

Eva Voß
Sonja Würtemberger

Vielfalt im Employee Lifecycle

Diversity Management in HR-Prozessen

 Springer Gabler

Vielfalt im Employee Lifecycle

Eva Voß · Sonja Würtemberger

Vielfalt im Employee Lifecycle

Diversity Management in HR-Prozessen

Eva Voß
Wiesbaden, Deutschland

Sonja Würtemberger
Siebeldingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-39840-8 ISBN 978-3-658-39841-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39841-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Henrik und Gerald

Danksagung

So ein Praxishandbuch schreibt sich nicht über Nacht und auch nicht von allein. Es lebt vom Austausch und Sparring mit anderen Diversity- und Change-Management-Professionals. Einige der nachfolgenden Kolleg:innen haben uns teilweise schon jahrelang begleitet und immer wieder mit ihren Gedanken, Erfahrungen und kritischen Perspektivwechseln bereichert. Hervorzuheben ist hier das Team der Charta der Vielfalt, die bisherigen und aktuellen Geschäftsführungen Aletta Gräfin von Hardenberg, Stefan Kiefer, Corina Christen und Franzi von Kempis. Außerdem das Charta-Vorstandsteam Ana-Cristina Grohnert, Nina Strassner, Frank Rusko und Dr. Susanne von Below.

Mit dem Stifterverband verbinden uns Monate der Entwicklung eines Diversity-Audits für die deutsche Wirtschaft. Hierbei hat der fachliche wie persönliche Austausch mit dem Co-Creation-Team, stellvertretend Bettina Jorzik, Gudula Merchert-Werhahn und Sonja Kuch, wertvolle Impulse für das Handbuch geliefert.

Zu Dank fühlen wir uns all denjenigen aufs Herzlichste verpflichtet, die uns mit Rat und Feedback zur Seite standen, halbfertige Kapitelentwürfe mit freundlichen Hinweisen versehen, aber auch einmal rigoros auseinandergenommen haben. Es war ein anstrengender Prozess, aber er hat das Buch reifen lassen. Ganz besonders möchten wir folgenden Personen danken: Sabine Arnold, Reni Cordes, Katharina Hansen, Dr. Patricia Heufers, Veronika Hucke, Andreas Scheuermann, Verena Schmalen-Nix, Laura Staszulat, Britta Voß, Barbara Voß, Franziska Wauch, Anna Zentgraf. Ein weiteres großes Danke geht an Sabine Reissner für die kompetente grafische Unterstützung sowie an Stefanie Winter und Walburga Himmel vom Springer Gabler Verlag für ihre Geduld und schnellen Antworten bei all unseren Fragen.

Georgia Betz und Christina Oßberger danken wir ‚last but not least‘ für ihre Unterstützung in unserem Autorinnenbüro – das unermüdliche Korrekturlesen, die Quellenrecherchen und das Aushalten des ‚Satzgetümmels‘ in den Formatvorlagen. Was lange währt, wird endlich gut.

Vorwort

Diversity Management ist zuallererst eine ganz klassische Management-Aufgabe. Diese verlangt all die Instrumente, die jedes andere Management auch mit sich bringt: Klarheit in Rolle und Kompetenz, Werkzeuge zur Einführung und langfristigen Verankerung, Kennzahlen zur Steuerung, jährliche Budgetierung.

Nicht von ungefähr sehen wir uns täglich wiederkehrend mit Fragen zum Vorgehen und den konkreten Umsetzungsschritten aus der Praxis konfrontiert: Wo fängt man an? Was sind wirkungsvolle Maßnahmen? Wie gelingen die notwendigen Veränderungen? Wir erleben einen umfassenden Bedarf an Wissensaustausch, was uns im Herbst 2020 bewogen hat, unsere Expertise zu bündeln und die Erkenntnisse aus über 15 Jahren Diversity und Change Management in der Praxis zusammenzutragen. Nach zwei intensiven Jahren des Schreibens ist es nun soweit: Wir können endlich unsere Erfahrungen mit unseren Leser:innen teilen.

Wir haben uns dabei entschieden, die operative Ebene des Diversity Managements in den Blick zu nehmen. Der Schwerpunkt dieses Buches ist daher, Handlungsempfehlungen zu liefern sowie wirksame Impulse für Personalprozesse entlang des Employee Lifecycles aufzuzeigen. Wir schreiben über das konkrete Wie in der Umsetzung, nicht mehr über das Ob-überhaupt. Das bedeutet auch, dass wir voraussetzen, dass die Entscheidung zur Einführung einer Diversity-und-Inclusion-Strategie in der Organisation zu diesem Zeitpunkt erfolgt ist.¹

¹Wir verweisen hierzu auf Veronika Huckes, von uns sehr geschätztes Buch „Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg.“ Unsere Überlegungen und Hinweise verstehen wir als komplementäre Ergänzung zu Huckes Ausführungen, natürlich mit einigen Überschneidungen, wo es uns sinnvoll und notwendig erschien. Huckle, Veronika (2017): Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg. Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen, Wiesbaden.

Unsere Zielgruppen sind daher, je nach Größe und Art der Organisation: die Geschäftsführungen, Personalleitungen, Gleichstellungsbeauftragte und natürlich die Diversity Manager:innen.²

Auch wenn es zunächst viel erscheint: Wir möchten ermutigen und befähigen, das Diversity Management in Organisationen zu professionalisieren. Das hierfür nötige Handwerkszeug unterfüttern wir immer wieder mit evidenzbasierten Beispielen sowie weiterführenden Hinweisen.

Wir wünschen all unseren Leser:innen viele neue Erkenntnisse und Antworten auf praxisrelevante Fragen.

Wiesbaden
Landau in der Pfalz
im November 2022

Dr. Eva Voß
Prof. Dr. Sonja Würtemberger

²Aus Gründen der besseren Verständlichkeit und aus Überzeugung, möglichst alle Menschen ansprechen zu wollen, gendern wir. Dabei verfolgen wir die aktuelle Debatte zum Gendern in Texten und testen selbst aus, was funktioniert und was nicht. Grundsätzlich ist es unser Anliegen, genderneutrale Formulierungen zu finden, des Weiteren verwenden wir den Doppelpunkt und wechseln in der Einzahl zwischen den Formen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Diversity Management in HR verankern	1
1.1	Überblick und Definition	1
1.1.1	Diversity ist die Realität	2
1.1.2	Inclusion ist eine Haltung	4
1.1.3	Belonging ist eine Erfahrung	5
1.2	Diversity in der Arbeitswelt	7
1.2.1	Ethischer Ansatz des Diversity Managements	7
1.2.2	Wettbewerbsorientierter Ansatz des Diversity Managements	8
1.2.3	Lern- und Organisationsentwicklungsperspektive des Diversity Managements	9
1.3	Diversity Management in Unternehmen umsetzen – Struktur des Buches	10
1.3.1	Employee Lifecycle	10
1.3.2	Die 4P der Ungleichheit	12
	Literatur	16
2	Employer Branding: Perspektivvielfalt in der Zielgruppenansprache erzeugen	19
2.1	Prozesse	20
2.1.1	Zielgruppenanalyse	21
2.1.2	Zielgruppenansprache	34
2.2	Policies	46
2.2.1	Diversity und Inclusion als Teil der Karriere-Website	46
2.2.2	Medien-Auftritt	50
2.3	Praktiken	50
2.4	Persönliche Haltung	55
2.5	Hinweise für das Change Management	56
2.6	Diversity Management im Employer Branding messen	57
	Literatur	58

3	Recruiting: Selektionsprozesse objektiv und durchlässig für Vielfalt gestalten	65
3.1	Prozesse	66
3.1.1	Zielsetzung	66
3.1.2	Inklusive Stellenanzeigen	70
3.2	Policies	89
3.2.1	Verträge Headhunter und Personalberatungen	89
3.2.2	Gender Recruiting Tracker	92
3.2.3	Gesprächsleitfaden	94
3.3	Praktiken	105
3.3.1	Social-Media-Policy für Background-Checks	105
3.3.2	Screening der Bewerbung	106
3.3.3	Telefoninterviews	107
3.3.4	Strukturierte Interviews	108
3.3.5	Arbeitsproben	109
3.3.6	Anonyme Bewerbungen	109
3.4	Persönliche Haltung	111
3.4.1	Regelmäßige Recruiting-Schulungen	112
3.4.2	Awareness-Material für Schulungsräume	134
3.5	Hinweise für das Change Management	134
3.6	Diversity Management im Recruiting messen	138
	Literatur	138
4	Onboarding: Inclusion ab dem 1. Tag erfolgreich ermöglichen	151
4.1	Prozesse	154
4.2	Policies	159
4.3	Praktiken	160
4.3.1	Buddy-Programm	160
4.3.2	Teamentwicklung	162
4.4	Persönliche Haltung	167
4.5	Hinweise für das Change Management	169
4.6	Diversity Management im Onboarding messen	172
	Literatur	174
5	Soziale Rahmenbedingungen: Eine Kultur der Zugehörigkeit schaffen	177
5.1	Prozesse	179
5.1.1	Status-quo-Analyse	179
5.1.2	Governance-Struktur	182
5.2	Policies	187
5.2.1	Die Kultur analysieren	188
5.2.2	Hausregeln definieren	197

5.3	Praktiken	202
5.3.1	Schlüsselmomente managen	202
5.3.2	Kampagnen mit Rollenvorbildern	204
5.4	Persönliche Haltung	204
5.5	Hinweise für das Change Management	205
5.6	Diversity Management in den Sozialen Rahmenbedingungen messen	208
	Literatur	209
6	Lernen und Entwickeln: die Kompetenzen aller steigern und Know-how erhalten	213
6.1	Prozesse	215
6.1.1	Quantitative Analyse	215
6.1.2	Qualitative Analyse	216
6.2	Policies	217
6.2.1	Nominierungen & Quotierungen	218
6.2.2	Frauenkarriereprogramme	219
6.2.3	Aufbau von Diversity-Kompetenz	220
6.3	Praktiken	222
6.3.1	Doing Diversity statt Mentoring	223
6.3.2	Netzwerke	225
6.3.3	Inklusive Formate	226
6.4	Persönliche Haltung	228
6.4.1	Allyship-Angebote	229
6.4.2	Unconscious-Bias-Trainings richtig einsetzen	231
6.4.3	Perspektivwechsel durch eigenes Erleben	234
6.5	Hinweise für das Change Management	236
6.6	Diversity Management in der Personalentwicklung messen	240
	Literatur	241
7	Leistungsbeurteilung und Vergütung: standardisiert und fair vorgehen	245
7.1	Prozesse	247
7.1.1	Status-quo-Analyse	250
7.1.2	Beurteilungsmonitor	257
7.1.3	Transparenz der Beurteilungsergebnisse	260
7.2	Policies	261
7.2.1	Leistungskriterien	262
7.2.2	Equal-Pay-Analyse	264
7.3	Praktiken	269
7.3.1	Beurteilungsgespräche	270
7.3.2	Inclusion Ally in Beurteilungskomitees	270
7.3.3	Weitere Maßnahmen zur Sensibilisierung	273

7.4	Persönliche Haltung	273
7.4.1	Schulungskonzept: Beurteilungsrunden fair und transparent gestalten	275
7.5	Hinweise für das Change Management	298
7.6	Diversity Management in der Leistungsbeurteilung und Vergütung messen	299
	Literatur	300
8	Führungskräfteauswahl und -entwicklung: mit Transparenz zu mehr Vielfalt in Führung beitragen	307
8.1	Prozesse	310
8.1.1	Status-quo-Analyse.	312
8.1.2	Quoten und Zielvorgaben	312
8.1.3	Auswahlkriterien	314
8.1.4	Beförderungsmontitor	316
8.1.5	Nachfolgeplanung.	319
8.1.6	Assessment Center	323
8.2	Policies	333
8.2.1	Vielfalt förderliche Führungskompetenzen	335
8.2.2	Diversitätsbezogene Leistungsstandards für Führungskräfte	335
8.3	Praktiken	338
8.3.1	Bias-Brecher in Entscheidungsgremien	338
8.3.2	Inclusion Allies	341
8.4	Persönliche Haltung	342
8.4.1	Schulungsimpulse: Perspektivvielfalt im Alltag stärken	343
8.4.2	Weitere Handlungsempfehlungen.	358
8.5	Hinweise für das Change Management	358
8.6	Diversity Management in der Führungskräfteentwicklung messen	360
	Literatur	360
9	Offboarding: Zugehörigkeit trotz Abschied erhalten	365
9.1	Prozesse	367
9.2	Policies	370
9.3	Praktiken	373
9.4	Persönliche Haltung	375
9.5	Hinweise für das Change Management	375
9.6	Diversity Management im Offboarding messen	377
	Literatur	377
10	Controlling: Vielfalt messen und steuern	379
10.1	Vom Erkennen zum Handeln: Kennzahlen als Chance	382
10.2	Schritt 1: Ableitung der Diversity- und Inclusion-Ziele aus den Unternehmenszielen	383

10.3	Schritt 2: Festlegung der Kennzahlen und Soll-Werte, um die Ziele bzw. die Zielerreichung zu messen	384
10.4	Schritt 3: Systematische Verknüpfung von Kennzahlen („Diversity-Cockpit“)	388
10.5	Schritt 4: Definition des Prozesses, wer wann welchen Bericht von welcher Stelle erhält	392
10.6	Schritt 5: Widerstand bei der Einführung von Diversity-Kennzahlen . . .	394
	Literatur	396
11	Change Management: Vielfaltsziele erfolgreich vorantreiben	397
11.1	Aufgaben im Change	399
11.2	Dynamiken im Change.	402
11.3	Den Change-Bedarf analysieren	404
11.4	Planung von Change-Maßnahmen	410
	11.4.1 Die Change Story.	411
	11.4.2 Stakeholder einschätzen und einbeziehen	412
11.5	Herausforderungen in der Umsetzungsphase.	414
11.6	Die eigenen Grenzen erkennen	417
	Literatur.	417



Einführung: Diversity Management in HR verankern

1

Zusammenfassung

Was ist eigentlich gemeint, wenn von Diversity Management in HR-Prozessen die Rede ist? Im Einführungskapitel werden zunächst Begriffe wie Diversity, Inclusion und Belonging erklärt und anschließend in den Kontext des Employee Lifecycles eingeordnet. Mit diesem Modell werden alle Stationen eines Beschäftigungsverhältnisses, vom ersten Kontakt mit dem potenziellen Arbeitgeber bis zum Austritt, beschrieben. Innerhalb jedes Abschnitts im Employee Lifecycle wird auf die sogenannten „4P der Ungleichheit“ Bezug genommen, also Prozesse, Policies, Praktiken und die Persönliche Haltung. Das nämlich sind die Stellschrauben, durch die sich eine Kultur der Zugehörigkeit erst erfolgreich entwickeln lässt. Sie müssen stets miteinander vernetzt betrachtet werden. Der so durch das Diversity Management angestoßene Veränderungsprozess ist daher durchaus mit einem langen Atem verbunden.

1.1 Überblick und Definition

Gefühlt in aller Munde und doch oftmals gar nicht so einfach in Worte zu fassen: Was genau meint Diversity und Inclusion und was hat Belonging, also das Gefühl der Zugehörigkeit damit zu tun? Ist es alter Wein in neuen Schläuchen und schicker Anstrich für Frauenförderung, Gleichstellung oder gar Gerechtigkeit? Im Folgenden wird ein kurzer Abriss zu den jeweiligen Definitionen gegeben, die diesem Buch zugrunde liegen. Damit soll deutlich gemacht werden, dass der Ansatz für das Diversity Management in der

Praxis einem breiten Verständnis von Vielfalt folgt und immer mehrere miteinander verbundene Facetten – intersektional – berücksichtigt.¹

1.1.1 Diversity ist die Realität

Was haben wir mit anderen gemeinsam und was unterscheidet uns eigentlich? Bereits in den 1990er Jahren haben Lee Gardenswartz und Anita Rowe mit der Erforschung von

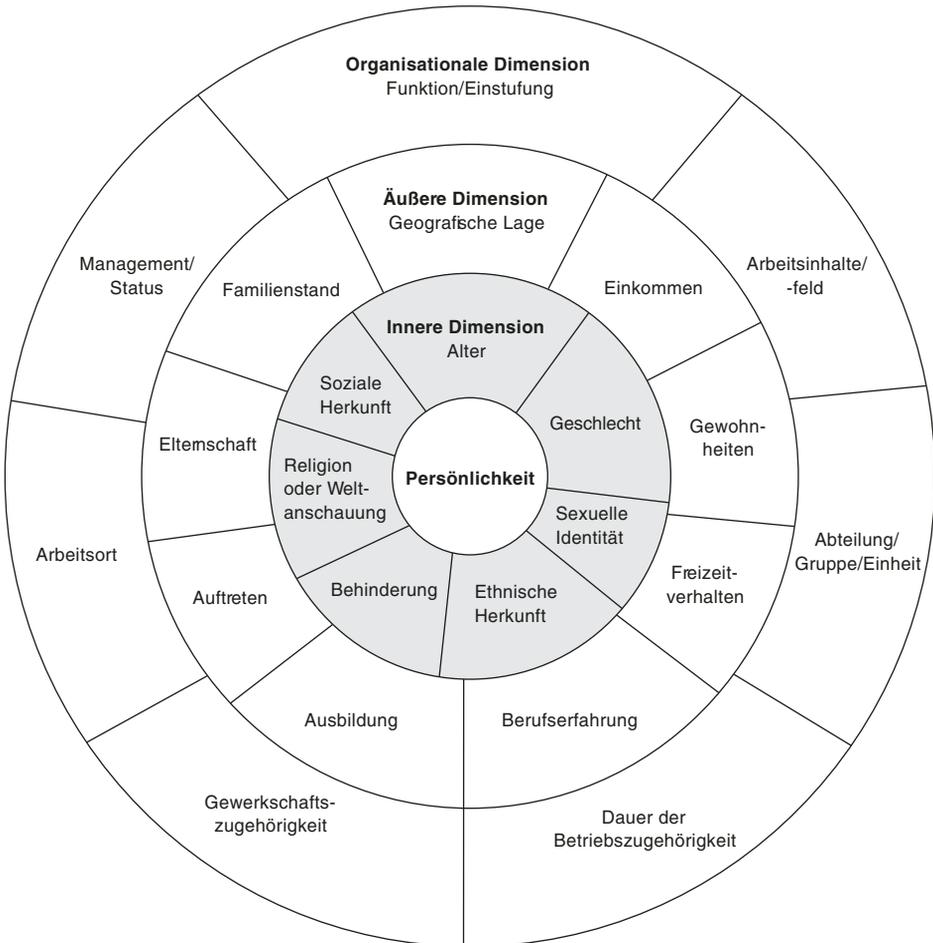


Abb. 1.1 Dimensionen von Vielfalt (eigene Übersetzung und erweiterte Fassung nach Gardenswartz/Rowe)

¹Aus Gründen der besseren Verständlichkeit und aus Überzeugung, möglichst alle Menschen ansprechen zu wollen, gendern wir. Dabei verfolgen wir die aktuelle Debatte zum Gendern in Texten und testen selbst aus, was funktioniert und was nicht. Grundsätzlich ist es unser Anliegen, genderneutrale Formulierungen zu finden, des Weiteren verwenden wir den Doppelpunkt und wechseln in der Einzahl zwischen den Formen.

Vielfalt in den USA begonnen [1]. In einer ihrer bekanntesten Arbeiten haben sie ein Modell entwickelt, das sich in vier Ebenen aufgliedert und verdeutlicht [2]: Vielfalt ist vielfältig (Abb. 1.1).

1. Ebene – Die Persönlichkeit: Im Kern hat jeder Mensch eine ganz individuelle Persönlichkeit. Dabei geht es um Merkmale, die einerseits angelegt und andererseits durch Erziehung weiter ausgeprägt werden wie beispielsweise persönliche Aufgeschlossenheit, Extraversion, Empathiefähigkeit, emotionale Stabilität oder Belastbarkeit.
2. Ebene – Die inneren Dimensionen: Ausgehend von der individuellen Persönlichkeit besteht die nächste Ebene in Faktoren wie Alter, Geschlecht, einer sichtbaren oder nicht sichtbaren Behinderung, der sexuellen Orientierung und Identität, Religion und Weltanschauung, ethnische Herkunft und Nationalität sowie sozialer Herkunft. Diese Eigenschaften sind der häufigste Grund für Ein- oder Ausgrenzung(en), daher sind sechs dieser sieben Diversity-Dimensionen in Deutschland im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz im Jahr 2006 verankert worden. Die siebte Kerndimension „Soziale Herkunft“ wurde 2021 von der Charta der Vielfalt [3] – dem größten Unternehmenszusammenschluss zur Vielfalt in Deutschland – in diesen engen Kreis aufgenommen. Es hat sich gezeigt, dass die soziale Herkunft eine Person bzw. deren Entwicklungsmöglichkeiten teilweise noch stärker als andere Kerndimensionen prägen kann [4].
3. Ebene – Die äußere Dimension: In der äußeren Dimension befinden sich die Elemente, die traditionell dem persönlichen Werdegang zugeordnet oder als biographische Merkmale bezeichnet werden. Sie prägen nicht nur die Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch die Berufs- und Aufstiegschancen einer Person. Das macht sie für viele Personalprozesse relevant, da sie beeinflussbar und veränderlich sind. Dazu gehören z. B. Ausbildung, Berufserfahrung, Einkommen und Wohnort. Weitere Dimensionen wie Elternschaft, Familienstand, Auftreten, Freizeitverhalten und Gewohnheiten haben Schnittstellen in den Arbeitsalltag von Unternehmen.
4. Ebene – Organisationale Dimension: Diese Ebene ist für Diversity Manager:innen von besonderem Interesse, denn hier liegen eindeutig die Handlungsfelder für Unternehmen: Arbeitsort, Management/Status, Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte, Abteilung/Einheit/Gruppe sind klassische Organisationsthemen. Sie werden ergänzt um die Dauer der Zugehörigkeit sowie einer möglichen Gewerkschaftszugehörigkeit oder Aktivität im Betriebsrat.

All die Konstellationen aus inneren, äußeren und organisationalen Komponenten zeigen wie vielfältig und damit einzigartig Menschen für sich individuell gesehen, aber auch als Gruppen in einem gesellschaftlichen Zusammenhang sind. Das bedeutet für das Diversity Management in Unternehmen, konstant neue Erkenntnisse und aktuelle Ansätze in die Arbeit einfließen zu lassen, da sich aus dieser Wechselwirkung an Dimensionen (Intersektionalität) neue Ausschlussmechanismen ergeben können, die stetig in der Organisation und ihren Strukturen reflektiert werden müssen.

1.1.2 Inclusion ist eine Haltung

Wenn Vielfalt die Realität ist, ist „Inclusion“ die Haltung, wie mit Heterogenität und Unterschieden, die sich etwa aus inneren Dimensionen (beispielsweise Alter) oder äußeren Faktoren (etwa familiäre Umstände) ergeben, in der Praxis umgegangen wird. In diesem Buch wird explizit Inclusion mit „c“ in Abgrenzung des deutschen Begriffs Inklusion mit „k“ verwendet. Letzterer wird überwiegend im Kontext der „Inklusion von Menschen mit Behinderung“ genutzt. Ersterer ist im US-amerikanischen Unternehmensumfeld entstanden und beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz in Bezug auf Vielfalt.

Plastisch wird es in Abb. 1.2: Drei Menschen stehen am Spielfeldrand. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Größe haben sie nicht die gleichen Möglichkeiten, das Spiel zu verfolgen, weil ein Zaun dies verhindert. Auf den Arbeitskontext bezogen ist es analog: Die Bedingungen der Arbeit sind auch nicht für alle gleich.

Deutlich wird das am Beispiel von Vätern und Müttern in Teilzeit: Das „Spiel“ bzw. die Realität ist ein klassischer Arbeitstag, an dem Vollzeitkräfte meist ohne Schwierigkeiten ihre Termine frei festlegen und ihre Arbeit entsprechend strukturieren können. Alle gleich zu behandeln, hieße, dass Besprechungen, bei denen es um Entscheidungen für die nächste Projektphase oder ein dringendes Kundenprojekt geht, für alle einheitlich auf 17 Uhr gelegt werden (Gleichstellung). Hier wird schon deutlich, dass es für Vollzeitkräfte meist egal ist, ob diese nun 14, 15 oder 17 Uhr stattfinden. Die „Kiste“ – wie sie oben im Bild erklärt ist – macht also keinen Unterschied. Für Teilzeiteltern bedeutet das aber: „Game over.“ Die Kinder müssen schließlich abgeholt und versorgt werden. Nachteile auszugleichen und damit alle Potenziale im Unternehmen zu beteiligen, hieße beispielsweise Herrn Müller als Vater in Teilzeit ein Angebot zur Übernahme der Babysitter-Kosten zu machen oder für die Verlängerung der Kita-Zeiten einzutreten (Gerechtigkeit). Damit wäre Herrn Müller als Individuum geholfen, allerdings verändert sich nichts an den benachteiligenden Strukturen selbst.

Bei Inclusion geht es viel weiter, nämlich um Grundsatzfragen: Wer ist um 17 Uhr nach einem vollen Tag mit Meetings überhaupt noch richtig produktiv? Warum muss das



Abb. 1.2 Ausgangsbedingungen Inclusion (mit freundlicher Genehmigung von Barbara Voß)

Meeting generell um diese Uhrzeit stattfinden? Wäre nicht nur den Eltern, sondern allen damit gedient, das Meeting vor der Mittagspause um 11 Uhr oder am frühen Nachmittag anzusetzen?

Wenn der Zaun wegfällt, haben alle freie Sicht! Nicht Menschen müssen an Strukturen angepasst werden, sondern genau andersherum.

1.1.3 Belonging ist eine Erfahrung

Ablehnung tut weh. Egal, ob jemand gerade im Privatleben verlassen oder der mühsam vorbereitete Projektantrag abgewiesen wurde oder jemand anderes den eigenen Traumjob ergattert hat. Neurowissenschaftliche Studien zeigen auf, dass soziale und emotionale Zurückweisung, Ablehnung oder Ausgrenzung vom Gehirn wie physischer Schmerz empfunden und verarbeitet wird [5, 6, 7, 8]. Mit den entsprechenden langfristigen Auswirkungen auf die eigene Gesundheit. Aber nicht nur das: Emotionaler Schmerz kann auch Auswirkungen auf die kognitiven Fähigkeiten haben. In einer Studie führte die Erfahrung von Zurückweisung bei den Proband:innen zu einem sofortigen Rückgang des logischen Denkens um 30 % und beim IQ um 25 % [9]. Das ist Energie, die sonst eigentlich zum Denken und Entscheiden eingesetzt und nun vom Schmerz absorbiert wird. Dieser wiederum wird durch emotionalen Stress ausgelöst, dem permanent empfundene Ablehnung vorausgeht. Sozial empfundener Schmerz und das Gefühl nicht dazuzugehören, haben denselben Ursprung. Michelle Penelope King hat in ihrer richtungsweisenden Veröffentlichung [10] genau das untersucht und damit auch den Grund für die mangelnde Vielfalt in den Unternehmen herausgearbeitet. Sie kam zu dem Ergebnis, dass auch heute noch das Modell des vermeintlichen „Ideal Workers“, also des idealen Mitarbeiters, die Unternehmenskultur beherrscht.

► **Der „Ideal Worker“/Der vermeintlich „ideale“ Mitarbeiter-Typus**

- ist *weiß*, männlich, heterosexuell, ohne Behinderung,
- hat keine Verpflichtungen wie Haus- und Erziehungsarbeit (die übernimmt überwiegend die Partnerin daheim),
- setzt Arbeit an die erste Stelle – inklusive Nacht- und Wochenendarbeit, permanenter Erreichbarkeit im Urlaub wie an Feiertagen,
- zeichnet sich durch eine extrovertierte, dominante und kompetitive Art aus, die mit Kompetenz und Können gleichgesetzt und entsprechend honoriert wird.

Was für uns wie ein überholtes Abbild der 1950er Jahre wirkt, ist auch heute in Deutschland noch in den Köpfen von 83 % der Männer – und damit der Mehrheit der Entscheidungsträger – fest verankert. Dem stereotypen, bewahrenden Männlichkeitsbild stehen lediglich 17 % Befürworter eines modernen, flexiblen, „ganzheitlichen“ Mannes gegenüber [11, 12]. Diese Einstellung, welches (Leistungs-)Verhalten als optimal und „normal“ in einer Organisation angesehen wird, hat natürlich Auswirkungen auf alle. Denn diejenigen, die nicht dem „Ideal Worker“ entsprechen und sich permanent daran

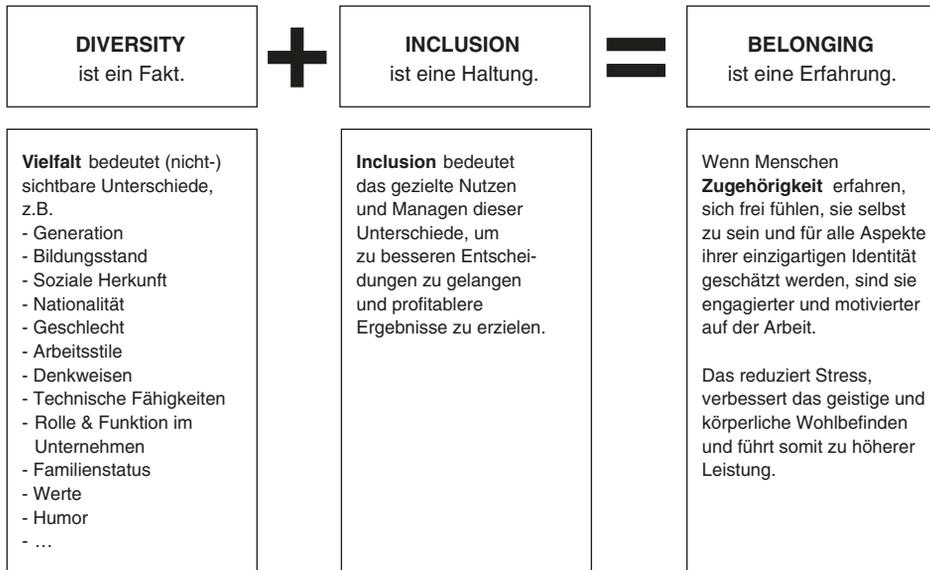


Abb. 1.3 Übersicht Diversity-Inclusion-Belonging (eigene Darstellung)

messen lassen müssen, gehören auch weitestgehend nicht dazu. Das kostet Kraft und verursacht unglaublich viel Druck und Stress. So versuchen 83 % der Mitarbeitenden aus der LGBTIQ-Community, 79 % der Schwarzen Mitarbeitenden und People of Color, 45 % der heterosexuellen Männer und 66 % der Frauen wesentliche Teile ihrer Identität auf der Arbeit zu verstecken oder aber – das andere Extrem – zu überkompensieren [13]. Wer unter solchen Umständen zur Arbeit kommt, wird seine Produktivität selten ausschöpfen und ausspielen können.

Andersherum bedeutet das: Wer den Eindruck gewinnt, im Unternehmen so sein zu können, wie man nun mal ist – in einer bestimmten Lebensphase beispielsweise mit familiären Verpflichtungen – ist motivierter und dies hat positive Auswirkungen für die Leistungsfähigkeit sowie die Zusammenarbeit im Team und der gesamten Organisation (Abb. 1.3.).

Woran genau lässt sich eine Kultur der Zugehörigkeit erkennen? Es sind nicht allein die großen Prozessveränderungen, die es im Employee Lifecycle braucht. Im Gegenteil, oftmals sind es gewisse Schlüsselmomente, die sogenannten „Moments that matter“, die sich auf das Erleben der Mitarbeitenden auswirken können. In jeder Phase – von der Rekrutierung bis zum Austritt, gibt es diese Momente, in denen die Erfahrung wahrhaftig wird, wirklich zum Unternehmen dazuzugehören – oder eben nicht. Schreibt sich ein Unternehmen beispielsweise Barrierefreiheit und Teilhabechancen für Menschen mit Behinderung auf die Fahnen, aber im Alltag scheitert es bereits daran, dass das Online-Bewerbungsformular nicht für Screenreader zugänglich oder die Behindertentoilette nur über den Keller erreichbar ist, sind das Erfahrungen, die die Zugehörigkeit oder eben Nicht-Zugehörigkeit prägen.

Das Diversity Management kann dabei unterstützen, Personalprozesse auf solche „Moments that matter“ zu überprüfen und darauf hinzuwirken, die blinden Flecken im System zu reduzieren.

1.2 Diversity in der Arbeitswelt

Wenn sich Unternehmen mit der Einführung von Diversity Management beschäftigen, geschieht dies im Wesentlichen aus drei Motiven [14]:

1. einem ethischen (Anti-)Diskriminierungs- und Chancengleichheitsansatz.
2. dem wettbewerbsorientierten Umgang mit Vielfalt oder
3. der organisationalen Lern- und Effizienzperspektive (Innovation).

Klar trennbar sind diese Gründe nicht, wie bei näherer Betrachtung der über 4700 (Stand Juni 2022) unterzeichnenden Organisationen der Charta der Vielfalt erkennbar wird. Im Gespräch mit Unternehmer:innen, Geschäftsführer:innen oder Vorstand:innen zeigt sich, dass die Handlungsstränge oftmals miteinander verknüpft sind. Viele sehen ihre Motivation darin, moralisch das Richtige zu tun und rechtliche Vorgaben einzuhalten. Vor allem in der Privatwirtschaft kommt hinzu, dass wirtschaftliches Handeln Grundvoraussetzung für den eigenen Fortbestand ist, weshalb Unternehmen gewinnbringend geführt werden müssen, um langfristig Arbeitsplätze zur Verfügung stellen zu können. Eine kontinuierliche organisationale Anpassungsleistung durch Lernen, Innovation und Effizienzsteigerungen ist insofern wichtig, um nicht vom Markt abgehängt zu werden. All die Perspektiven zusammengenommen, können sich auch im Zugang auf das Diversity Management widerspiegeln.

Das Wissen um diese verschiedenen Zugänge ist wichtig, um sich selbst als Organisation einerseits nicht zu überfordern und andererseits die richtigen Prioritäten setzen und auf Wirksamkeitszusammenhänge achten zu können. Wo soll „nur“ eine rechtliche Lücke geschlossen werden? Wo kann und soll der Diversity-Ansatz proaktiv darüber hinausgehen?

1.2.1 Ethischer Ansatz des Diversity Managements

Im positiven Fall ist der ethische Ansatz ein Aspekt der wertorientierten Unternehmensführung. Ohne Vorbedingungen, aus prinzipiellen Erwägungen, ohne primäres wirtschaftliches Kalkül, Reaktion oder Vorgriff auf gesellschaftspolitische Entwicklungen. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass die Einführung eines solchen Ansatzes als Fundament einer nachhaltigen Diversity-Strategie tendenziell eher reaktiv und auf Schadensbegrenzung fokussiert ist. Mit Einführung des Allgemeinen

Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wurde 2006 plötzlich Diskriminierung und Ausgrenzung juristisch relevant. Diversity wurde damit auch ein Fall für die Rechtsabteilung. Zur etwa gleichen Zeit begannen erste Unternehmen in Deutschland damit, Diversity Management in ihren Unternehmensprozessen einzuführen, als Stabsfunktion oder als Funktion innerhalb der Personalabteilung. Große Konzerne waren hier Vorreiter, kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) mit weniger Personalausstattung haben später bzw. verzögert nachgezogen. Der Schwerpunkt galt und gilt zuvorderst den inneren Vielfaltsdimensionen, die rechtlich verankert sind, d. h. Unternehmen arbeiten daran, individuelle Diskriminierungen zu vermeiden. Zweifelsohne hat dieser Ansatz seine Vorteile: Es führt zu einer größeren demografischen Vielfalt in einer Organisation, und oft gelingt es, faire Behandlung als Maßstab zu setzen. Damit gehen jedoch auch einige Nachteile einher:

„Das Diskriminierungs- und Gerechtigkeitsparadigma besteht nicht nur darauf, dass alle Menschen gleich sind, sondern übt mit seiner Betonung der Gleichbehandlung auch Druck auf die Mitarbeiter aus, dafür zu sorgen, dass wichtige Unterschiede zwischen ihnen keine Rolle spielen. [15]“

Dieser Ansatz äußert sich häufig in Aussagen wie „bei uns haben alle die gleichen Chancen“ oder „wir behandeln alle gleich – unabhängig von Herkunft, Geschlecht oder Alter.“ Damit wird jedoch übersehen, dass Menschen sehr wohl wegen ihrer Hautfarbe oder aufgrund einer Behinderung unterschiedliche Voraussetzungen haben, Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten zu nutzen. Auch der Vielfalt an Arbeits-, Lern- und Führungsstilen wird mit einer solchen Perspektive kaum Rechnung getragen und diese Fülle an individuellen Perspektiven nicht proaktiv genutzt. Gravierend ist aber, dass die Strukturen der Organisation in dieser Herangehensweise (siehe auch Abb. 1.2) nicht umgestaltet, sondern lediglich individuelle Nachteilsausgleiche gesucht werden.

1.2.2 Wettbewerbsorientierter Ansatz des Diversity Managements

Entscheidet sich ein Unternehmen eher aus wirtschaftlichen Gründen „Flagge für Vielfalt“ zu zeigen, bieten sich etliche Wettbewerbsvorteile:

„eine vielfältigere Kundschaft zu erreichen, indem die demografischen Merkmale der Organisation an die der wichtigsten Verbraucher- oder Wählergruppen angepasst werden, [...] sind oft Qualitäten, die ein ganzes Unternehmen verstehen und daher unterstützen kann. [15]“

Mit dieser marktorientierten Herangehensweise gehen in der Regel einige Schritte der Professionalisierung im Unternehmen einher:

- Der Vorstand/die Geschäftsführung hat das Thema zur Priorität erklärt.
- Der Entscheidung des Vorstands/der Geschäftsführung liegt ein „Business Case“ bzw. eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zugrunde, wie etwa gezieltere

Fachkräftesicherung, verbessertes Markenimage, gesteigerte Innovationsleistung, sinkendes Risiko, weniger Betrugsfälle usw. [16, 17, 18].

- Es wurde eine Stelle eingerichtet, die Diversity Management operativ vorantreibt.
- Ein auf mehrere Jahre angesetzter Change-Management-Prozess wird in Gang gesetzt, der Führungskräfte und Mitarbeitende einschließt und die neue Priorität greifbar und messbar macht.

Ein positives Ergebnis dieser Herangehensweise ist, dass tatsächlich vermehrt bislang unterrepräsentierte Gruppen angesprochen und eingestellt werden. Wenn jedoch möglichst viele unterschiedlichen Profile eingestellt werden, ohne dass daran wiederum strukturelle Verbesserungen bei Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten verknüpft sind, wird dies ebenso schnell auch wieder zu einer Abkehr vom Unternehmen führen:

„Schließlich kann [es] dazu führen, dass sich einige Mitarbeiter ausgenutzt fühlen. Viele Unternehmen, die dieses Paradigma anwenden, haben sich nur in den Bereichen diversifiziert, in denen sie mit bestimmten Nischenmarktsegmenten interagieren. Mit der Zeit fühlen sich viele Mitarbeitende, die für diese Funktion eingestellt wurden, abgewertet und ausgenutzt, da sie das Gefühl haben, dass ihnen Möglichkeiten in anderen Bereichen des Unternehmens verschlossen bleiben. [15]“

Um die Vielfältigkeit nicht allein auf einzelne demografische Merkmale zu reduzieren bzw. Differenzen einseitig zu überbetonen, braucht es eine Klammer, die beide Ansätze – also sowohl den Fairness- und Gleichheitsansatz als auch die bewusste Nutzung einzelner Vielfaltsfacetten miteinander verzahnt.

1.2.3 Lern- und Organisationsentwicklungsperspektive des Diversity Managements

Eigentlich ist es logisch: Wenn unterschiedliche Perspektiven am Tisch zusammenkommen und nach vielfältigen Ideen und Anregungen gesucht wird, wird eine Organisation innovativer und kreativer sein sowie sich und die eigenen Produkte und Services ständig weiterentwickeln können. Das belegen mittlerweile zahlreiche Studien [19, 20]. Repräsentativ und kognitiv divers aufgestellte Unternehmen übertreffen homogen zusammengesetzte Unternehmen. Um diesen Zustand zu erreichen und Inclusion zur gelebten Realität werden zu lassen, braucht es Prozesse, die eben jene Vielfalt sicherzustellen helfen, um von unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und Meinungen permanent lernen zu können. Der Lern- und Effizienzansatz ist Synthese und Erweiterung der beiden vorangehenden Perspektiven zugleich. Hierdurch wird die Brücke zwischen individuellen Besonderheiten und Bedürfnissen (voneinander lernen) einerseits und den Anforderungen an ein auf Ergebnisse zielendes Unternehmen (effizientere Vorgehensweisen) andererseits geschlagen. Dieser Ansatz ist nicht reaktiv, wie etwa der Fairnessansatz, der auf das Unterlassen von Diskriminierung

und den Abbau von Benachteiligungen abzielt. Stattdessen besteht dieser Zugang zum Management von Vielfalt in einem Bewusstseins- und Reflexionsprozess, der eine Pluralität von Lebens- und Arbeitsweisen explizit fördert. Von der ökonomischen Perspektive unterscheidet sich diese integrative Perspektive dadurch, dass sie Vielfalt nicht nur als Förderung von Unterschieden anerkennt, sondern an die Substanz der Organisation selbst geht. Es werden Strukturen und Prozesse hinterfragt und neu gestaltet, die der bislang im Unternehmen dominierenden Gruppe Einfluss, Gestaltungsmacht und Ressourcen sicherten.

1.3 Diversity Management in Unternehmen umsetzen – Struktur des Buches

Dieses Buch hat zwei Ordnungsprinzipien: Zum einen wird die Umsetzung des Diversity Managements entlang des Employee Lifecycles, also aller Stationen eines Beschäftigungsverhältnisses, dem „Mitarbeitenden-Lebenszyklus“, beschrieben. Jedes Kapitel nimmt sich dabei einen Abschnitt dieses Zyklus vor. Zum anderen wird innerhalb der Kapitel immer nach demselben Schema vorgegangen: „den 4P of Inequality“, also den „4P der Ungleichheit“. Die 4P behandeln Prozesse, Policies (Rahmenbedingungen), Praktiken und die Persönliche Haltung. Diese vier Ebenen müssen notwendigerweise immer zusammen adressiert werden, um Diversity und Inclusion ganzheitlich zu verankern. In jedem Kapitel wird zudem am Schluss auf die mit einem Veränderungsprozess dieser Größenordnung potenziell einhergehenden Change-Management-Aspekte eingegangen.

1.3.1 Employee Lifecycle

Der Employee Lifecycle, auf dem dieses Buch beruht, strukturiert modellhaft alle Personalprozesse von Eintritt bis zum Austritt. In Abb. 1.4 sind alle Stationen, in deren Logik auch die Kapitel in diesem Buch angelegt sind, dargestellt.

- ▶ Diese zyklischen Darstellungen vermitteln den Eindruck, dass diese Prozesse nacheinander stattfinden würden. Das aber ist so nicht der Fall, da sich Menschen innerhalb der drei Phasen – Eintritt, betrieblicher Lebenszyklus, Austritt – selbst weiterentwickeln und sich ihre Lebensumstände etwa durch einen veränderten Familienstand (siehe äußere Faktoren im Diversity-Rad) immer wieder neu sortieren. Dieser Aspekt muss beim Lesen mitbedacht werden.

Organisation müssen sich zunehmend damit beschäftigen, welche potenziellen Mitarbeitenden sie überhaupt anziehen wollen, wie sie für diese Zielgruppe attraktiv sein können, die Bewerbungs- und Auswahlprozesse gestalten und nach Vertragsunterzeichnung

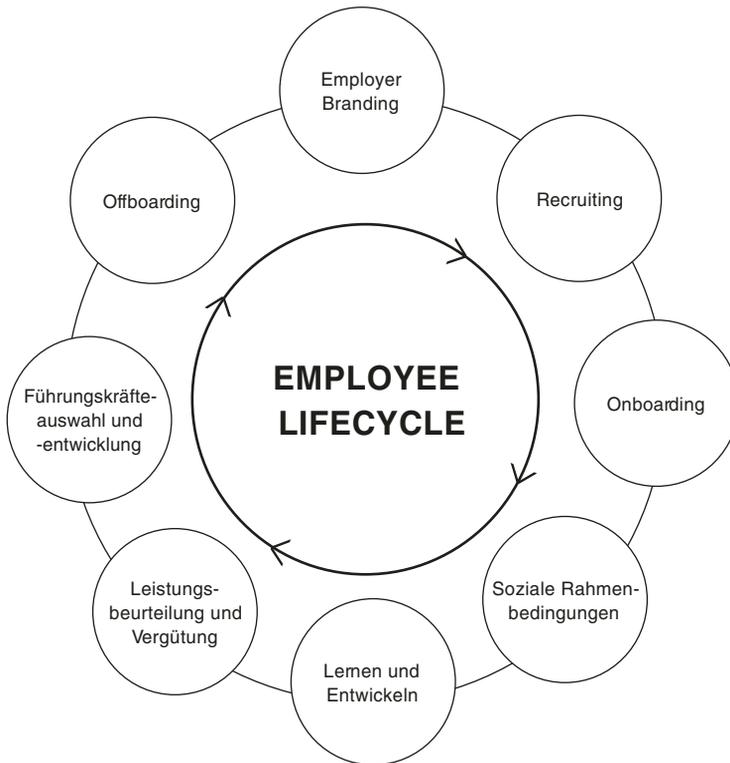


Abb. 1.4 Employee Lifecycle in diesem Buch (eigene Darstellung)

bestmöglich begleiten, sodass die Leistungsfähigkeit der neuen Kolleg:innen schnell auf 100 % kommen und zum Wohle des Unternehmens eingesetzt werden kann.

Bei Organisationen mit hoher Verweildauer im Unternehmen gibt es noch weitere Prioritäten: Hier stehen die Erhaltung der Leistungsfähigkeit über lange Zeiträume im Vordergrund, und damit auch das Gesundheitsmanagement, oder die Wiedereingliederung von Mitarbeitenden nach Pausen jeglicher Art, z. B. Eltern- oder Pflegezeit. Soziale Rahmenbedingungen und entsprechende Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, sowie Maßnahmen der Arbeitszeit- und Ortflexibilität sind hier ebenso Teil der übergeordneten, strategischen Personalentwicklung wie die klassischen Weiterbildungsmaßnahmen, Führungskräfteentwicklungsprogramme, Nachfolgeplanungen sowie Leistungsbeurteilungs- und Vergütungsprozesse.

Die Rolle des Diversity Managements ist es hier, trotz der Tiefe der eigenen Expertise immer das Ganze im Blick zu behalten. Hierbei hilft der Employee Lifecycle als Ordnungsmodell, um immer wieder „aufzutauchen“, Abhängigkeiten zu sehen und Chancen zu entdecken. So lassen sich zum Beispiel erfolgreiche Modelle aus dem Mitarbeitenden-Onboarding nutzen, um diese auch bei internen Stellenwechseln einzusetzen. Das Diversity Management berät durch die eigene übergeordnete Perspektive

andere im Unternehmen Beteiligte, die oftmals keinen oder nur einen geringen Einblick in die Aktivitäten der benachbarten Teams und Abteilungen haben. Vor allem in größeren Organisationen oder wenn Funktionen an verschiedenen Standorten sitzen, ist die Klammerfunktion des Diversity Managements von großer Relevanz. Zugleich muss deutlich sein, dass die Rolle des Diversity Managements nicht darin besteht, selbst das Recruiting durchzuführen oder die Auswahlprozesse in Nachfolgeplanungen zu steuern. Es gilt vielmehr den geschulten Blick auf einzelne Prozessabschnitte mit Aktivitäten des kulturellen Wandels zu vernetzen. Das Ganze ist schließlich kein Selbstzweck: Es geht um die Mitarbeitenden und deren Bindung an das Unternehmen.

1.3.2 Die 4P der Ungleichheit

Bei der Verankerung von Vielfalt in einer Organisation kann nicht oft genug betont werden, dass Diversity Manager:innen nicht das Diversity Management *sind*. Das ist eine gesamtorganisatorische Aufgabe. Um die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Organisationsmitglieder in eine logische Übersicht zu bringen, eignet sich das Modell der „4P of Inequality“ – also 4P der Ungleichheit – das auf die Arbeit von Michelle Penelope King zurückgeht [10].

In den meisten Unternehmen wird mit Einführung des Diversity Managements vor allem auf die persönliche Haltung und die Praktiken reagiert und sich damit an einzelnen Gruppen gewissermaßen „abgearbeitet“. Damit verändert sich aber nichts grundlegend an der Kultur, die ausschließenden Prozesse und Strukturen bleiben weiterhin unangetastet und reproduzieren im Zweifelsfall bestehende Ungleichheiten. Das Ergebnis ist, trotz anders lautender Proklamationen, ein jahrzehntelanger Stillstand bei der Repräsentation unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen an der Spitze der Unternehmen [21]. Oder wie der Soziologe Ulrich Beck es treffend formulierte: „Verbale Aufgeschlossenheit bei gleichzeitiger Verhaltensstarre. [22]“ Und genau an diesem Hebel setzt das Buch an, indem es auf die Notwendigkeit verweist, alle vier Ebenen der Ungleichheit bei der Umsetzung des Diversity Managements in jedem einzelnen Abschnitt des Employee Lifecycles anzugehen. Nur so lässt sich tatsächlich eine wertschöpfende und wertschöpfende Kultur entwickeln.

Die *Prozesse* und *Policies* zu überprüfen, ist klassischerweise die Aufgabe der Personalabteilung. Weitere wichtige Stellen, die mit einbezogen werden müssen, wenn Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, sind Mitglieder der Geschäftsführung, Betriebsräte sowie die Rechts- und Kommunikationsabteilung. Alle Organisationsmitglieder sind ihrerseits verantwortlich für die gelebten *Praktiken* und die *Persönliche Haltung* (Abb. 1.5 [23]).

Prozesse

Der Arbeitsmarkt hat sich gewandelt. Aus einem reinen Arbeitgebermarkt ist zunehmend ein Arbeitnehmendenmarkt entstanden. Es sind nicht mehr nur Arbeitgeber, die aus-

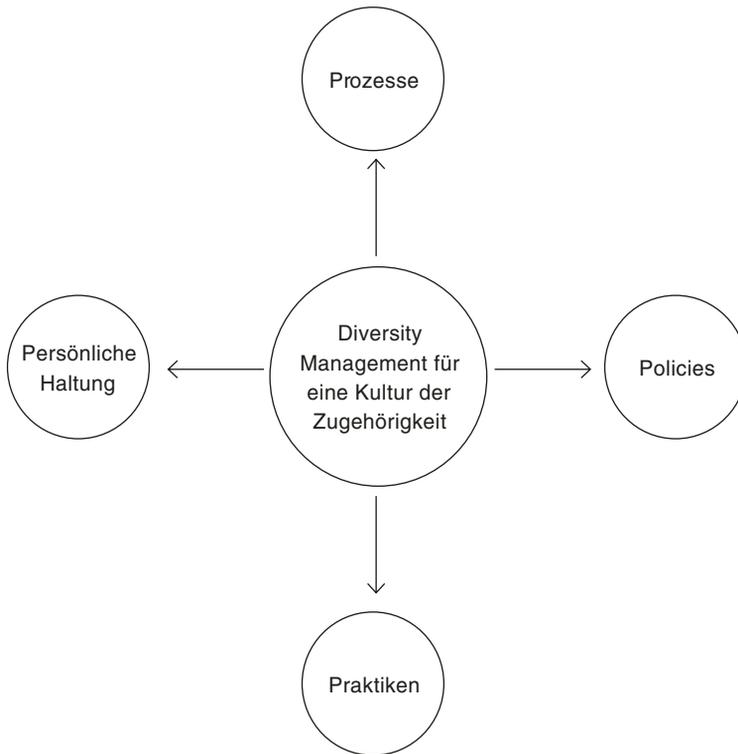


Abb. 1.5 4P der Ungleichheit (eigene Darstellung)

wählen, wen sie einstellen wollen. Meist werden sie von Bewerber:innen danach ausgesucht, ob sie selbst attraktiv genug sind, um bei ihnen arbeiten zu wollen. Die zahlreichen und vor allem auch immer länger unbesetzten Lehrstellen in Handwerksberufen wie der Bäckerei-Zunft oder in der Heizungsinstallation zeigen dies ebenso deutlich, wie die Anzahl der offenen Stellen in der Beratungsbranche oder in der Pflege.

Um das Business aufrecht zu erhalten und zu stärken zählt,

- stets die richtige Anzahl an Menschen mit den richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben,
- eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen, ein Arbeitgebersprechen so zu formulieren, dass es möglichst viele Bewerbungen generiert,
- intern dafür zu sorgen, dass die neuen Leute dann nicht enttäuscht sind von der Arbeitsrealität und tatsächlich zufrieden im Unternehmen bleiben (Kultur der Zugehörigkeit),
- dass die Lern- und Weiterbildungsprogramme so gestaltet sind, dass die Mitarbeitenden Lust auf fortwährende Entwicklung und ebenso Übernahme von (Führungs-)Verantwortung haben [24, 25, 26],

- dass die Beschäftigungsfähigkeit durch ein professionelles Gesundheitsmanagement unterstützt wird, um Arbeitsausfälle zu vermeiden und vor allem eine lange gesunde Berufslaufbahn sicher zu stellen,
- dass im Falle einer Trennung ein wertschätzender Umgang gepflegt wird, weil Mitarbeitende auch dann noch Einfluss auf das Bild der Arbeitgebermarke haben können, wenn sie längst gewechselt haben oder selbst wiederum zu Kunden geworden sind (Bewertungsportale im Internet geben davon ausreichend Zeugnis).

In all dem hat das Diversity Management eine Querschnittsfunktion inne. Es stellt sicher, dass in diesen Prozessen grundlegende Verhaltensweisen ein- und nicht ausgrenzend gelebt werden. Wie dies aussehen kann, zeigen die zahlreichen Beispiele in diesem Buch. Dadurch ist Diversity Management auch kein „add-on“, also netter Zusatz, den sich nur wenige große Unternehmen „gönnen“. Im Gegenteil, eine grundlegend positive Erfahrung mit dem Unternehmen – sei es für Bewerbende oder Mitarbeitende – steigert die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Gemessen wird diese über verschiedene Methoden, zum Beispiel durch jährliche Umfragen der Mitarbeitenden, aber auch spezifische Befragungen im Bewerbungs- und Eintrittsprozess sowie zum Austrittsprozess. Personalprozesse und -strukturen müssen daher regelmäßig überprüft, faktenbasiert gesteuert und bedarfsgerecht angepasst werden.

Policies

Neben den Prozessen geht es auch immer um die Rahmenbedingungen, also die Policies. Das sind alle geschriebenen und ungeschriebenen Spielregeln wie

- Betriebsvereinbarungen z. B. zu (sexueller) Belästigung/Diskriminierung, Mobbing
- Regelungen für die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort
- Vorgaben der Führungskräfteauswahl wie z. B. Kompetenzkataloge in Assessment Centern
- Selbstverpflichtungen, wie z. B. die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt
- Inklusionspläne für Menschen mit Behinderung
- Equal-Pay-Richtlinien
- Anleitungen für wertschätzende Sprache

Policies sind vergleichbar mit der Hausordnung eines Unternehmens. Und diese haben oft (unbewusst) sehr ausschließenden Charakter. Daher ist ihre kritische Überprüfung ein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Diversity Managements. Hierbei ist es erforderlich, dass im Zuge der Erstellung von Plänen und der Entwicklung von Regelungen auch die Betroffenen-Perspektive einbezogen wird. Dabei geht es keineswegs um ein „Wunschkonzert“, sondern um einen notwendigen Schulterblick, damit die vereinbarten Rahmenbedingungen nicht zu ungewollten Ausschlüssen einzelner Personengruppen führen.

Praktiken

Die fairsten Prozessabläufe und transparentesten Strukturen nützen allesamt nichts, wenn in der gelebten Praxis Beförderungen weiterhin nach „Vitamin B“ vergeben oder Fälle sexueller Belästigung ohne Konsequenzen bleiben. Die *Praktiken* sind also das sichtbare Verhalten im beruflichen Alltag und äußern sich beispielsweise

- im gelebten Führungsverhalten, wertschätzend im Umgang mit Differenzen zu sein
- in Besprechungen und Events, die für alle Beschäftigtengruppen als inklusiv wahrgenommen werden
- darin, Fälle von Diskriminierung nachzuverfolgen und Konsequenzen zu ziehen
- die Kommunikation intern und extern inklusiv zu gestalten
- Vorbilder („Role Models“) zu honorieren, z. B. Beschäftigte, die offen über ihre Vereinbarkeitslösungen zu Pflege und Beruf sprechen und damit andere in ähnlichen Situationen ermutigen, dies ebenso mit ihrer Führungskraft und dem Team zu besprechen
- darin, tatsächliche Repräsentation bei internen und externen Veranstaltungen sicherzustellen, z. B. bei Panel-Diskussionen
- extern öffentliche Statements abzugeben (z. B. in der Presse, aber auch Social Media)

Persönliche Haltung

Die Bereitschaft und Neugier, sich weiterzuentwickeln, Neues auszuprobieren und den eigenen Erfahrungshorizont zu reflektieren, zeichnet die persönliche Haltung gegenüber Vielfalt aus. Es ist dabei die Aufgabe *aller* im Unternehmen

- eine Kultur zu fördern, die aktiv und entschieden „Nein“ sagt, wenn sie auf homo-, inter- oder transfeindliche, sexistische oder rassistische Kommentare und Handlungen trifft („Speak-up Culture“), gestützt durch begleitende Prozesse und Schulungen aus der Compliance- und Personalabteilung
- unterschiedliche Lebenswirklichkeiten anzuerkennen
- mit Ambiguität (der Zwei- und Mehrdeutigkeit von Situationen) und dem manchmal einhergehenden Fragen und Unsicherheiten umgehen zu lernen
- die eigene Blase, Sozialisation, persönliche Glaubenssätze und Präferenzen zu hinterfragen und neu einzuordnen
- eigene Entscheidungsprozesse, die gewöhnlich nach „Schema F“ verlaufen, für andere Perspektiven zu öffnen und damit zu verändern
- sich unabhängig von der eigenen Betroffenheit für andere einzusetzen, die nicht die gleichen Zugangs- und Teilhabemöglichkeiten haben

Erst wenn alle vier „Ps“ gleichermaßen auf allen Ebenen angegangen werden, kann sich auch die Kultur verändern. Es gibt also nicht das eine Wundermittel für ein erfolgreiches Diversity Management, aber eine Grundvoraussetzung: „Don’t fix the minority. Fix the organization!“ – zu Deutsch: Nicht die Minderheit muss sich an die Organisation

anpassen (Kultur der Ausgrenzung), sondern die Organisation muss sich so aufstellen, sodass alle darin Platz haben (Kultur der Zugehörigkeit).

In Ergänzung dazu – aber das wäre ein eigenes Buch – gibt es zwei weitere P [27], die sich aus der konsequenten Anwendung der vier anderen ergeben: Products (Produkte) und Public Relations (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Partnerschaften). Wenn Diversity und Inclusion nach Innen gelebt wird, hat das zwangsläufig auch Auswirkungen nach Außen. Indem etwa bestehende Produkte einen noch besseren Absatz finden, weil eine vielfältige Belegschaft die Bedarfe der heterogenen Zielgruppe „draußen“ kennt und bei der Weiterentwicklung berücksichtigt. Oder aber neue Produkte entstehen, die weitere Zielgruppen erreichen. Daraus ergibt sich auch eine andere Verankerung des Unternehmens im sozialen Ökosystem, d. h. in Form von Produktmarketing, Patenschaften und Sponsoring sowie der gesamten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Veränderung begleiten

Um die persönliche Haltung und das gelebte Miteinander zu verändern, sind originäre Kompetenzen im Bereich Veränderungsmanagement zentral. Wie Menschen auf einer solch tiefgreifenden Veränderungsreise mitgenommen, überzeugt und im besten Fall sogar motiviert werden, wird am Ende jedes Kapitels zusammengefasst sowie explizit im Kap. 11 „Change Management“ umfänglicher dargestellt. Des Weiteren bieten die Ausführungen von Hucke, die dieses Buch komplementär ergänzen, einen sehr guten Überblick wie sich zielgerichtete Veränderungswerkzeuge („Change Tools“) nutzen lassen, um das Verhalten der Menschen zu beeinflussen [28].

Literatur

1. Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (1994): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, Chicago/Bogota u. a.
2. Eigene Übersetzung und erweiterte Fassung von Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (1994): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, Chicago/Bogota u. a., hier: S. 33.
3. Charta der Vielfalt (o. J.): Soziale Herkunft. Die 7. Dimension, <https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/soziale-herkunft-die-7-dimension/> (Zugegriffen: 30.06.2022).
4. Ingram, Paul (2021): The Forgotten Dimension of Diversity, in: *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2021/01/the-forgotten-dimension-of-diversity> (Zugegriffen: 30.06.2022).
5. Kross, Ethan/ Berman, Marc G./ Mischel, Walter/ Smith, Edward E./ Wager, Tor D. (2011): Social rejection shares somatosensory representations with physical pain, http://selfcontrol.psych.lsa.umich.edu/wp-content/uploads/2013/09/2011_3_Kross_etal_PNAS1.pdf (Zugegriffen: 30.06.2022).
6. Pond, Richard/ Richman, Stephanie/ Chester, David/ DeWall, Nathan (2014): Social Pain and the Brain: How Insights from Neuroimaging Advance the Study of Social Rejection, https://www.researchgate.net/publication/261027763_Social_Pain_and_the_Brain_How_Insights_from_Neuroimaging_Advance_the_Study_of_Social_Rejection (Zugegriffen: 30.06.2022).

7. Chester, David S./ Eisenberger, Naomi/ Pond, Richard S./ Richman, Stephanie/ Bushman, Brad J./ Dewart, C. Nathan (2014): The interactive effect of social pain and executive functioning on aggression: an fMRI experiment, <https://academic.oup.com/scan/article/9/5/699/1680502> (Zugegriffen: 30.06.2022).
8. Sturgeon, John A./ Zautra, Alex J. (2016): Social pain and physical pain: shared paths to resilience, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4869967/pdf/pmt-06-63.pdf> (Zugegriffen: 30.06.2022).
9. Baumeister, Roy/Twenge, Jean M./Nuss, Christopher K. (2002): Effects of social exclusion on cognitive processes: Anticipated aloneness reduces intelligent thought, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), S. 817-827, https://www.researchgate.net/publication/11086437_Effects_of_social_exclusion_on_cognitive_processes_Anticipated_aloneness_reduces_intelligent_thought (Zugegriffen: 30.06.2022).
10. King, Michelle P. (2020): *The Fix. Overcome the Invisible Barriers That are Holding Women Back at Work*, New York.
11. BMFSFJ (2016): Männer-Perspektiven. Auf dem Weg zu mehr Gleichstellung?, <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/115580/5a9685148523d2a4ef12258d060528cd/maennerperspektiven-auf-dem-weg-zu-mehr-gleichstellung-data.pdf> (Zugegriffen: 30.06.2022).
12. Coqual (2020): What Majority Men Really Think About Diversity and Inclusion. (And How to Engage Them in It), <https://coqual.org/wp-content/uploads/2020/09/CoqualMajorityMenBelongingKeyFindings090720.pdf> (Zugegriffen: 30.06.2022).
13. Smith, Christie/ Yoshino, Kenji (2019): Uncovering talent. A new model of inclusion, herausgegeben von Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-uncovering-talent-a-new-model-of-inclusion.pdf> (Zugegriffen: 30.06.2022).
14. Thomas, David A./ Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (Zugegriffen: 30.06.2022).
15. Eigene Übersetzung nach Thomas, David A./ Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (Zugegriffen: 30.06.2022).
16. Catalyst (2014): Diversity Matters, <https://www.catalyst.org/research/infographic-diversity-matters/> (Zugegriffen: 30.06.2022).
17. Charta der Vielfalt (2022): Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente, https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2022/Deutscher_Diversity-Tag_2022/Factbook_2022.pdf (Zugegriffen: 30.06.2022).
18. Berinato, Scott (2021): Banks with More Women on Their Boards Commit Less Fraud, in: *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2021/05/banks-with-more-women-on-their-boards-commit-less-fraud> (Zugegriffen: 30.06.2022).
19. Bourke, Juliet (2016): Which two heads are better than one? How diverse teams create breakthrough ideas and make smarter decisions, <http://aicd.companydirectors.com.au/-/media/cd2/resources/director-resources/book-store/pdf/which-two-heads.ashx> (Zugegriffen: 30.06.2022).
20. Lorenzo, Rocío/ Voigt, Nicole/ Schetelig, Karin/ Zawadzki, Annika/ Welpel, Isabelle/ Brosi, Prisca für BCG (2017): The Mix that Matters. Innovation Through Diversity, <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters> (Zugegriffen: 30.06.2022).
21. McKinsey & Company (2021): Women in the Workplace, https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf (Zugegriffen: 30.06.2022).
22. Beck, Ulrich/ Beck-Gernsheim, Elisabeth (1990): *Das ganz normale Chaos der Liebe*, Frankfurt, hier: S. 31.