

VIelfALT TUT GUT

Warum es sich lohnt, Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen in die Gremienarbeit einzubinden – ein Interview mit dem Diversity-Trainer Andreas Hartwig

INTERVIEW: HENRIK FLOR

StiftungsWelt: Herr Hartwig, bei Diversity denkt man zuerst an Menschen mit ausländischen Wurzeln. Wen schließt der Begriff noch alles ein?

Andreas Hartwig: Zunächst einmal: Diversity lässt sich mit dem Begriff „Vielfalt“ übersetzen. Diese Vielfalt kann man anhand bestimmter Merkmale, den Diversity-Dimensionen, fassen. Dazu gehören neben der Nationalität und ethnischen Herkunft auch Geschlecht, Religion und Weltanschauung, körperliche Fähigkeiten, Alter, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft.

Ganz grundsätzlich: Wie profitieren Organisationen von einem vielfältigen Personal?

Unternehmen, Institutionen, Hochschulen und Organisationen wie Stiftungen, die in ihrer Personalstruktur die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegeln, fällt es grundsätzlich leichter, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, da alternative Sichtweisen als förderlich betrachtet werden. Vielfalt in den Stiftungsgremien dürfte sich positiv auf die inhaltliche Stiftungsarbeit auswirken – auf das Innovationspotenzial der Stiftung, ihre Fähigkeit zur Problemlösung und die gesellschaftliche Relevanz ihres Handelns. Zudem erweitert sich der Pool an potenziellen Interessenten, da die Organisation von einer breiteren Schicht der Gesellschaft als at-

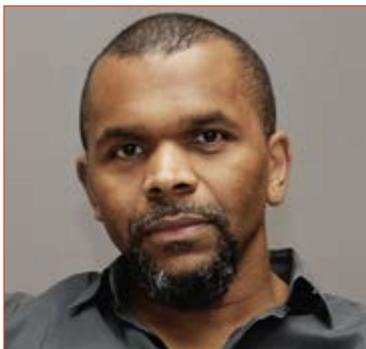
traktiv wahrgenommen wird. Im Übrigen ist es wissenschaftlich nachgewiesen, dass Kreativität und Innovationsfähigkeit steigen, wenn Vielfalt auf allen Organisationsebenen umgesetzt wird.

Was kann einer vielfältigeren Zusammensetzung im Weg stehen?

Im Positiven gibt es drei wesentliche Gründe, die Organisationen und Unternehmen dazu veranlassen, sich mit Vielfalt auseinanderzusetzen: moralische, wirtschaftliche und rechtliche. Genau dieselben Gründe können aber auch dazu beitragen, dass sich Organisationen eben nicht mit Diversity auseinandersetzen wollen bzw. können. Neben moralischen Gründen, wie der „Mauer im Kopf“, ist es für kleine und mittlere Unternehmen und Organisationen oft einfach zu teuer, Barrierefreiheit zu schaffen, Marketingkampagnen für neue Zielgruppen zu starten oder den Internetauftritt mehrsprachig zu gestalten. Und das sind nur einige Beispiele. Hinzu kann eine rechtliche Unsicherheit in Bezug auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) kommen. Stichwort: Angst vor Klagen. Die meisten Organisationen haben jedoch den dringenden Handlungsbedarf erkannt und versuchen, ihre Strukturen der gesellschaftlichen Realität anzupassen.

Wie funktionieren diese „Mauern in den Köpfen“?

Stereotype sind meist unverrückbare Bilder, die unsere Wahrnehmung sowie unser Denken und Handeln beeinflussen. Das kann in einem jahrelangen Prozess dazu führen, dass Organisationen ihre Mitglieder und Belegschaft „klonen“, weil nur diejenigen Bewerberinnen und Bewerber in die engere Auswahl kommen,



IM INTERVIEW

ANDREAS HARTWIG gründete 2006 das Beratungs- und Fortbildungsunternehmen living diversity. Er ist Diversity-Trainer, Ausbilder von Diversity-Managern und Diversity-Trainerinnen und -Trainern sowie Dozent für Marketing.

Weitere Informationen
hartwig@living-diversity.de
www.living-diversity.de



die den eigenen Wertvorstellungen entsprechen. Das ist oft ein unbewusster Prozess, selbst bei Organisationen, die sich als weltoffen und tolerant definieren. Etliche unserer Auftraggeber wenden sich erst an uns, wenn sie feststellen, dass sie für bestimmte Zielgruppen uninteressant werden, Mitglieder austreten oder der Umsatz rückläufig ist.

Wo setzt Ihre Arbeit als Coach an, wenn sich eine eher homogene Organisation in Richtung Vielfalt öffnen will?

Die Öffnung ist ein längerer Prozess, der im Wesentlichen in drei Phasen verläuft. Phase 1 ist die individuelle Sensibilisierung durch Diversity-Trainings: Sie machen bewusst, welche Vorurteile, Stereotypisierungen, Gruppenidentitäten, Leitkulturen oder Kommunikationsstile in der Organisation vorliegen. Dabei werden Chancen zur Reflexion und Anregungen für einen Perspektivwechsel gegeben. Hier wird es mitunter sehr emotional, es kann zu teils heftigen Diskussionen kommen, aber es wird auch gelacht. Ziel ist es, Brücken zu bauen. In Phase 2 werden überschaubare Projekte im geschützten Rahmen umgesetzt. Ein Unternehmen kann z.B. probeweise drei Monate ausschließlich anonymisierte Bewerbungen anfragen, um zu testen, ob sich der Bewerberpool dadurch erweitert. Wenn Phase 3 umgesetzt wird, werden schließlich auf höchster Organisations- bzw. Unternehmensebene Diversity-Richtlinien erarbeitet und umgesetzt. Wir sprechen dann von Diversity-Management.

Mit einem Workshop wird es nicht getan sein.

Wie verankert man Diversity tatsächlich nachhaltig?

Auch wenn es sich viele Auftraggeber anders wünschen, ist tatsächlich mehr als ein Workshop notwendig, um Veränderungen zu bewirken. Bevor man zu Phase 2 übergehen kann, sollte das Thema in der Belegschaft verankert sein. Hierzu bietet sich neben Diversity-Trainings eine Vielzahl von begleitenden Möglichkeiten: Stellenprofile überprüfen, Sprachtrainings fördern, Feiertage respektieren, Teamzusammensetzungen überdenken und vieles mehr. In diese Maßnahmen sollten alle Akteure eingebunden werden.

Etlichen Stiftungen fällt es schwer, ihre Führungsgremien mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Hilft bei dieser Herausforderung die Bereitschaft, mehr Vielfalt zuzulassen?

Die Erfahrung zeigt, dass es hierzu keine Alternative gibt, wenn Organisationen langfristig attraktiv und zukunftsfähig bleiben wollen. Natürlich ist Diversity umso wichtiger bei Stiftungen, die sich inhaltlich für Themen wie Chancengleichheit und Gerechtigkeit einsetzen. Engagiert sich eine Stiftung z.B. für Barrierefreiheit, werden Menschen mit Behinderung ihre Gremien besonders bereichern.

Was bekommen Sie als Feedback? Was läuft in Organisationen besser, die sich auf den Weg zu mehr Vielfalt gemacht haben?

Organisationen, die sich auf nachhaltiges Diversity-Management einlassen, haben nachweislich höhere Rekrutierungserfolge, zufriedenerere und kreativere Mitarbeitende und geringere Krankenstände. Sprechen wir von Unternehmen, sind sie profitabler, erhöhen ihren Marktanteil und werden nach außen positiv wahrgenommen. Kurz: Im Idealfall profitiert die Organisation moralisch, wirtschaftlich und rechtlich. Das passiert jedoch nicht über Nacht und erfordert die aktive Bereitschaft auf der Führungsebene. « «

Diversity

Das Konzept von Diversity entstand in den 1950er- bis 1970er-Jahren während der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung mit dem Ziel, Diskriminierung zu verhindern. Als Folge wurden bereits 1965 staatliche Firmen zu gerechteren Personalstrukturen verpflichtet. Zur präventiven Verhinderung von Klagen entwickelten Unternehmen das Konzept von Diversity-Management, das mittlerweile in 95 Prozent der Unternehmen zum Standard gehört. US-amerikanische Tochtergesellschaften verbreiteten das Konzept Mitte der 1990er-Jahre in Europa. Nach erheblichem politischen und wirtschaftlichen Widerstand trat 2006 in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft, das besonders im arbeitsrechtlichen Bereich Diskriminierung verhindern soll.