

Die Stärke des Unterschieds

Vielfalt ist eine Ressource, wenn Unternehmen damit umgehen können – Diversity Management ist in der Krise gefragt

Von Marlene Brey

„Ich bin der Beweis dafür, dass es funktioniert“, sagt Aissata Coulibaly. Die 38-Jährige sitzt in einem geblühten Kleid an einem üppig gedeckten Frühstückstisch in einem der oberen Stockwerke von Ernst&Young (EY) in Kirchberg über Luxemburg-Stadt. Die Tür zu diesem Bereich mit den roten Tapeten ist so schwer, dass man sofort versteht, dass nicht jeder hier reinkommt. Coulibaly hat es nach oben geschafft. Sie ist Associate Partner im Bereich Wirtschaftsprüfung bei EY Luxembourg. Nach ihrem zweiten Master in Washington D. C. kam sie 2007 ins Unternehmen. Coulibaly sitzt also hier als lebendiger Beweis dafür, dass Diversity Management funktioniert. Sie ist eine Frau und sie hat „afrikanische Wurzeln“, wie sie sagt.

Vielfalt in der Corona-Krise

Diversity Management wird ein Teil des Personalwesens genannt, der für Chancengleichheit sorgen soll. Zahlreiche Studien zeigen, dass Unternehmen leistungsfähiger sind, wenn sie Männer und Frauen im Team haben, Altersgruppen mischen, sozialer und ethnischer Hintergrund der Mitarbeiter variiert. Coulibaly ist im Diversity Team von EY, weil sie gesehen hat, wie „powerful“ Vielfalt ist. „Unsere Welt ist so komplex. Je mehr Erfahrungen und Kenntnisse man an einen Tisch bringt, desto besser kann man dieser Komplexität gerecht werden“, sagt sie. Die Botschaft ist oben angekommen – bei der Führung großer Unternehmen und in der Politik.

Seit 2012 gibt es „die Charta der Vielfalt Lëtzebuerg“. Sie schlägt Organisationen vor, über gesetzliche Vorschriften hinauszugehen. Corinne Cahen (DP), Ministerin für Familie und Integration, ist Schirmherrin. Am Mittwoch hat das für die Charta zuständige Institut IMS Luxembourg einen „praktischen Leitfaden für Diversitätsmanagement in Krisenzeiten“ herausgegeben. Denn die Covid-19-Pandemie trifft den Arbeitsmarkt hart und droht, bestehende Ungleichheiten zu verschärfen.

John wird CEO, Frau nicht

In den USA gab es 2015 mehr CEOs mit dem Namen John als Frauen in dieser Position, wie die „New York Times“ titelte. Direkt vor der Corona-Krise, Ende 2019, sah die Welt nicht viel anders aus. Die Wirtschaftsprüfer von Deloitte befragten 8 648 Unternehmen in 49 Ländern und fanden weltweit 4,4 Prozent Frauen unter den CEOs. In Luxemburg ging die Zahl der von Frauen besetzten Verwaltungsratsitze im Vergleich zu 2017 um fast drei Prozent zurück. Die Prüfer fanden in den 36 im Großherzogtum analysierten

● **Astronautin werden oder in die Stahlindustrie gehen.**

Michèle Merle, ArcelorMittal



Annette Boehm und Aissata Coulibaly arbeiten Seite an Seite für Inklusion bei EY Luxembourg.

Foto: EY

Unternehmen 33 Frauen, was einem Anteil von 12 Prozent entspricht. Die Zahl der weiblichen CEOs in diesen Unternehmen lag bei null.

Gender Diversity variiert stark nach Branche. Das weiß Michèle Merle. Sie hatte im Anschluss an ihre Dissertation drei Optionen: „Ich habe überlegt, Astronautin zu werden, zu Künstlicher Intelligenz zu forschen oder als Frau in die Stahlindustrie zu gehen.“ Sie entschied sich für Letzteres. 1986 fing sie als jüngste Ingenieurin und einzige Frau in ihrem Team bei ArcelorMittal an. 34 Jahre später sagt sie: „Natürlich sind wir nicht die Besten, was Gender Diversity angeht. Wir sind eben die Stahlindustrie“. Aber auch die männlich geprägte Branche hat sich zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen zu erhöhen. Merle arbeitet inzwischen in der Personalabteilung von ArcelorMittal und sucht auf der ganzen Welt nach Talenten. „Mehr und mehr Männer erkennen, dass es wichtig ist, ein diverses Team zu haben, weil das bedeutet, auch über diverse Strategien zu verfügen. Und das heißt: Besser sein als die anderen.“ Letztlich komme es darauf an und nicht auf das Geschlecht, sagt Merle.

Blind entschieden

Genau dafür soll ein Verfahren sorgen, das sich „Blind Recruitment“ nennt. Im Bewerbungsverfahren werden die Kandidaten insofern blind getestet, als dass Personal weder das Bild noch den Namen sehen, wenn sie den Lebenslauf unter die Lupe nehmen. Frauen werden dann garantiert nicht aufgrund ihres Geschlechts eingeladen, sondern, weil sie eben gut sind.



Neben Aissata Coulibaly in der oberen Etage von EY sitzt eine weitere Frau: Annette Boehm, Direktorin der Personalabteilung. Hier gibt es kein „Blind Recruitment“, dafür eine Frauenquote von 50 Prozent und 73 Nationalitäten. Mitarbeiter bekommen Trainings, um unbewusste Vorurteile abzubauen. „Unser Büro in Luxemburg ist bereits divers, viel stärker noch als in Deutschland oder Frankreich. Es geht darum, die Vielfalt zu managen“, sagt Boehm. Jede Stimme soll im Unternehmen gehört werden, unabhängig von Herkunft, Religion oder sexueller Orientierung. Inklusion sei also das wahre Ziel. „Bei uns geht es nicht um Herkunft, sondern um Performance.“

Arbeiten hier auch Menschen mit einer Behinderung? Boehm nickt. Frauen mit Kopftuch? „Ja, auch Männer mit Turban“, sagt sie, lachelt und zuckt mit den Schultern. „Wir suchen nach Vielfalt, weil bewiesen ist, dass sie uns innovativer macht“. Damit solch diverse Teams auch harmonieren, bekommen sie Trainings, um die interkulturelle Kompetenz zu stei-

gern. Der Erfolg der Diversity Strategie wird gemessen, wie andere Unternehmensziele, etwa durch anonyme Mitarbeiterbefragungen. Welche Gruppe wie stark vertreten ist, lässt sich dagegen nicht immer messen. Im Nachgang an die weltweiten Demonstrationen zu „Black Lives Matter“ kommt die Frage auf, wie Unternehmen in dieser Hinsicht für Chancengleichheit sorgen können. „Hier arbeiten 73 Nationalitäten. Da gibt es alle Hautfarben, aber keine Quote“, sagt Boehm. Dafür gibt es regelmäßiges Monitoring, um zu prüfen, ob Hinweise auf Diskriminierung bei Beförderungen vorliegen. Hat Coulibaly sich je aufgrund ihrer Hautfarbe diskriminiert gefühlt? „Nein“, sagt sie bestimmt.

Being black in Luxembourg

Statistisch gesehen, stand Coulibaly auf dem Weg nach oben neben ihrem Geschlecht aber sehr wohl ihre Hautfarbe im Weg. Das zeigen die Ergebnisse der Studie „Being black in the EU“, die in Luxemburg für Aufsehen sorgte, weil sie zeigte, wie groß das Problem von Rassismus hierzulande ist.

In der EU-weiten Studie gaben 39 Prozent der Befragten an, sie hätten in den letzten fünf Jahren vor der Umfrage rassistische Diskriminierung erlebt. Die höchste wahrgenommene Diskriminierungsrate fand sich in Luxemburg (50 Prozent), gefolgt von Finnland (45 Prozent) und Österreich (42 Prozent). Luxemburg gehört zu den Ländern, wo sich die Fälle von Diskriminierung besonders oft (20 Prozent) am Arbeitsplatz oder in der Schule abspielten. EU-weit fühlte sich ein Viertel der Befragten in den letzten fünf Jahren bei der Arbeitssuche rassistisch

Der Redebedarf war groß.

Gabriela Guerrero Ordeñana, IMS Luxembourg

diskriminiert. Auch hier findet sich der Höchstwert wieder in Luxemburg (47 Prozent).

Während einer weltweiten Rezension haben Unternehmen Wichtiges zu tun, als an der Inklusion zu arbeiten. Oder? Wer das denkt, der irrt. Zu Beginn der Krise sendete das IMS Luxembourg Mails an seine Partner. In zehnmündigen Interviews wollten die Macher der „Charta der Vielfalt“ abfragen, ob die Unternehmen während der Krise Unterstützung in Sachen Diversity Management brauchten. „Aber niemand wollte nur zehn Minuten mit uns sprechen“, lacht Gabriela Guerrero Ordeñana. „Die Gespräche dauerten oft eine Stunde – so groß war der Redebedarf“. In der Corona-Krise waren die Probleme der Mitarbeiter so divers wie die Teams. Einige litten unter Angstzuständen. Wer aus dem Ausland kam, war damit allein. Mitarbeiter mit Hörschädigung konnten bei Videokonferenzen nicht von den Lippen ablesen. Mütter waren überlastet. Ältere mit dem Homeoffice und den technischen Neuerungen überfordert, Asiaten waren plötzlich mit einem neuen Rassismus konfrontiert.

Was die Mitarbeiter des IMS Luxembourg sahen: Jene Firmen, die bereits über eine Abteilung für Diversity Management verfügten, konnten weitaus besser mit den Problemen ihrer Mitarbeiter umgehen. Und somit in der Krise besser performen.