

Diversity: Ohne Druck keine Bewegung?

Für mehr Vielfalt in den Unternehmen wird seit Jahren getrommelt: kaum ein Unternehmen, das sich das Thema nicht auf die Fahnen geschrieben hätte, kaum ein Unternehmen, das nicht die Vorteile einer diversen Belegschaft für sich beschreiben würde. Der Fokus des Diversity Management liegt häufig auf der Förderung von Frauen. Auch wenn es hier noch viel Luft nach oben gibt, steigt die Anzahl der Frauen in Führungspositionen kontinuierlich an. Betrachtet man weitere Diversity-Aspekte wie die Integration von Flüchtlingen oder die Inklusion von Menschen mit Behinderung, gehen die Dinge jedoch nur sehr langsam voran. Wie lässt sich diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit erklären? Unterschiedliche Ansichten prägen die Diskussion: Was brauchen wir, damit Vielfaltigkeit in den Unternehmen zur Selbstverständlichkeit wird? Zwei Beispiele.

DIE POLITIK IN DER PFLICHT

Die Suche nach der Antwort auf diese Frage führt unweigerlich zur Debatte, welchen Einfluss die Politik hier geltend machen sollte. Muss die Politik Unternehmen stärker in die Pflicht nehmen? Das Beispiel Frauenquote: Die Forderung nach einer Frauenquote stand schon lange vor deren Einführung im Raum. Befürworter sind der Meinung, dass politischer Druck notwendig ist, um mehr Frauen in die Führungsetagen der Unternehmen einzuziehen zu lassen. Gegner beharren darauf, dass eine Quote falsche Auswahlkriterien für Neubesetzungen erzeuge und ein Eingriff in die unternehmerische Freiheit sei.

Mit der gesetzlich festgeschriebenen Geschlechterquote hat die Große Koalition zwar nun erstmals verbindliche Zahlen für Aufsichtsräte vollmitbestimmter Unternehmen festge-

schrieben. Auch für Vorstände gelten neue Quotenregelungen. Bei näherer Betrachtung ist der vonseiten der Politik aufgebaute Druck jedoch gering. Unternehmen können sich die Quote im Fall der Vorstände selber setzen, bei Nichterreichen drohen keinerlei Konsequenzen. Insgesamt ist die deutsche Wirtschaft an dieser Stelle noch einmal mit einem „blauen Regulierungsauge“ davongekommen.

DIE MITARBEITER ALS TREIBER

Also, kein politischer Druck, keine Bewegung? Die Rechnung geht nicht ganz auf, denn Druck kommt von anderer Stelle. Gerade bei jüngeren Mitarbeitern wächst der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dieser Wunsch hat jedoch wenig gesellschaftspolitischen, geschweige denn emanzipatorischen Charakter. Vielmehr sind es die persönlichen Umstände und Lebensmodelle, die Mitarbeiter dazu veranlassen, ihren Arbeitgebern entsprechend mehr abzuverlangen. Diese wiederum zeigen sich im Rennen um die besten Köpfe verhandlungsbereit. Die Konsequenz ist eine Flexibilisierung der Arbeitswelt, die vor allem Frauen zugutekommt beziehungsweise zugutekommen wird. Arbeitgeber, Personaler und Betriebsräte diskutieren aktuell vermehrt über die Frage, wie sie flexible Arbeitszeitsysteme einführen, Teilzeitmodelle aufsetzen und die Mütter (wie Väter) durch ein intelligentes Elternzeitmanagement zurück an den Arbeitsplatz bringen können. Im Ringen um eine familiengerechte Personalpolitik besteht die berechtigte Hoffnung, dass sich so eine Arbeitswelt entwickelt, die die strukturellen Probleme für Geschlechtergerechtigkeit zumindest in Teilen beseitigt: Präsenzkultur, Karrierekiller Auszeiten und die Nichtvereinbarkeit von Familie und Karriere. Praktisch durch die Hintertür steigen die Chancen für den Aufstieg von Frauen. Die Rechnung scheint aufzugehen: Die Zahl der weiblichen Führungskräfte steigt – auch in Unternehmen, die nicht von der gesetzlichen Quote betroffen sind.

VERÄNDERUNGEN BRAUCHEN ZEIT UND GEDULD – UND INSBESONDERE AUSDAUER

Wenig politischen wie auch gesellschaftlichen Druck verspüren die Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen. Kurz vor der Sommerpause sorgte eine in der FAZ zusammengefasste Stu-

die zum Stand der Integration geflüchteter Menschen in den deutschen Arbeitsmarkt, genauer gesagt in deutsche DAX-Unterneh-

der Unternehmen spürbar. Initiativen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen haben einen stetigen Zuwachs. Entgegen der Erwartungen, die der FAZ-Bericht von Anfang Juli erzeugt, vermelden diese Initiativen eine steigende Anzahl von Praktikums- und Ausbildungsplätzen, aber auch Festanstellungen von Flüchtlingen.



Wenn alle Beteiligten ihre Kräfte bündeln, lässt sich das Thema Diversity erfolgreich auf die große Bühne der Unternehmensstrategie ziehen.

men, für Aufmerksamkeit. Lediglich ein paar Dutzend Flüchtlinge hätten in den letzten Monaten trotz anderslautender Ankündigungen aus dem Herbst vergangenen Jahres einen Arbeitsplatz bei den 30 Großen gefunden. Muss die Politik auch hier den Druck auf die Unternehmen erhöhen?

Das Beispiel Flüchtlingsintegration zeigt, dass es Zeit und vor allem Geduld braucht, um Veränderungen in Gang zu setzen. Viele Unternehmen haben bisher keinerlei Erfahrungen gemacht mit der Einstellung von Menschen, die teilweise über nur geringe Sprachkenntnisse und keine dokumentierten oder nachweisbaren Fachkompetenzen verfügen. Dennoch ist eine langsame Öffnung

Erfahrungsberichte von Unternehmen zeigen jedoch, dass es einige Hürden gibt, die überwunden werden müssen. Dies fängt bei der Einstellung von Flüchtlingen mit Fragen nach Aufenthaltstitel und arbeitsrechtlichen Aspekten an, geht über kulturelle Hürden bei der Integrationsarbeit weiter und mündet häufig im Problem der mangelnden Sprachkompetenzen. Die Unternehmen befinden sich hier in einem Lernprozess, der sicherlich erst begonnen hat.

DAS PRINZIP DAMPFMASCHINE: DRUCK SORGT FÜR BEWEGUNG!

Es ist wie so häufig im Leben: Die Dinge kommen in Bewegung, wenn der Druck steigt. Dass dieser nicht zwangsläufig vonseiten der Politik kommen muss, zeigt das Beispiel Frauenförderung. Der Druck in Sachen Geschlechtergerechtigkeit ist der Wunsch vieler Arbeitnehmer nach familienfreundlicheren Arbeits-

zeitmodellen in Kombination mit einem zunehmenden Arbeitnehmermarkt. Dies bringt die Dinge schneller in Bewegung als alle Förderprogramme für Frauen zusammen.

Ob es ähnliche Entwicklungen in Sachen Flüchtlingsintegration geben wird, bleibt abzuwarten. Die Unternehmen – und auch die Gesellschaft – stehen hier noch ganz am Anfang. Bevor hier richtig Fahrt aufgenommen werden kann, braucht es Zeit für den Lernprozess. Andernfalls sorgt Druck nur für kurzfristige Bewegungen. ●

*Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP e.V.
Annalena Bolsinger, Referentin Hauptstadtbüro der DGFP e.V.*