

Fachkräftesicherung und Teilhabe

Warum Unternehmen neue Adressat*innen brauchen



© picture alliance/imageBROKER|Michael Weber

Der Fachkräftemangel setzt Unternehmen in Deutschland zunehmend unter Druck. Rund 873.000 offene Stellen meldete die Bundesagentur für Arbeit im September 2022. Und mit dem Renteneintritt der zahlenmäßig starken Jahrgänge der Babyboomer-Generation verschärft sich die Situation in den nächsten Jahren zusätzlich. Die Sicherung des Fachkräftebedarfs und der demografische Wandel sind mit einem Thema verknüpft, dem sich das G.I.B.INFO schon 2014 intensiv widmete: Diversität. Im Ringen um Talente müssen Unternehmen, aber auch Verwaltungen und Organisationen, eine Kultur der Vielfalt leben und nach außen kommunizieren. Aber wie sind die Strukturen bei den genannten Akteuren ausgerichtet, um Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, sexueller Orientierung oder geschlechtlicher Identität zu integrieren? Und wie lassen sich Diversity-Strategien umsetzen, um die Vielfalt einer Belegschaft tatsächlich zu nutzen?

In Köln sagt man „Jede Jeck is anders“. Also: Alle Menschen sind unterschiedlich. Wir sehen unterschiedlich aus, sind unterschiedlich alt, haben unterschiedliche Geschlechter, glauben und lieben unterschiedlich. Gleichzeitig gibt es aber auch viele Merkmale, die Menschen gemein haben. Genau diese Gemengelage aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden umfasst der Begriff „Diversity“. Zu Deutsch: Diversität oder Vielfalt. Klassische Diversitätsmerkmale sind Alter, Geschlecht, physische Fähigkeiten, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung. Diese sechs sogenannten Kern-Dimensionen von Diversität sind in Deutschland seit 2006 durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gesetzlich geschützt. Die Wirtschaftsinitiative Charta der Vielfalt hat die Kern-Dimensionen kürzlich um die der „Sozialen Herkunft“ erweitert. Ohnehin umfasst Diversität weit mehr als die genannten Dimensionen. Die Vielfalt eines Menschen wird auch durch einige äußere Dimensionen beeinflusst, wie den Wohnsitz, den Familienstand und das Einkommen, die Ausbildung und Berufserfahrung, wie auch das Auftreten und die Hobbys. Zwischen den einzelnen Merkmalen können zudem Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bestehen. Der Rassismusforscher an der Ruhr-Universität Bochum, Prof. Karim Fereidooni, erklärt dazu, dass die Diversitätsebenen auf unterschiedliche Weise intersektional, also gleichzeitig vorhanden und miteinander verbunden sind. „Man kann nicht sagen, Rassismus wiegt schwerer als sexuelle Diskriminierung. Diversitätssensibilität bedeutet, möglichst alle Merkmale gleichberechtigt nebeneinander stehen zu lassen.“ Zumal Personen oder Per-

sonengruppen mehrere Diversitätsmerkmale gleichzeitig aufweisen können.

Eine der gestellten Fragen im Rahmen des Schwerpunktthemas „Gesellschaftliche Vielfalt. Wege zu einer offenen und wertschätzenden Gesellschaft“ aus dem G.I.B.INFO vor acht Jahren lautete, wie Kammern und Kommunen eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung gegenüber zugewanderten Menschen etablieren können. So könnte man stattdessen auch fragen, wie man eine solche Kultur für geflüchtete LGBTIQ*-Menschen schaffen kann. Unabhängig davon enthalten beide Fragestellungen einen Faktor, der heute aktueller ist denn je: Migration. Denn ein wichtiger Lösungsweg, um die Fachkräfteproblematik in den Griff zu bekommen, ist die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland. Hinzu kommt, dass bis August dieses Jahres knapp eine Million Menschen aus der Ukraine nach Deutschland geflohen sind. „Die Idee einer deutschen Bevölkerung verändert sich“, weiß die Soziologin Prof. Andrea D. Bührmann von der Universität Göttingen. Und gibt zu bedenken: „Meiner Meinung nach ist der Fachkräftemangel gar nicht so groß, wie manche denken. Denn ein großes Problem könnte auch darin bestehen, dass viele Unternehmen immer noch die alten Adressaten ansprechen.“ So stellt sich heute noch dringlicher als vor acht Jahren die Frage, wie man Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in unsere Gesellschaft und Arbeitswelt integrieren kann. Es braucht entsprechende Diversitätsstrategien. Jedoch: Welchen Stellenwert hat Vielfalt überhaupt bei Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen in diesem Land?

Vielfaltsbewusste Arbeitskultur steigert Innovationsfähigkeit

Nutzen Unternehmen die Vielfalt ihrer Belegschaft durch gezielte und strategische Maßnahmen, spricht man von Diversity Management. Dieses Konzept, das seinen Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er-Jahre hat, entwickelte sich über die Jahrzehnte von Maßnahmen für die Umsetzung von Gleichberechtigung hin zu einem betriebswirtschaftlichen Instrument zur verbesserten Nutzung der „Ressource Mensch“. Immer mehr Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen nehmen diesen Ansatz inzwischen sehr ernst und stellen sich divers auf – oder haben dies vor. Studien bestätigen diesen Trend. So ergab eine Umfrage der Michael Page Group aus dem Jahr 2021, dass 94 Prozent der 300 befragten Unternehmensvertreter*innen Diversity Management als wichtig für den weltweiten Unternehmenserfolg einschätzen. Aus gutem Grund, weiß die Ökonomin Prof. Svetlana Franken von der Fachhochschule Bielefeld: „Wo verschiedene Lebenserfahrungen, Vorgehensweisen und Perspektiven auf eine Sache zusammentreffen, dort entstehen Diskussionen, aus denen mehr Ideen und kreative Lösungen hervorgehen können. Innovationsfähigkeit ist heute ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.“

Eine vielfaltsbewusste Arbeitskultur steigert aber nicht nur die Innovationsfähigkeit, sondern auch die Attraktivität eines Unternehmens oder einer Institution – nach innen und nach außen. Nach innen, weil es für eine bessere Arbeitsatmosphäre sorgt, was sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit der

Mitarbeitenden auswirkt. Und zufriedene Beschäftigte sind resilienter, erkranken weniger und suchen in der Regel nicht nach einem neuen Arbeitgeber. Dadurch sinkt die Fluktuation in einem Unternehmen. Nach außen hin verleiht gelebte Vielfalt einem Betrieb oder einer Institution ein positives Image. Das lockt Bewerber*innen. Insbesondere junge Menschen schauen genau hin, welche Werte ein potenzieller Arbeitgeber vertritt. „Die Gen Z bringt ein neues Erwartungs- und Anforderungsprofil an Unternehmen mit“, weiß man auch bei der funk-Redaktion von ARD und ZDF (S. 25 ff.). Zahlreiche Studien, wie die internationale „Gen-Z-Studie“ der Marketingagentur Lewis bestätigen dies. Lewis befragte 2.600 Menschen im Alter von 18 bis 25 Jahren nach ihren Erwartungen an ihren zukünftigen Arbeitgeber. Eine Erkenntnis daraus: Dem Großteil der Befragten ist es wichtig, dass die Unternehmenswerte mit den eigenen persönlichen Wertevorstellungen übereinstimmen.

Es gibt aber noch einen Grund, weshalb Unternehmen und Verwaltungen Diversitätsstrukturen ausbilden: um teure Klagen zu vermeiden. „Diversität geht einher mit dem Schutz vor Diskriminierung“, sagt die Professorin für Gender Studies von der Ruhr-Universität Bochum, Prof. Katja Sabisch. „Vor allem Global Player, die im Fokus der Öffentlichkeit stehen, können es sich nicht erlauben, Diskriminierung am Arbeitsplatz zuzulassen. Mit gelebter Vielfalt hat das allerdings oft nicht viel zu tun. Häufig verbirgt sich hinter Diversity Management nur „Pinkwashing“, eine Formalstruktur, mit der man sich im Wettbewerb um Talente attraktiv machen möchte.“ Wie divers sind

also Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen tatsächlich? Und lässt sich das überhaupt messen?

Noch mangelt es an empirisch abgesicherten Erkenntnissen

Wie es um die Vielfalt im Arbeitsleben tatsächlich bestellt ist, oder in welchem Umfang Diskriminierung am Arbeitsplatz stattfindet, lässt sich nur erahnen. Der Grund: Es gibt wenig aussagekräftige Studien zur Messung von Diversitätsmaßnahmen und zur Diskriminierung. Problematisch ist auch, dass sich etwa Forschungen zu Diskriminierung häufig nur auf einzelne Diversitätsmerkmale wie zum Beispiel das Geschlecht oder die Herkunft konzentrieren. „Queer- und Transfeindlichkeit an Schulen ist beispielsweise ein komplett unerforschtes Feld. Gleichzeitig sollte es nicht darum gehen, einzelne Diversitätsmerkmale herauszupicken, sondern intersektionale Forschung zu betreiben“, sagt Karim Fereidooni. Einer umfassenden Erhebung aller Diversitätsmerkmale kommt jedoch der Datenschutz in die Quere. Betriebliche Daten über die sexuelle Orientierung oder Weltanschauung etwa werden nicht erhoben. Die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. kam im Rahmen einer Ausarbeitung zu heterogener Personalstruktur zu dem Ergebnis, dass jenseits einfacher Kennzahlen, wie zum Beispiel der Frauenquote, viele deutsche Unternehmen offenbar darauf verzichten, Datenanalyse zu betreiben, um die Vielfalt ihrer Belegschaft zu messen, die Folgen der Vielfalt für die Performance abzuschätzen oder den Erfolg von Diversity Management-Maßnahmen zu evaluieren.

Gleiches stellte die bundesweite Initiative Beyond Gender Agenda in einer

Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2021 fest – dem „German Diversity Monitor 2021“. Daran nahmen insgesamt 119 Unternehmen teil, die sich aus dem DAX30, MDAX und SDAX zusammensetzen. Das Gros der Unternehmen (88 Prozent) erkennt zwar den wirtschaftlichen Mehrwert einer Diversitätsstrategie, aber: nur 26 Prozent nehmen entsprechende Messungen vor. So bleibt das wahre Wirkpotenzial von Diversität verborgen. Auffällig ist auch, dass laut der Studie nur bei 26 Prozent der Unternehmen die verantwortliche Person für Diversität im Vorstand oder in der Geschäftsführung angesiedelt ist. Dabei sollte das Thema unbedingt zur Chef*innensache gemacht werden, betont Swetlana Franken. „Unterstützung von höchster Managementebene ist absolut erforderlich. Das heißt aber nicht, dass sie Maßnahmen verordnen muss. Viel wichtiger ist Partizipation, die Belegschaft in den Prozess einzubeziehen, damit Maßnahmen bottom-up, von unten nach oben, entwickelt werden. Häufig gibt es zum Beispiel Migrantennetzwerke in Unternehmen. Diese müssen gezielt gefördert werden. Denn dort können Vorschläge für Maßnahmen entstehen, die für die entsprechende Zielgruppe in der Belegschaft von Bedeutung sind.“

Mehr interkulturelle Öffnung im öffentlichen Sektor notwendig

Mit Blick auf die Repräsentanz bestimmter Personengruppen fällt auf, dass Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung stark unterrepräsentiert sind. Das zeigt die Erhebung „Erste gemeinsame Beschäftigungsbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des

Bundes“ vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Demnach haben in der Gesamtbeschäftigung der Bundesverwaltung nur knapp 12 Prozent der Mitarbeitenden einen Migrationshintergrund. Zum Vergleich: Der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung liegt bei etwa 24 Prozent; unter den Beschäftigten in der Privatwirtschaft bei rund 26 Prozent. Eine steigende Vielfalt in der Bevölkerung führt offenbar nicht automatisch dazu, dass Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen stärker in der Bundesverwaltung vertreten sind. Dabei wird sich der demografische Wandel zukünftig insbesondere in der öffentlichen Verwaltung bemerkbar machen. Schließlich ist sie von der Bundesebene bis in die Kommunen der größte Arbeitgeber in Deutschland. Laut Statistischem Bundesamt sind sieben Prozent aller Erwerbstätigen dort beschäftigt. Auch was die Karrieremöglichkeiten in der Bundesverwaltung betrifft, haben Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund schlechtere Chancen. Sie werden seltener verbeamtet (10,1 Prozent), befördert (9,6 Prozent) oder in Führungspositionen (10 Prozent) besetzt – gemessen am Gesamtanteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung von 12 Prozent. All das steht konträr zu § 1 des AGG, in dem es heißt: „Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft (...) zu verhindern oder zu beseitigen.“

Verfehlt das AGG letztendlich dieses Ziel? So drastisch sieht es der Politologe, Trainer für Diversity und interkulturelle Kompetenz und Mitautor der Studie „Der Schutz vor Diskriminierung

und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben“ Andreas Merx zwar nicht. Denn grundsätzlich habe sich seit Einführung des AGG das gesellschaftliche und betriebliche Bewusstsein für Diskriminierung deutlich geschärft (S. 41 ff.). Trotz zahlreicher guter Ansätze werden aber das AGG und Diversity Management noch nicht umfassend gelebt. Das lasse sich gar nicht so sehr an Branchen festmachen, sondern am ehesten an Betriebsgrößen. Aber wie lässt sich das ändern? Was können bzw. müssen Unternehmen und Verwaltungen tun, um dem Begriff Diversity Leben einzuhauchen?

Vom Bekenntnis zur gelebten Vielfalt

Das Ja zu mehr Vielfalt vonseiten der Firmenleitung ist zwar das entscheidende Signal nach innen wie außen, wie Swetlana Franken bereits zuvor konstatierte, aber: „Ein Bekenntnis zu mehr Vielfalt ist nur der erste Schritt. Er ersetzt keinesfalls die kritische Auseinandersetzung mit eigenen Wahrnehmungsmustern. Das betrifft nicht nur die Führungskräfte, sondern auch Mitarbeitende ohne direkte Führungsverantwortung. Zu einer diversitätsbewussten Arbeitskultur, zu Offenheit und gegenseitiger Wertschätzung trägt jeder einzelne Mitarbeitende in einem Unternehmen bei.“ Jeder Betrieb, jede Verwaltung oder Organisation, ob groß oder klein, kann und sollte sich also zunächst hinterfragen: Welche Werte sind uns wichtig, und wie können wir diese nach außen und innen kommunizieren? Wer ist bei uns beschäftigt und wer nicht? Warum sind etwa Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung nicht in unserer Belegschaft vertreten? Es geht also

darum herauszufinden, warum eine Diversitätsstrategie jetzt und für die Zukunft wichtig und erforderlich ist und welchen Mehrwert sie dem Unternehmen oder der Verwaltung bietet.

Bei der Entwicklung entsprechender Strategien spielt „Inklusion“ eine entscheidende Rolle. „Im Gegensatz zu Integration, die sich darauf beschränkt, anderen Menschen den Zugang zu erleichtern, zielt Inklusion darauf ab, die Kultur sowie Strukturen und Prozesse dahingehend zu verändern, sodass sich alle anderen Menschen willkommen heißen und als Teil der Gemeinschaft in einem Unternehmen oder einer Institution fühlen können“, so Andrea D. Bührmann. Viele Unternehmen und Organisationen gründen dafür eigene Arbeitsgruppen und stellen so sicher, dass Vielfalt wertgeschätzt und gefördert wird. Bei der G.I.B. kümmert sich darum die interne Arbeitsgruppe „Gender & Diversity“. Diese organisiert zum einen intern Workshops und Weiterbildungen, um die Themen Gender und Diversity stärker in den Förderprogrammen zu verankern (S. 28 ff.). Zum anderen analysiert sie interne Prozesse und Strukturen und begutachtet die externen Angebote der G.I.B. hinsichtlich Diversitäts- und Gleichstellungsaspekten.

Es muss aber nicht immer eine groß angelegte Strategie sein, zumal vielen Betrieben, insbesondere solchen mit nur zehn oder weniger Mitarbeitenden, schlicht die Ressourcen fehlen, um beispielsweise ein Beschwerdemanagement zu entwickeln. Für KMU empfiehlt es sich oft, ein Bündel von Maßnahmen zu entwickeln. „Das beginnt damit, Stellenausschreibungen so zu formulieren, dass

sich jeder Mensch angesprochen und willkommen im Betrieb fühlt“, so Karim Fereidooni. Viele Handwerksbetriebe haben das inzwischen begriffen und sprechen potenzielle Auszubildende in verschiedenen Sprachen an oder schalten Anzeigen in den sozialen Medien, um ihre Zielgruppe zu erreichen. Zudem gibt es zahlreiche niedrigschwellige Unterstützungsangebote, um antidiskriminierende Maßnahmen zu implementieren, wie zum Beispiel der „Anti-Rassismus-Kurs“ von Karim Fereidooni und Mathis Christian. In dem E-Learning-Seminar zeigen sie Lösungsstrategien für einzelne Mitarbeitende und Führungskräfte sowie Handlungsstrategien zum produktiven Umgang mit alltagsrassistischen Situationen im Unternehmenskontext auf.

Wie Unternehmen Vielfalt intern gestalten, hängt letztendlich auch immer mit ihren eigenen Bedürfnissen zusammen, wie Andrea D. Bührmann erklärt. „Für eine Bank in einer Umgebung, in der viele türkischstämmige Menschen leben, kann es sinnvoll sein, Berater*innen einzustellen, die türkisch sprechen. Ein kleiner Betrieb auf dem Land wiederum hat womöglich eher Bedarf an Angeboten für Frauen, die nach der Elternzeit wieder in ihren Beruf einsteigen möchten.“

Vielleicht bedarf es aber auch eines gewissen institutionellen Zwangs, um insbesondere Führungskräfte stärker für das Thema Diversity zu sensibilisieren, wie Katja Sabisch anmerkt. „Nach wie vor sitzen in den Vorstandsebenen mehr Männer als Frauen. Gleich und gleich gesellt sich eben gern. Eine Quote für Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund könnte dazu führen, dass sich die Förderungspolitik von Mitarbeitenden wandelt. Es geht darum, einen Bewusstseinswandel in den Köpfen von Entscheidern herbeizuführen. Wenn das mittlere Management dazu verpflichtet ist, zum Beispiel zu wichtigen Konferenzen unterschiedliche Mitarbeitende mitzunehmen, trägt das zu einer diversifizierten Förderung bei. Wenn sich da der Blick weitet, haben wir schon etwas gewonnen.“

Letztendlich müssen Politik und Verwaltung ihrer Vorbildfunktion gerecht werden. In ihrem Schlusswort der Studie „Schutz vor Diskriminierung im Arbeitsleben“ fordern die Autor*innen: „Wenn die Politik Diskriminierung in den Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen verhindern und vielfältigere Belegschaften fördern möchte, dann muss sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Solange sich zum Beispiel weder in der Politik, in den Parteien noch in den öffentlichen Verwaltungen kulturelle Vielfalt auf allen Hierarchieebenen widerspiegelt, mangelt es an Glaubwürdigkeit.“ Im 20. Deutschen Bundestag liegt der Frauenanteil bei knapp 35 Prozent, der von Migrant*innen etwas über 11 Prozent. Wie viele Menschen mit anderen Diversitätsmerkmalen wie einer Behinderung oder der sexuellen Orientierung im Bundestag vertreten sind, ist nicht einmal bekannt. „Es bleibt noch viel zu tun“, konstatiert Andrea D. Bührmann. „Ich glaube, dass durch die Gesetzgebung, aber auch durch die Krisen den Menschen immer klarer wird, dass es Sinn macht, unsere Kräfte zu bündeln. Dazu gehört es, unterschiedliche Perspektiven nicht nur zu berücksichtigen, sondern sie aktiv einzuholen.“

AUTOR

Nils Strodtkötter

nils.strodtkoetter@web.de

ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Dr. Victoria Schnier

Tel.: 02041 767159

v.schnier@gib.nrw.de