



4. idm-Jahrestagung am 19.11.2010 in Berlin

Die diesjährige idm Jahrestagung wurde unter dem Motto: „Diversity Management at the crossroads – Welche Richtung nimmt Diversity Management in Deutschland?“ veranstaltet.

In den Räumen von Ernst & Young am Spreebogen kamen mehr als 80 Interessierte zusammen, um sich in der Begegnung von Forschung, Beratung, Politik und Unternehmen intensiv mit dem Thema auseinander zu setzen.

Das Programm bot Einblicke in ein breites Spektrum professioneller Zugänge, wie sie derzeit in Bezug auf Diversity Management zu beobachten sind. Akteurinnen und Akteure, Konzepte und Umsetzungsansätze wurden ebenso deutlich wie die gesellschaftliche Bandbreite an Diversity-Herausforderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt.

Die Beiträge zeigten spannende Einblicke in unterschiedliche Praxis- und Anwendungsfelder und deren je spezifische Anforderungen. Das Fachpublikum brachte sich immer wieder engagiert mit eigener Expertise in die Diskussionen ein.

Die anfangs präsentierten Leitfragen wurden dabei über den Tag verteilt immer wieder neu fokussiert:

- Was sind aktuelle Entwicklungen im Bereich DM/MD?
- Wer setzt sich dabei wie mit Themen, Positionen und Praxen auseinander?
- Was macht DM/MD zu einer nachhaltigen Aufgabe?
- Was bedeutet Qualifizierung für DM/MD heute?
- Welche Spannungsfelder sind in den bisherigen Bemühungen um DM/MD sichtbar, spürbar geworden?

Dabei wurde durchaus deutlich, dass der Anfangs-Hype in der Auseinandersetzung mit Diversity einer (vielleicht) gediegeneren, in jedem Fall aber differenzierteren Auseinandersetzung mit DM/MD im Rahmen von konkreten Anwendungs- Umsetzungsmöglichkeiten gewichen ist.

Die im Titel der Konferenz angesprochene **crossroad**-Metapher sollte eine Anregung zur Beobachtung von aktuellen Diversity-Entwicklungen bieten. In den durchaus spannungsreichen Erfahrungen zwischen hohem Engagement, Widerständen, Hindernissen, Abwehr (und zum Teil populistischen) Trivialisierungsversuchen muss sich DM/MD immer noch behaupten. Viele Stimmen sind entsprechend dieser Auseinandersetzungen derzeit in der Öffentlichkeit zu hören (und viele der unveröffentlichten Meinungen wollten wir vielleicht auch lieber gar nicht hören). Einige Auszüge und Beispiele wurden zur Eröffnung präsentiert:

- ❖ *DM war und ist doch nix Neues, nur ein weiterer Anglizismus*
- ❖ *DM ist vielleicht nice to have, aber ehrlich...es geht doch auch ohne...zumindest geht es auch vorüber...*
- ❖ *DM ist ein Ritt auf der Modewelle, geritten wird vorrangig auf der Image-Welle... oder wie Thomas Sattelberger (vom Gesamtpersonalvorstand Telekom)*



es formuliert hat: Es geht überwiegend um Verfloskelung, d.h. um rhetorische Anpassung, nicht um tatsächliche Veränderung.

- ❖ *Ich musste doch tatsächlich auch mal so ein Training mit machen...*
- ❖ *DM ist reine Sozial-Technokratie...oder besser: Maßnahmentechnokratie ...und dann dieses Gutmenschentum!*
- ❖ *Diversity-Manager/innen sind eh´ die reinsten Sozialromantiker/innen!*
- ❖ *Und übrigens: Multikulti ist ja vorbei...*
- ❖ *Genau: und der Feminismus im 21.Jahrhundert ist auch völlig überholt (sagt zumindest Frau Schröder...).*

Crossroads als Metapher für die Tagung meinte im Sinne des Vorbereitungs-Teams: Herausforderungen und Entscheidungen zum weiteren Umgang mit Diversity in den Blick zu nehmen und gemeinsam zu diskutieren. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit und Arbeit an der Umsetzung von Diversity/ DM kann dabei weder spannungsfrei, ambivalenzfrei noch konfliktfrei sei.

Es ist unsere Überzeugung, dass jeder Beitrag auf der Konferenz einen spezifischen Ansatz bietet, um den Dilemmata zu begegnen, die mit der Thematisierung von Diversity auftauchen. Vielleicht dürfen und können viele Dilemmata erst durch eine Diversity-Perspektive deutlich und sichtbar werden.



Der Einstiegsvortrag von **Tabi Haller-Jorden** kann als Feuerwerk einer faszinierenden Managerin beschrieben werden, deren feste Überzeugung es ist, dass es mehr als den business case braucht, um qualitativ nachhaltige Veränderungen im Rahmen von DM zu erreichen. Ihr Plädoyer galt der Gestaltung von Organisations- und Beziehungskulturen jenseits von binären, an überholten Biasstrukturen (gender based stereotypes) orientierten Werten. Ohne innere Überzeugung und Engagement ließe sich kein Cultural Change umsetzen. Tabi verdeutlichte und veranschaulichte die notwendige Wertschätzung von Vielfalt als gelebter Realität in der Verbindung von organisationaler und personaler Dimension. Theoretisch wie unternehmenspolitisch lässt sich an dieser Nahtstelle die faktische Inklusionsarbeit beobachten. Tabi präsentierte Studien zu bestehenden Frauenfördermaßnahmen und stellt fest, dass Frauen in ausreichend davon profitieren, d.h. sie steigen nicht entsprechend die Karriereleiter nach oben.

Des weiteren skizzierte sie das DELTA Modell:

- D** = Data (qualitative und quantitative Daten warum es ein Priorität ist "where it hurts")
- E** = Empowerment
- L** = Leaders need to be on board
- T** = Targets (klare Definition wie Erfolg aussehen soll)
- A** = Accountability (360 Grad Review zu Diversity-Aspekten. "And if a manager does not perform or is not prepared to improve – irrespective of excellent difnancial performance, he has to leave.")





Die Diskussion über die Charta der Vielfalt mit **Birgit Reinhardt** von der Deutschen Bahn AG und **Bernd Knopf** vom Arbeitsstab der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung zeigte, wie sich die im Tagungstitel angesprochene Thematik der Crossroad-Entscheidung im Einzelnen darstellen kann. War die Charta bisher eher ein breites Bündnis, so wurde von den 11 Erstunterzeichnern ein neuer Verein mit modifizierter Zielsetzung gegründet. Sie bringen je 15.000 Euro als finanzielle Basis ein. Es ist als Public Private Partnership (PPP) konzipiert.

Bei dieser Neukonstituierung der Charta ergeben sich viele Fragen: Wer sind die Stakeholder, wenn es sich nicht um reine Firmen-Präsentation handeln soll? Wie entwickeln sich Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen? Wer übernimmt Verantwortung für welche Prozesse? Welche Inklusions- und Exklusionsmechanismen sind erwartbar, entscheidbar, vermeidbar?



Nach der Mittagspause ging es weiter mit einem Energizer: **Claude Karfiol** von **Timpani-Ambassador, Basel** gelang es durch sein Rythm Event, die gesamte (Sitz)Ordnung der Tagung erfolgreich zu irritieren und damit Aufnahmebereitschaft und Frische für die zweite Tageshälfte zu erzeugen.



In der Talkrunde zum Thema Job-Profil hat unser idm-Mitglied **Hans Jablonski** die Gäste **Astrid Bosten**, Global Diversity Henkel, Prof. Dr. **Barbara Sieben** und Prof. Dr. **Reinhold Roski** in einer Diskussion zur Frage nach Berufsalltag und Anforderungen sowie Möglichkeiten der Professionalisierung im Feld von Diversity ins Gespräch gebracht.



Astrid Bosten, die zuvor in der Unternehmenskommunikation tätig war, betonte, dass allein 2 Diversity Managerinnen im Unternehmen erfolgreiches Diversity Management nicht realisieren können. Vielmehr braucht es Diversity Ambassadors und den Diversity Council, die weltweit im Unternehmen sich des Themas annehmen. Und zum Vorgehen: „Der Einstieg erfolgt mit Yes-yes-Leuten. Sie haben *drive* und bringen Bewegung in das Thema... Die No-no-Leute bilden eine schwer zu durchdringende



Lehmschicht.“ Diversity ist bei Henkel „am CEO hoch aufgehängt“.

Barbara Sieben ist zusammen mit ihrer Kollegin Prof. Dr. Dagmar Vinz zuständig für den Studiengang zu Gender Diversity Kompetenz an der FU Berlin. Der Studiengang ist interdisziplinär. Beteiligt sind 3 Fachbereiche. Politikwissenschaften, Wirtschaft und Recht. Ziel ist, so Sieben, „Change Agents auszubilden, um Diversity und Gender in Organisationen zu realisieren.

Idm-Mitglied Reinhold Roski präsentierte sein MBA-Studiengang in Berlin, der sich vor allem an Führungskräfte richtet, die sich im Arbeitsalltag den Herausforderungen internationaler und globaler

Führungsaufgaben und der Arbeit in interkulturellen Teams stellen.



In einem Workshop zum Thema „Diversity in Teams – Erfolgsfaktor oder Konfliktherd?“ hat unser idm-Mitglied **Hubert Kuhn** in die konzeptionelle Grundlegung seiner Diversity-Arbeit mit Teams eingeführt. Interessant war, wie gruppendynamische Prozesse genutzt werden können, um das Potential von diversity-Teams zu verwirklichen. Eine zentrale Idee dabei ist, dass die Teammitglieder ihre Individualität (ihre diversity) im Team immer mehr zeigen können, ohne dass die gemeinsame Arbeit zerstört wird. Diese Balance von „diversity und similarity“ im Team kann aber nur erreicht werden, wenn sowohl die Unterschiedlichkeit in Interessen und Kommunikationsstilen wahrgenommen, als auch die daraus entstehenden Konflikte zufriedenstellend gelöst werden. Hier kommt der Teamleitung und ihrer Prozess- und Diversity-Kompetenz eine entscheidende Rolle zu.



Eren Ünsal, Leiterin der Landesstelle für Gleichbehandlung der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Senats Berlin stellte zum Thema „Diversity in der Verwaltung“ das Projekt „Berlin: Stadt der Vielfalt“ vor. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und wachsender Vielfalt der Bürger/innen in der Bundeshauptstadt und den sich daraus ergebenden Fragen nach einer repräsentativen Verwaltung und der Stärkung des sozialen Zusammenhalts zeigte **Eren Ünsal** auf, wie sich Berlin auf den Weg zu einer städtischen Diversitätspolitik macht und wie DM und Antidiskriminierungsstrategien in einer großen kommunalen Verwaltung horizontal gebündelt und implementiert werden sollen. Dabei wurden sowohl Ähnlichkeiten, als auch Unterschiede zu bekannten Implementierungsmodellen im Unternehmenskontext deutlich.



Auf der Basis ihrer Expertise zu Positiven Maßnahmen im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) haben **Alexander Klose**, wiss. Geschäftsführer des Law and Society Institutes an der HU Berlin/Büro für Recht und Wissenschaft und **Andreas Merx** (pro diversity und idm Vorstand) über verschiedene Erfahrungen im Umgang mit Positiven Maßnahmen und deren politischer Aus/ Wirkungen berichtet. In kritischer

Auseinandersetzung mit dem am 18. August 2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wurde in einem systematischen Überblick dargelegt, wie sich der rechtlich fundierte Umgang mit (Anti)Diskriminierung in einem Spannungsfeld von Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung einerseits und rechtlich verordnetem Diskriminierungsschutz mittels institutionalisierter politischer Regelungen diskutieren lässt. Wie stellen sich Reichweite, Grenzen und mögliche Konflikte zur Zeit dar? Die Referenten empfahlen vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrungen mit zielgruppenorientierten Fördermaßnahmen in den USA, Vereinigtem Königreich, Schweden und anderen EU-Mitgliedstaaten ein verbindlicheres Modell mit stärkerer rechtlicher Verpflichtung („positive Pflichten“) und gezielter politischer Motivation zu einem hohem Maß der Selbstverpflichtung mit passgenauen Gesamtkonzepten eines umfassenden Organisationswandels zu verbinden, um mehr tatsächliche Chancengleichheit und Vielfalt in Unternehmen, Organisationen und öffentlicher Verwaltung/Einrichtungen zu erzielen.

Als Abschluss gab **Jürgen Schröder** vom Referat für Grundsatzfragen der Migrations- und Ausländerpolitik im Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Einblick in die Versuche und Schwierigkeiten, die ministerielle Arbeit im Fokus von Diversity, Integration und Inklusion auf Nachhaltigkeit bezüglich ihrer politischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit hin anzulegen. Im Kontext der Bemühungen der Bundesregierung um eine stärkere Öffnung des Arbeitsmarkts für qualifizierte Migrant/innen, des für 2011 angestrebten gesetzlichen Vorhabens einer besseren Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen im sog. Anerkennungsgesetz, verschiedener Maßnahmen nachholender Integration und Qualifizierung von Menschen mit Migrationshintergrund sowie des Übergangs vom Nationalen Integrationsplan (NIP) zum Nationalen Aktionsplan (NAP) wurde deutlich, dass DM in der Gesamtkonzeption des BMAS zu Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migrant/innen und Menschen mit Migrationshintergrund zunehmend eine wichtigere Rolle zukommt.



Was mit der Tagung gut gelungen ist, ist vor allem die Möglichkeit einer breiten Veranschaulichung von Positionen und Praxen im Diversity-Dialog/Multilog.

Wenn Diversity Management nicht nur als vorübergehender Diskurs, sondern als reale Herausforderung in Gegenwart und Zukunft verstanden wird, lassen sich alte Abgrenzungen - beispielsweise zwischen staatlichen Institutionen, Profit und Nonprofit-Organisationen etc. - kaum mehr aufrecht halten. Aus der Crossroad-Frage wird dann eher ein cross-over: die Frage ist, wie und was lässt sich in der Durchlässigkeit sozialer Systeme, diverser Branchen etc. voneinander lernen...vielleicht auch. Was muss angesichts der Problemgemengelage von einander gelernt werden? Diesbezüglich wurden nicht nur die Diskussionen zu den einzelnen Beiträgen, sondern auch die sicherlich zu kurz bemessenen Pausen intensiv für die Vernetzung der unterschiedlich relevanten Expertisen genutzt.

Das Thema „Lernen“ war bei dieser Jahrestagung noch auf eine andere Weise präsent: Im Rahmen des FU Masterstudiengangs „Gender- und Diversity-Kompetenz“ war der Praxistag „Chancengleichheit im internationalen Vergleich“ in die idm-Jahrestagung eingebettet.

Was sich durchaus mit dieser Tagung auch abgebildet hat, war (wir wollen nicht sagen ein Paradigmenwechsel, aber doch) eine beobachtbare Durchlässigkeit von bisher eher oder oft getrennt gehaltenen Zugängen zum Diversity: nämlich die strukturellen Dimensionen einerseits und die eher personenbezogenen Zugänge andererseits. DM/MD kann dann optimal greifen, wenn es gelingt sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch die subjektiven und sozial-psychologischen Voraussetzungen kritisch zu hinterfragen und ggf. neu zu gestalten. Eine nachhaltige Orientierung auf erfolgreiche und folgenreiche Diversity-Arbeit muss sicherlich beiden Dimensionen gerecht werden. Idm ist der Verbindung dieser Perspektiven als Teil seines Qualitätsverständnisses verpflichtet. Mit dieser Tagung konnte sich idm ein Stück als Bridging-Partner für die sehr breit gestreuten Ansätze verschiedener Institutionen, Organisationen oder Unternehmen im Diversity-Feld zur Verfügung stellen. Mit der Jahrestagung 2011 hoffen wir, an diese Entwicklung anschließen zu können.

Einen weiteren Tagungsbericht finden Sie von unserer Tagungsreferentin Astrid Bosten im [Henkel Diversity Blog vom 22.11.2010](#)

