden ist. Wichtiger sind die Chancen, die sich hier auftun. Denn gerade vor dem

Hintergrund eines immer dynamischeren Arbeitsumfeldes und der besonderen Anforderungen an Zusammenarbeit in der aktuellen Remote-Arbeits-situation, ist es für jedes Unternehmen sinnvoll, sich zu fragen, welchen Stellenwert die Themen Vielfalt und Chancengerechtigkeit erhalten und wie es gelebt werden soll.

**Wie genau sehen denn die Vorteile von gelebter Vielfalt für ein Unternehmen aus?**

Je mehr Mitarbeitende das Gefühl haben, dass Vielfalt wertgeschätzt wird und sich das Unternehmen bemüht, ein Arbeitsklima zu schaffen, indem sie sich individuell einbringen können, desto zufriedener, produktiver und loyaler sind sie, was sich letztlich auch auf den Gesamterfolg auswirkt. Umgekehrt gilt: Je mehr Mitarbeitende das Gefühl haben, Diversity ist nur ein Schlagwort, desto größer ist die Gefahr eines wachsenden Misstrauens und den daraus folgenden negativen Effekten. Das wurde zum Beispiel im Report „Women in Workplace“ von Lean-In und McKinsey nachgewiesen.

**Die Einsicht ist da, es soll etwas verändert werden – und Sie werden engagiert. Womit beginnen Sie Ihre Arbeit?**

Hierzu gehört zunächst eine gemeinsame Verständigung darüber, welche Relevanz Vielfalt aus Sicht der Teilnehmenden in ihrem Berufsalltag spielt und welche Perspektiven besonders wichtig sind. Ein weiterer wesentlicher Baustein ist das Thema „unconscious bias“, also unbewusst verzerrte Denk- und Verhaltensmuster im Arbeitsalltag und wie man diese minimieren kann. Hier geht es in einem ersten Schritt um den „Aha“-Effekt, dass niemand trotz guter Vorsätze und einer vermeintlich offenen Einstellung im Alltag gefeit vor unbewussten Vorannahmen ist und diese das Handeln negativ beeinflussen können. Wichtig ist zudem

„Je mehr Mitarbeitende das Gefühl haben, Diversity ist nur ein Schlagwort, desto größer ist die Gefahr eines wachsenden Misstrauens.“

die Aktivierung der Eigenverantwortung: Wie kann ich innerhalb meines Gestaltungsspielraums zu mehr Vielfalt beitragen und Zusammenarbeit so gestalten, dass sie inklusiv ist?

**Gerade weil es um unbewusste Verhaltensmuster geht, gibt es sicher viel Skepsis zu Beginn. Was sind die größten Hürden, die Sie zunächst bei der Belegschaft überwinden müssen?**

Da wären zunächst die Vorannahmen rund um das Thema Diversity selbst. Viele Teilnehmende gehen davon aus, dass es hauptsächlich um den Umgang zwischen Frauen und Männern geht und der Fokus darauf gerichtet sei, „was sie falsch machen“. Die Frage nach mehr Chancengerechtigkeit für Frauen ist eine wichtige, aber nicht die einzige.

**Wie bauen Sie diese Vorurteile ab?**

Viele eher zurückhaltende Teilnehmende öffnen sich, wenn ich zu Beginn aufzeige, welche verschiedenen Dimensionen Diversity hat: Angefangen von der individuellen Persönlichkeit über äußere Merkmale, aber auch so etwas wie die „erworbene Diversity“ – also Ausbildung, Familienstand, erworbene Sprachkenntnisse. Auch organisationale Aspekte, wie die Abteilungszugehörigkeit, beeinflussen unsere Sicht auf die Welt. Eine weitere Hürde kann dann darin bestehen, dass Teilnehmende das Thema selbst zwar für wichtig erachten, aufgrund des mangelnden Vertrauens in die Unternehmensführung aber nicht an eine Veränderung glauben. Schließlich gibt es immer wieder auch Mitarbeitende, die sich schwer damit tun, eigene Schwächen oder Entwicklungsbedarfe anzuerkennen.

**Oft werden Diversity-Maßnahmen von Unternehmen nur als reine Kosmetik durchgeführt – oder sie sind nicht nachhaltig. Welche Fehler machen Unternehmen in Ihren Augen hier?**

Sie schauen nicht immer durch eine systemische Brille auf das Thema. Wenn ich nicht auf unterschiedlichen Ebenen Rahmenbedingungen für Vielfalt und Chancengerechtigkeit schaffe, dann wird ein einzelnes Training vielleicht bei den Teilnehmenden einen kurzen Nachhall, aber niemals die Kraft haben, Einstellung und Verhalten – und damit letztlich die Kultur der Zusammenarbeit in einer Organisation mit zu verändern.

**Wie sind hier die Führungsetage und HR gefragt?**

Der Wille des Führungsteams muss auch im Handeln sichtbar werden. Das Unternehmen muss ernsthafte Bemühung zeigen, transparente und faire Bedingungen für die Personalauswahl und -bewertung durch entsprechende Prozesse und vielfältig besetzte Entschei-

„Die Frage nach mehr Chancengerechtigkeit für Frauen ist eine wichtige, aber nicht die einzige.“

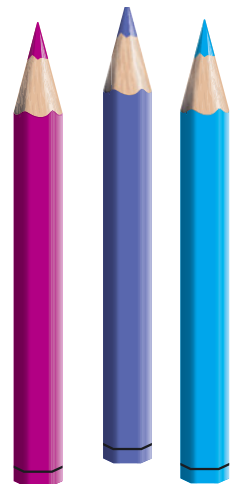
dungsgremien sicherstellen. Das Unternehmen muss sich aktiv um eine größere Vielfalt in der Belegschaft bemühen, indem beispielsweise Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden, ohne Aufstiegschancen bei guter Leistung zu minimieren. Und den Mitarbeitenden muss Gehör verschafft werden.

**Wie könnten solche Maßnahmen ganz praktisch aussehen?**

Schritt für Schritt die organisationalen Rahmenbedingungen schaffen, um vielfältigere Rollenbilder zu beschäftigen. Meist schon vorhandenen Arbeitsmodelle wie Führen in Teilzeit noch weiter flexibilisieren und deren Akzeptanz weiter fördern. Regelmäßige Plattformen für einen abteilungs- und standortübergreifenden Austausch zu etablieren, anstatt allein darauf zu vertrauen, dass dies in Eigeninitiative der Bereiche geschieht. Auf Teamebene kann es hilfreich sein, konkrete Tipps für Meeting-Routinen zur Verfügung zu stellen. Ich kann hier die „Inclusion Nudges“ von den Diversity-Expertinnen Tinna C. Nielsen und Lisa Kepinski empfehlen. Inclusion Nudges sind konkrete Anstöße, beispielsweise um Bewerbungsfragen inklusiver zu formulieren.

**Das Training ist absolviert und das Unternehmen hat das Werkzeug zur Veränderung an der Hand. Braucht es jetzt weitere Schulungen oder kann Diversity auch zum Selbstläufer werden?**

Führungskräfte und Mitarbeitende müssen keineswegs tagelang in Trainings oder Workshops gehen. Vielmehr geht es darum, das Thema Vielfalt und Chancengerechtigkeit bewusster in den normalen Alltag zu integrieren. Denn in vielen Fällen ist es ja nicht der offensichtliche böse Wille, der zu Benachteiligung führt, sondern unser effizienzgetriebener Alltag, der uns eher auf bequeme Gewohnheiten zurückgreifen lässt, anstatt dass wir nach Veränderung und neuen Perspektiven suchen. Es kann schon helfen, bei verpflichtenden Diversity-Maßnahmen nicht von „Training“ zu sprechen. Ich habe schon häufig erlebt, dass die Einladung bei Teilnehmenden zu einer vermeidbaren negativen Voreinstellung geführt hat, weil sie den Eindruck hatten, sie müssten „nachsitzen“. Da ist ein Begriff wie „Workshop“ oder schlicht der Namen der Kampagne häufig passender. ■







# „Vielfalt – exakt unsere Baustelle“

Das Stuttgarter Bauunternehmen Wolff & Müller hat ein Diversity Management aufgebaut und einen Weg gefunden, das Potenzial der Unterschiede zu nutzen. Mit Erfolg, denn das Engagement für mehr Heterogenität trägt erste Früchte.

► Mit Blick auf den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und die Globalisierung ist Diversity Management für Unternehmen heute wichtiger denn je. Viele sind auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen. So auch Wolff & Müller. Das Stuttgarter Bauunternehmen sieht Vielfalt als Chance. Denn auf seinen Baustellen arbeiten Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Kulturen Hand in Hand. Neben dieser Diversität ist dem Unternehmen wertschätzende Zusammenarbeit wichtig. Das Familienunternehmen orientiert sich an den Leitwerten des eigens entwickelten E.P.I.-Prinzips (effektiv, partnerschaftlich, innovativ) und hat deshalb ein aktives Diversity Management aufgebaut. Schritt für Schritt wurden die nötigen Strukturen dafür etabliert, Prozesse aufgesetzt und die Belegschaft für das Thema sensibilisiert.

## Vielfalt verankert in der Historie

Seit der ersten Welle zugewanderter Arbeitskräfte in den 1950er-Jahren beschäftigt Wolff & Müller Fachkräfte

aus dem Ausland und hat damit gute Erfahrungen gemacht. Ob Wohnhäuser, Bürogebäude, Schulen, Brücken oder Straßen: Die meisten Bauwerke, die seit der Nachkriegszeit in Deutschland entstanden sind, wären ohne Migranten und ausländische Arbeitskräfte kaum zustande gekommen. Und das ist auch heute noch so: Laut dem Hauptverband der Bauindustrie sind die Arbeitskräfte reserven auf dem deutschen Bauarbeitsmarkt weitgehend ausgeschöpft. Der Anteil der Beschäftigten mit ausländischem Pass im Bauhauptgewerbe ist von 7,7 Prozent im Jahr 2009 auf 19,5 Prozent im Jahr 2019 gestiegen.

Baustellen sind schon lange Schauplatz, Beschleuniger und Erfolgsgeschichte der interkulturellen Zusammenarbeit, Vielfalt und Toleranz. Das zeigt sich auch am Engagement für Geflüchtete: 2015 entwickelte Wolff & Müller spezielle Qualifizierungsprogramme für Menschen, die aus Krisenregionen nach Deutschland kamen. Mit den Programmen begleitet und unterstützt das Unternehmen diese Menschen auf dem Weg in die Arbeitswelt und qualifiziert sie zu Bauhilfskräften und Auszubildenden. Die Teilnehmenden lernen sowohl Deutsch als auch das Bauhandwerk: Die theoretischen Kenntnisse bekommen die Programmteilnehmenden in Kursen vermittelt, fachliche Fähigkeiten erlernen und entwickeln die Kandidaten direkt auf der Baustelle. Zudem werden sie bei Behördengängen unterstützt. Ausrüstung und Schulungsunterlagen bekommen sie gestellt. So erhalten sie eine berufliche Perspektive, und das Unternehmen wirkt auf diesem Weg seinem Fachkräftemangel entgegen. Die Resonanz auf die Qualifizierungsprogramme ist positiv. Derzeit beschäftigt das Bauunternehmen 26 Geflüchtete – darunter Auszubildende im ersten, zweiten und dritten Lehrjahr.

## CASE STUDY

### Wolff & Müller



Foto: WOLFF & MÜLLER Holding GmbH & Co. KG

**Wolff & Müller** wurde 1936 gegründet und ist heute eines der führenden **Bauunternehmen** Deutschlands in privater Hand. Das mittelständische Familienunternehmen mit Hauptsitz in Stuttgart ist tätig im Hoch- und Industriebau, Ingenieurbau, Stahlbau, bei der Bauwerkssanierung, im Tief- und Straßenbau sowie im Spezialtiefbau. Neben Bauleistungen bietet die Unternehmensgruppe unter anderem Bau- und Rohstoffe an. Sie beschäftigt **mehr als 2000 Mitarbeitende an 26 Standorten** im Bundesgebiet und erwirtschaftete 2019 einen Jahresumsatz von 1 Milliarde Euro. Webseite: [www.wolff-mueller.de](http://www.wolff-mueller.de)