

Julia Freuding und Johanna Garnitz

Vielfalt in der Unternehmenskultur

Diversität – ein Schlagwort, das viel Aufsehen erregt und überall, sei es in der Politik, der Werbepause oder auf dem Oberarm von Nationaltorwart Manuel Neuer während der Europameisterschaft, zu finden ist. Aufgrund seiner Wichtigkeit stand dieses Thema im zweiten Quartal 2021 im Mittelpunkt der Sonderfragen der Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

Diversität steht für Vielfältigkeit und Vielfalt, im Personalwesen hat sich das Diversity Management – also das Management der Vielfalt – herauskristallisiert. Es toleriert und fördert die Verschiedenheit der Beschäftigten, um aus Wertschätzung eine positive Wertschöpfung für das Unternehmen zu generieren. Diversität betrifft somit die verschiedensten Bereiche und kann nicht nur durch »Gendern« oder »Quoten« umgesetzt werden. Neben der geschlechtlichen Identität umfasst es das Alter, ethnische Herkunft, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung sowie soziale Herkunft.

FOKUS DIVERSITÄT

Vielfalt schafft Raum für verschiedenste Perspektiven, Denk- und Lösungsansätze, konkret kann dies eine wichtige Rolle für die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter*innen und für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens spielen. Zahlreiche Studien belegen dies.¹ Trotzdem bleibt Diversität ein umstrittenes Thema in der Arbeitswelt und der Personalpolitik.

Bei größeren Unternehmen rückte das Thema Diversität in den letzten Jahren stärker in den Vordergrund (vgl. Abb. 1). Besonders in den Bereichen Teambildung sowie Innovation und Kreativität werden positive Wirkungen gesehen. Am häufigsten (33%) geantwortet wurde jedoch, dass Diversität in der Unternehmenskultur weder wichtiger noch unwichtiger geworden ist. Bei kleineren Unternehmen änderte sich die Bedeutung von Diversität kaum bzw. nahm sogar teilweise ab.

PROBLEME DER MESSBARKEIT

Aufgrund der vielfältigen Ausprägungen von Diversität lassen sich diese nur zu Teilen durch die Personalabteilung erfassen. Gemäß dem deutschen Datenschutz dürfen lediglich Merkmale wie das Alter, Geschlecht, Religion und die Nationalität der Mitarbeitenden ermittelt werden. Aus diesem Grund ist es schwierig, Diversität zu messen, viele Personalere*innen greifen

¹ Für eine Zusammenfassung von Studien vgl. z. B. Farndale et al. (2015).

IN KÜRZE

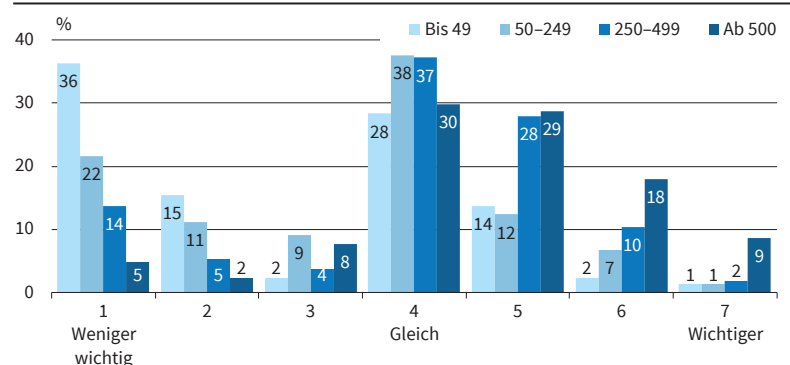
Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise bis zu 1 100 deutsche Personalleiter*innen. In jedem Quartal werden in wechselnden Sonderfragen aktuelle arbeitsmarktrelevante Fragestellungen untersucht. Die Sonderfragen des zweiten Quartals 2021 befassen sich mit der Zusammensetzung der Belegschaft in deutschen Betrieben hinsichtlich verschiedener Diversitätskriterien. Eine vielfältige Unternehmenskultur wird nicht ausschließlich durch eine gerechte Geschlechterverteilung erreicht; Diversität ist wesentlich vielschichtiger: Alter, ethnische Herkunft, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung sowie soziale Herkunft und die bereits erwähnte geschlechtliche Identität. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem große Unternehmen den Fokus verstärkt auf Diversität richten, kleine weniger – es besteht somit noch viel Luft nach oben. Ungenutztes Potenzial wartet darauf, durch die Unternehmen erkannt und genutzt zu werden.

auf Schätzungen oder Selbstauskünfte der Beschäftigten zurück, wie etwa zum Anteil der Beschäftigten mit einem fremden kulturellen Hintergrund.

Ein Blick auf die messbaren Aspekte von Diversität zeigt, dass die Altersverteilung der Belegschaft in den befragten Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen und Größenklassen der Verteilung gemäß der erwerbstätigen Bevölkerung entspricht. Die Aufteilung nach Geschlecht offenbart eine eindeutige Männerdomäne in der Industrie. In allen anderen in der Umfrage betrachteten Wirtschaftszweigen und

Abb. 1

Bedeutung von Diversität in den letzten Jahren nach Unternehmensgröße
Beurteilung auf einer Skala von 1 (weniger wichtig) bis 7 (wichtiger)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Größenklassen liegt die Verteilung bei knapp 40% Frauen und 60% Männern und einem sehr geringen Anteil bei Divers.

Schwieriger zu messen sind hingegen kulturelle oder soziale Facetten. Den deutschen Betrieben zu Folge wird eine vielfältige Belegschaft vor allem durch Internationalität oder den kulturellen Hintergrund widergespiegelt. Auch hinsichtlich des Bildungsniveaus sehen die befragten Unternehmen eine gewisse Unterschiedlichkeit bzw. mehr Vielfalt (vgl. Abb. 2). Im

Größenklassenvergleich ist ersichtlich, dass vor allem in größeren Betrieben (ab 250 Mitarbeitenden) generell eine höhere Vielfältigkeit im Personal herrscht.

Schwierigkeiten bei der Messbarkeit von Diversität treten auch im Bereich Beeinträchtigung körperlicher bzw. geistiger Fähigkeiten auf, denn dies muss beim Arbeitgeber nicht angegeben werden. Unabhängig davon gestaltet sich jedoch auch die Inklusion körperlicher oder geistig beeinträchtigter Menschen in der Arbeitswelt heikel. Abbildung 3 gibt einen Überblick darüber, wie Barrierefreiheit bei der Arbeitsumgebung bzw. beim Internetauftritt umgesetzt wird. Nur etwa die Hälfte der befragten Unternehmen kann die vom Gesetzgeber geforderten Pflichtplätze für Schwerbehinderte in vollem Umfang bereitstellen. Die Arbeitsumgebung ist hingegen in 64% der befragten Unternehmen (zumindest teilweise) barrierefrei eingerichtet. Bezüglich des Webauftritts berichteten 44% der Personalleiter*innen, dass dieser in der jeweiligen Firma barrierefrei gestaltet sei. Lediglich 8% planen mit einer Überarbeitung in Richtung barrierefreiem Webauftritt.

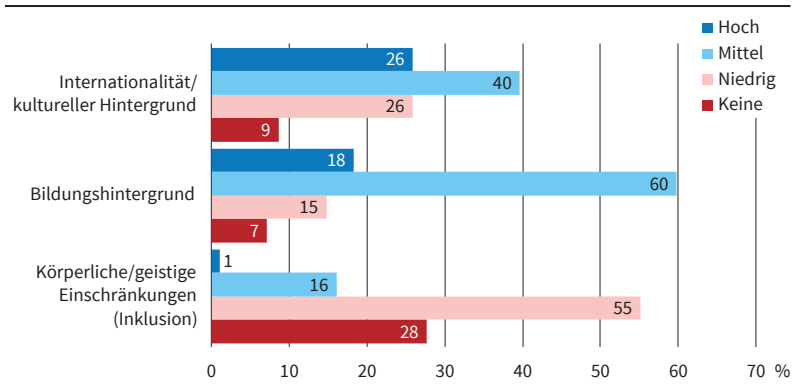
BESSERE VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE DURCH TEILZEIT-FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Hinsichtlich verschiedener Arbeitszeitmodelle zeigt sich, dass viermal so viele Frauen als Männer in Teilzeit arbeiten. Durchschnittlich sind 17% der Gesamtbelegschaft in einem Teilzeitarbeitsverhältnis angestellt. Abbildung 4 veranschaulicht die Verteilung von weiblichen und männlichen Führungskräften in Teilzeit. Die Konzepte von Führung in Teilzeit oder geteilte Verantwortlichkeiten bieten die Möglichkeit der leichteren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dadurch kann eine Position mit Führungsverantwortlichkeit besonders für Frauen attraktiver werden. Dies ist auch hinsichtlich der Stabilisierung sozialer Sicherungssysteme notwendig, damit eine Finanzierung trotz des demografischen Wandels möglich ist. Das vorhandene Erwerbspotenzial auf dem Arbeitsmarkt sollte aus diesem Grund besser ausgeschöpft werden (Rainer und Peichl 2021). Dass noch nicht ausgeschöpftes Potenzial besteht, verdeutlichen die Umfrageergebnisse: Zwar ist Führen in Teilzeit zwischen den Geschlechtern insgesamt annähernd ausgeglichen, im Verarbeitenden Gewerbe wie auch im Handel herrscht hingegen eine Unterrepräsentation von teilzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen.

JEDES DRITTE UNTERNEHMEN NUTZT GENDERNEUTRALE SPRACHE

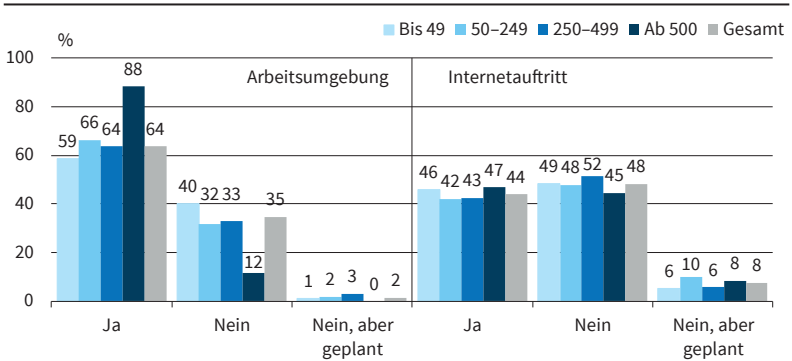
Eine Möglichkeit, Diskriminierungen jeglicher Art zu vermeiden, bietet das Verwenden genderneutraler Sprache. Hierbei wird das Ziel verfolgt, so zu kommunizieren, dass sich jede*r angesprochen fühlt. Insgesamt betrachtet nutzt knapp jedes dritte deutsche Unternehmen genderneutrale Sprache (vgl. Abb. 5).

Abb. 2 Variation bzw. Vielfältigkeit der Belegschaft bei folgenden Aspekten



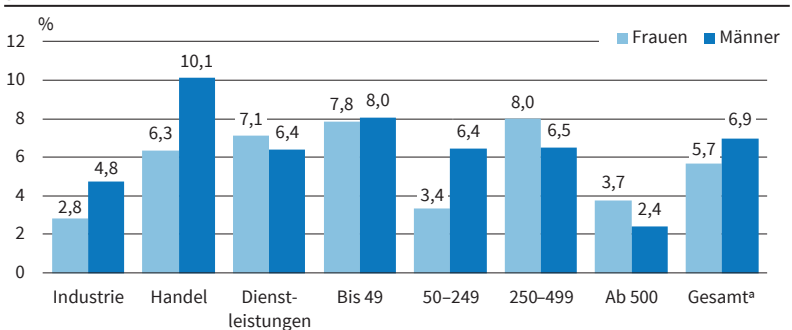
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Abb. 3 (Teilweise) Barrierefreie Gestaltung in den Unternehmen gewichtete Anteile in Prozent, nach Größenklasse (Anzahl der Mitarbeitenden)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Abb. 4 Führungsposition in Teilzeit gewichtete Anteile in %, nach Wirtschaftsbereich und Größenklasse (Anzahl der Mitarbeitenden)



* Beinhaltet ebenfalls die Kategorie divers. Aufgrund der geringen Werte wurde auf eine gesonderte Darstellung verzichtet. Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. © ifo Institut

Dabei wenden Unternehmen diese vor allem in ihrer Kommunikation nach außen an (35%). Innerhalb der eigenen Firmenwände gebrauchen sie lediglich 25%. Am deutlichsten sticht dieser Unterschied bei den Dienstleistungsunternehmen hervor: 37% geben an, dass genderneutrale Sprache in ihrer externen Kommunikation zur Anwendung kommt, hausintern liegt der Anteil lediglich bei 25%. Große Unternehmen greifen dabei häufiger auf genderneutrale Sprache zurück als kleine. Bei Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden verwenden sie knapp die Hälfte, sowohl intern (50%) als auch extern (48%).

ERFOLGREICHES DIVERSITY MANAGEMENT LÄSST SICH KAUM IN ZAHLEN MESSEN

Diversität kann positive Effekte haben, diese entstehen aber nicht von allein. Denn eine vielfältige Belegschaft generiert deutlich mehr Impulse, die jedoch erst einmal unter einen Hut gebracht werden müssen. Wie sich dies im Endeffekt auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt, ist nur schwer messbar. Diversität ist keine materielle Drehschraube, sondern ein Potenzial, das ein gewisses Grundvertrauen voraussetzt. Und darin liegt die Herausforderung.

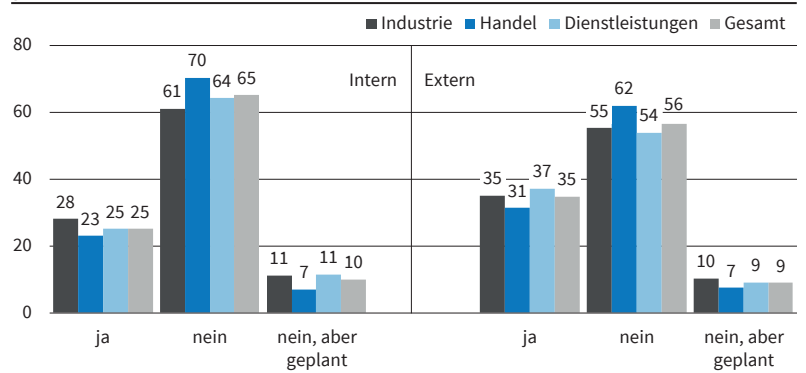
Auch die Befragungsdaten verdeutlichen dies: Der Großteil der Umfrageteilnehmenden konnte keine Unterschiede durch das Praktizieren von Diversity Management ausmachen. Am ehesten sahen die befragten Personalleiter*innen eine positive Wirkung auf den Teamgeist (20%) sowie auf Kreativität und Innovation (18%) durch Diversity Management. Abbildung 6 gibt einen Überblick zur Einschätzung der jeweiligen Größenklassen anhand von Salden. Der Saldowert ist die Differenz der Prozentanteile der Antworten »positiv« und »negativ«. Größere Unternehmen (ab 250 Beschäftigten) gaben dabei häufiger an, positive Effekte durch Diversity Management zu erzielen. Der Vergleich unter den drei betrachteten Wirtschaftsbereichen zeigt, dass das Verarbeitende Gewerbe am häufigsten positive Auswirkungen meldete.

FAZIT: NOCH LUFT NACH OBEN

Diversität und ihr Management sind bereits zum Teil in den Unternehmenskulturen angekommen, trotzdem gibt es durchaus noch Entwicklungsbedarf. In Vielfalt steckt wörtlich betrachtet eine Fülle von verschiedenen Arten, die differenziert betrachtet werden müssen. Zudem ist genau aus diesem Grund auch deren

Abb. 5

Genderneutrale Sprache: interne vs. externe Kommunikation
gewichtete Anteile in Prozent, nach Wirtschaftsbereichen

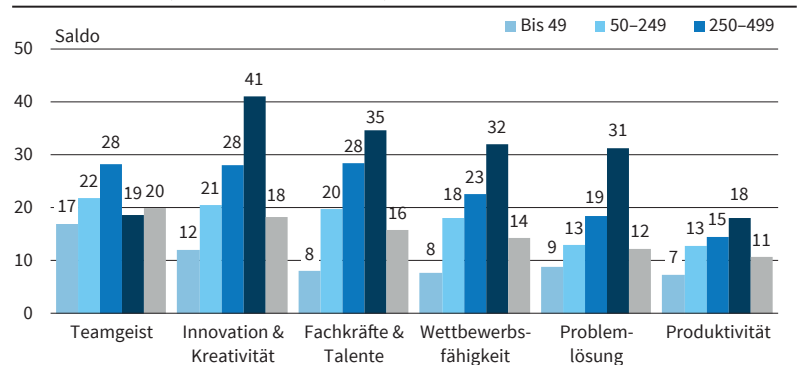


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Abb. 6

Wirkungen von Diversity Management nach Größenklasse
nach Größenklasse (Anzahl der Mitarbeitenden)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Messbarkeit besonders schwierig. Auch die Auswirkungen sind meist schwer greifbar. Diversität ist keine materielle Drehschraube, sondern ein Potenzial, das ein gewisses Grundvertrauen voraussetzt. Umso wichtiger ist es, sich mit Diversität im Unternehmen zu beschäftigen und ein Bewusstsein zu schaffen, welchen Einfluss eine diverse Unternehmenskultur auf eine Organisation hat und welche Vorteile daraus genutzt werden können. Diversität hilft uns, unseren Umgang mit Vielfalt zu hinterfragen, mit dem Ziel, etwaige Benachteiligungen in der Arbeitswelt zu vermeiden.

LITERATUR

Farndale, E., M. Brion, D. Briscoe und S. Raghuram (2015), »A Global Perspective on Diversity and Inclusion in Work Organisations«, *The International Journal of Human Resource Management* 26(6), 677-687.

Rainer, H. und A. Peichl (2021), »Erwerbstätigenpotenzial besser ausschöpfen«, *ifo Schnelldienst* 75 (7), 1-7.