

BERUF & ERFOLG

Diversität in Unternehmen: Kein Sprint, sondern Marathon

Diversity Management Stefanie Erdelbrauk von DEW21 - Dortmunder Energie- und Wasserversorgung und Doreen Rödel von der Leipziger Gruppe sind Treiberinnen für Vielfalt und Chancengleichheit in ihren Unternehmen

Bild: © Angelina Bambina/shutterstock

Caroline Günther, Leipzig

Vielfalt ist die Normalität unserer Welt – trotzdem muss Chancengleichheit immer wieder betont werden und ist auch heute nicht selbstverständlich. Um einen nachhaltigen Wandel in der Unternehmenskultur zu erreichen, müssen Themen sichtbar gemacht und gezielte Maßnahmen ergriffen werden. Dabei geht es nicht um die Bevorzugung einzelner Gruppen, sondern um ihre Gleichstellung und die Beseitigung von Barrieren, die Menschen aufgrund ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer sexuellen Ausrichtung oder einer



Bild: © DEW21

Stefanie Erdelbrauk ist bei der DEW21 Expertin für Diversity und Nachwuchsentwicklung.

»

Ich selbst sehe mich als Unterstützerin von Prozessen, die sich am Menschen orientieren.«

Behinderung bei der Ausübung ihres Jobs einschränken könnten.

Erfolgreiches Diversity Management basiert dabei darauf, die spezifischen Bedürfnisse von allen Beschäftigten zu kennen, um ihr Arbeitsumfeld entsprechend zu gestalten. Für mehr Chancengleichheit und Vielfalt braucht es im Unternehmen Menschen, die diese Themen gezielt vorantreiben. **Stefanie Erdelbrauk** ist so jemand. Sie ist seit 13 Jahren bei der DEW21, sechs davon begleitet sie die Themen Chancengleichheit und Diversity. Seit Januar ist ihre Position die der Expertin für Diversity und Nachwuchsentwicklung. Die Menschen in ihrem Unternehmen kennt sie gut. Für viele gilt sie als Vertrauensperson.

»Ich selbst sehe mich als Unterstützerin von Prozessen, die sich am Menschen orientieren. In einem heiß umkämpften Markt, in dem Fachkräftemangel herrscht, ist das elementar. Ich erkläre, wie wichtig Diversität in Unternehmen ist, denn sie hilft dabei, die vielfältigen Bedürfnisse der Belegschaft, der Kundschaft und von Nachwuchskräften zu verstehen«, erzählt Erdelbrauk. Es geht dabei auch um das Wohlbefinden der Menschen: körperlich und seelisch, denn nur so können ihre Talente optimal im Unternehmen genutzt werden.

Menschen fühlen sich am wohlsten, wenn sie sehen, dass ihr individuelles Potenzial wertgeschätzt und gefördert wird. Neben anderen Dingen ist es das, was sie sich zur Aufgabe gemacht hat. Bei ihrer Arbeit geht es darum, Menschen zu vernetzen und ihnen zu zeigen, wie sie voneinander profitieren. Nur dann kann es gelingen, die Komfortzone zu verlassen und Vorurteile über den Haufen zu werfen. Sinnvoll ist dabei eine breite Palette an Maßnahmen. Zum Beispiel Netzwerke für einzelne Diversity-Gruppen, sodass diese selbst Themen im Betrieb einbringen können; oder Workshops, die die Vielfalt der Lebenserfahrungen, Meinungen, Alltagsrealitäten der Mitarbeitenden erfahrbar machen.



Bild: © Leipziger Gruppe

Doreen Rödel ist Koordinatorin Konzernpersonalstrategie und Beauftragte Chancengleichheit bei der Leipziger Gruppe.

»

Die Personalbereiche sind für alle da. Sie sollten positiv vorangehen, alle anzusprechen.«

Durch das Zusammenwirken von verschiedenen Anschauungen und Erfahrungen werden Unternehmen innovativer. Talente in verschiedenen Lebensphasen und mit unterschiedlichen Biografien können dem Unternehmen einen Vorsprung von Wissen und Erfahrung bringen, was sich positiv auf die Konkurrenzfähigkeit auswirkt. Studien belegen, dass Diversität zu mehr Zufriedenheit und höherer Bindung der Mitarbeitenden führt. Außerdem können Herausforderungen, wie demografischer Wandel sowie Fachkräftemangel, überwunden werden. Davon ist **Doreen Rödel**, Koordinatorin Konzernpersonalstrategie und Beauftragte Chancengleichheit bei der Leipziger Gruppe, überzeugt.

Viele Unternehmen müssen mehrere Zielgruppen ansprechen, deren Bedürfnisse sich teilweise wandeln. Dafür gibt es verschiedene Instrumente, die es weiterzuentwickeln und auszubauen gilt. Diversität sichtbar zu machen, beschäftigt sie als Personalerin besonders. »Personalbereiche sind für die Menschen im Unternehmen da. Sie sollten positiv vorangehen, alle anzusprechen. Klar hat die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch mit Diversity zu tun, aber ich finde, wir sollten auch bei der Sprache genauer hinsehen. Sowie aufgrund der Pandemie zurecht über dauerhafte Flexibilisierung von Arbeit oder Nachhaltigkeit diskutiert wird, sollte dies auch für gendersensible Sprache gelten. Es ist die Zeit, richtige Impulse zu setzen, mit einer Sprache, die alle anspricht«, sagt Rödel.

Sprache kann für alle Diversity-Dimensionen mehr Sensibilisierung, Teilhabe und Gleichberechtigung bedeuten. Wichtig ist dabei das Verständnis, dass sich traditionelle Verhaltens- und Sprachmuster nicht von heute auf morgen ändern. Eine Sensibilisierung für eine neue – gleichberechtigte – Form der Kommunikation im Unternehmen ist selbst eine anspruchsvolle kommunikative Aufgabe und sollte als Prozess verstanden werden.

Die Einführung von Diversity Management im Unternehmen ist ein profunder Veränderungsprozess. Da sind sich Erdelbrauk und Rödel einig. Dabei geht es nicht nur darum, Menschen zu einem neuen Thema zu informieren und zu schulen – vor allem, wenn es auch um unternehmensstrategischen und kulturellen Wandel sowie persönliche Haltungsveränderungen geht. Entscheidend ist zu verstehen, dass die Einführung und Umsetzung von Diversität in Unternehmen kein Sprint, sondern ein Marathon ist. Je mehr Mitarbeitende aller Hierarchieebenen und aller Abteilungen an diesem Marathon teilnehmen, desto eher kann die Akzeptanz und ein Mittragen gewährleistet werden.

VKU-Webinar: Diversity Management in der kommunalen Welt

Veränderungsprozesse hin zum diversen und inklusiven Unternehmen **online am 21. Juni 2021 von 9:00 bis 12:15 Uhr**

DAS SIND IHRE THEMEN:

Insights: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen der Studie »Diversität und Chancengleichheit in kommunalen Unternehmen«

Erfolgreich Diversity im Unternehmen einführen und Widerständen begegnen – wie gelingt's?

Implementierung eines Transformationsprozesses zur Verwirklichung von Diversität und Chancengleichheit – ein Bericht aus der Praxis

Vielfaltssensibles Führen – Kompetenzen im Umgang mit Diskriminierung und Diversität

Hier geht es zur Anmeldung:
<https://kommunaldigital.de/diversity-management-der-kommunalen-welt>



KOLUMNE

Der Blick der Daten

Die Mathematikerin *Hannah Fry* schrieb kürzlich in der *New York Times*: »Es ist möglich, dass zwei Dinge wahr sind: Zahlen scheitern an den Nuancen der Realität, während sie gleichzeitig unser mächtigstes Instrument sind, um diese Realität zu verstehen.«

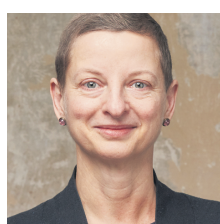
In den vergangenen Jahren wurden die Debatten rund um Vielfalt und Diskriminierung in Deutschland präsenter und identifizierten gleichzeitig eine Kluft: Während viele internationale Studien auf die immensen Chancen von Vielfalt aufmerksam machen, müssen benachteiligte Gruppen ihre gleichberechtigte Teilhabe in der Arbeitswelt fordern und selbst auf die Hürden hinweisen, die sie täglich überwinden müssen.

Im letzten Herbst fassten wir einen Entschluss: Wir wollen jetzt herausfinden, wo wir stehen. Wo können wir unsere Organisationen vielfältiger und gerechter machen? Gemeinsam mit dem VKU Verlag und der *Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK)* befragten wir Führungskräfte sowie Menschen mit Personalverantwortung aus der kommunalen Welt zu ihren Einstellungen zu Vielfalt und Chancengleichheit, zu ihren Erfahrungen mit Diversitätsstrategien und zu ihren persönlichen Hintergründen – erstmalig deutschlandweit.

Ein häufiger Einwand gegen die Erhebung von Diversitätsdaten lautet: »Für mich sind alle Menschen gleich. Kategorien, wie Frau oder Mann, schwarz oder weiß, schaffen doch erst die Grundlage für Diskriminierung!« Diese meist gut gemeinte Überzeugung ist trügerisch: Strukturelle Diskriminierung wirkt auch unabhängig von individuellen Absichten, viele Denkweisen sind tief im Unbewussten verankert, von Kindesbeinen an verinnerlicht. Nein, Daten, Zahlen stellen dem etwas Klares, Deutliches entgegen, sie sind unverzichtbar. Quantitative Daten machen »fehlende« Menschen und Erfahrungen benachteiligter Gruppen sichtbar.

Die vorliegende Studie zeigt uns die Stellschrauben, mit denen wir unsere Organisationen der Zukunft gestalten können.

► lots.de/diversity-studie-kommunale-unternehmen



Franziska Morgner,
Geschäftsführerin bei
Lots*
Bild: © Lots*

»ZUZUGEBEN, DASS DISKRIMINIERUNG STATTFINDET, IST EIN ERSTER SCHRITT«

Chancengleichheit Im Interview erläutert die Diversity & Inclusion-Beraterin *Floria Moghimi* die Fallstricke der unbewussten Vorurteile und wie man sie umgeht



Bild: © Lotte Ostermann

Floria Moghimi
berät Unternehmen zu den Themen Diversity und Inklusion. Zuvor war sie in Kommunikationsteams internationaler Konzerne (Deutsche Post DHL, KPMG) tätig.

Woran erkennen Bewerberinnen und Bewerber, dass Diversity im Unternehmen gelebt wird?

Ein Blick auf die Teamseite eines Unternehmens verrät schnell, wie vielfältig ein Unternehmen wirklich ist. Wenn es keine Teamseite gibt, können Bewerberinnen und Bewerber bei LinkedIn herausfinden, welche Menschen bei einem Unternehmen arbeiten. Wer hat Führungsverantwortung? Wer sitzt im Vorstand, wer im Aufsichtsrat? Außerdem ist es spannend, einfach mal nachzufragen, welche strategischen Diversity-Ziele sich die Organisation gesetzt hat. Jedes Unternehmen, das es ernst meint, wird darauf eine gute Antwort geben können.

Wo können und sollten Unternehmen ansetzen, um gegen Diskriminierung zu kämpfen und Chancengerechtigkeit zu fördern?

Sich einzugestehen, dass Diskriminierung stattfindet, ist ein erster Schritt in Richtung Chancengerechtigkeit. Auch, wenn Diskriminierung unbewusst in kleinen Formen passiert, etwa über Mikroaggressionen. Mikroaggressionen sind: Unterbrechen von Menschen in Meetings oder Ideenklau (das betrifft Frauen besonders oft), Wortbeiträge im Meeting schlicht ignorieren oder als nicht wichtig genug abtun, den als nicht-deutsch markierten Namen mehrfach falsch aussprechen oder Witze darüber machen. Gerade, wenn es besonders stressig im Berufsalltag ist, können Mikroaggressionen schnell passieren. Unser Gehirn greift in anstrengenden Situa-

tionen gern auf bekanntes, stereotypes Denken zurück, weil es ressourcenschonender ist. Offensichtlicher ist es, wenn beispielsweise nur eine bestimmte Gruppe von Menschen Beförderungen erhält.

Wie beeinflussen unbewusste Vorurteile – auch »Unconscious Biases« genannt – unsere Entscheidungen?

Unconscious Biases sind Wahrnehmungsverzerrungen, die außerhalb unserer Kontrolle auftreten. Ganz einfach gesagt, geht es um unser »Schubladen-Denken«, um Informationen schneller einordnen zu können. Dieses Denken birgt viele Gefahren der Diskriminierung und Ausgrenzung. Menschen sehen die Welt immer durch die Linse ihrer eigenen Identität. Diese Linse ist geprägt von kognitiven Denkmustern, die sich auf das Urteilsvermögen auswirken. Am liebsten sind uns Menschen, die uns am ähnlichsten sind. Sie bestätigen uns und dadurch fühlen wir uns wohl in ihrer Gegenwart. Problematisch sind unbewusst-

te Vorurteile deshalb, weil sie innerhalb einer Hierarchie stattfinden, die die dominante Norm weißer cisgender (Anm. der Red.: tatsächliches und gefühltes Geschlecht stimmen überein) und heterosexueller Männer ohne Behinderung in allen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Bereichen strukturell bevorzugt.

Können Sie konkrete Beispiele aus der Arbeitswelt nennen?

Der Halo-Effekt (Anm. der Red.: ein sozial-psychologisches Phänomen, auch als Wahrnehmungsfehler bezeichnet) führt dazu, dass eine Tatsache oder Eigenschaft alles andere überstrahlt. Betrachten Sie eine Person als normschön, kann es sein, dass Sie diesen Menschen auch als kompetenter wahrnehmen als z. B. eine mehrgewichtige Person. Die normschöne Person muss sich also weniger bemühen, kompetent zu wirken. Ähnliches gilt beim Bewerten von Bewerbungen: Hat ein Bewerber bei einer bekannten und positiv assoziierten Marke gearbeitet (beispielsweise Google), wird die Kompetenz der Person insgesamt positiver bewertet. Obwohl allein diese Tatsache ja zunächst nichts weiter aussagt.

Wie können wir lernen, Entscheidungen bewusster zu treffen?

Achtsamkeit hilft enorm dabei, bewusster Entscheidungen zu treffen. Gerade im Recruiting ist es wichtig, die eigenen Muster zu reflektieren. Wenn Sie als Mensch mit Personalverantwortung Bewerbungsunterlagen anschauen, fragen Sie sich, warum Sie diese oder jene Entscheidung getroffen haben – und auf welchen Kriterien diese Entscheidung beruht. Ist die Person fachlich wirklich nicht geeignet, oder hat das Alter und die damit zugeschriebenen Eigenschaften dazu geführt, dass Sie sie nicht geeignet finden? Hierbei kann es hilfreich sein, ein strukturiertes Bewerbungsverfahren aufzusetzen. Sich im Vorfeld genau zu überlegen: Was sind die Skills und Qualifikationen, die ich erwarte und brauche? Diese können in eine Tabelle eingetragen und je nach Bewerbung bewertet werden. Das Gleiche können Sie vor einem Gespräch machen, indem Sie sich überlegen: Was sind gute Antworten, was sind weniger gute Antworten?

Was würden Sie Menschen empfehlen, die das Thema in ihrem Unternehmen thematisieren wollen?

Beginnen Sie bei sich selbst. Reflektieren Sie Ihre eigene Identität und Vorurteile. Wo gehören Sie möglicherweise zu den großen privilegierten Gruppen, beispielsweise aufgrund von weiß sein, männlich sein, heterosexuell sein, nicht behindert sein – und wo nicht? Im zweiten Schritt sollten Sie Ihr Unternehmen analysieren. Untersuchen Sie Strukturen, erheben Sie qualitative und quantitative Daten. Fragen Sie sich – am besten mit externer Unterstützung –, wo innerhalb der Organisationsstruktur Diskriminierung passiert und was Sie dagegen tun können.

Das Interview führte **Caroline Günther**

Anonyme Bewerbungen – eine Chance für alle?

Diversity im Recruiting Anonymisierte Bewerbungsverfahren können die Qualität der Bewerbenden steigern und unbewusste Diskriminierung abbauen

Caroline Günther, Leipzig

Nach Einschätzung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes ist Diskriminierung im deutschen Arbeitsmarkt immer noch weit verbreitet. Rund ein Viertel der diesbezüglichen Erfahrungen im Arbeitsleben werden den Angaben zufolge während der Arbeitssuche und Bewerbung gemacht. Anonymisierte Bewerbungsprozesse setzen genau hier an. Sie verzichten auf Foto, Adresse, Geburtsdatum, Geschlecht, Familienstand, Religion und Herkunft. Der Fokus liegt auf den Qualifikationen und beruflichen Fähigkeiten.

»Eine Auswahl findet rein auf Basis der Kompetenzen statt. So hat jeder die Chance, bis zum Bewerbungsgespräch zu kommen«,

sagt der Osnabrücker Wirtschaftspsychologie-Professor *Uwe Kanning*. »Mehrere Pilotprojekte haben gezeigt, dass das Verfahren Benachteiligungen im Bewerbungsverfahren minimieren kann«, so Kanning.

Gerade in der ersten Bewerbungsstufe ist die Diskriminierung am stärksten ausgeprägt. Sie erfolgt häufig unbewusst. »Vorbehalte wirken sich in und nach einem persönlichen Gespräch weniger stark auf Entscheidungen aus als auf Grundlage von schriftlichen Unterlagen«, sagt *Ulif Rinne* vom Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), der seit vielen Jahren in der empirischen Arbeitsmarktforschung tätig ist und sich unter anderem mit Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung beschäftigt.

In den USA und Kanada ist der Verzicht auf persönliche Angaben in vielen Unternehmen schon lange üblich. Auch einige

europäische Länder wie Frankreich, Belgien oder der Schweiz haben bereits positive Erfahrungen gemacht. In Belgien wurde das Verfahren im gesamten öffentlichen Sektor eingeführt. Warum lehnen die meisten deutschen Unternehmen die anonymisierte Bewerbung immer noch ab? Dafür gibt es, laut Rinne, vielfältige Gründe. Eine Rolle dürfte spielen, dass vielen Unternehmen die genaue Funktionsweise der anonymen Bewerbung unbekannt ist und sie damit schlichtweg noch keine Erfahrungen gesammelt haben.

Kanning kritisiert, dass Personalverantwortliche Entscheidungen zu sehr »aus dem Bauch heraus« treffen. Mit den Jahren im Beruf glaube man, ein Gefühl für den geeigneten Mitarbeiter entwickelt zu haben. Laut Kanning sei das ein klassischer Trugschluss, weil ja nicht klar ist, ob unter

den Aussortierten nicht die geeigneteren Kandidaten gewesen wären.

Aus ökonomischer Sicht profitieren Unternehmen von anonymisierten Bewerbungsverfahren. »In einer vielfältigen Gesellschaft und global vernetzten Wirtschaft zahlt sich Diversität aus«, so Rinne. Dies sei nicht nur der Fall, weil der persönliche Kundenkontakt heute wichtiger denn je sei, »sondern auch, weil Vielfalt in der Belegschaft die Kreativität, die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation erhöht«, ist der Fachmann überzeugt.

Wer überlegt, Bewerbungen künftig zu anonymisieren, muss die gängigen Prozesse nicht abrupt abschaffen. Es bietet sich an, das Verfahren zunächst bei einzelnen Stellenausschreibungen zu testen. »In unseren Untersuchungen hat sich der Einsatz

von standardisierten Bewerbungsformularen als praktikable Methode der Anonymisierung erwiesen«, sagt Rinne. Damit bestehe zwar das Risiko, dass durch den für den Interessenten etwas aufwendigeren Prozess einzelne Kandidaten abspringen, insgesamt steige aber die Qualität der eingehenden Bewerbungen.

Eine gezielte Förderung von unterrepräsentierten Gruppen ist übrigens trotz anonymisierten Bewerbungsverfahrens möglich – nach der Erstausswahl im zweiten Schritt. Ohnehin stellt die anonyme Bewerbung nur einen Aspekt des Diversity-Managements dar. Zwar wird damit die Benachteiligung einzelner Gruppen in einer wichtigen Phase verringert. Ungleichbehandlungen, zum Beispiel bei Beförderungen oder im Bildungsbereich, lassen sich damit aber nicht verhindern.