

# „Es braucht unterschiedlichste Perspektiven und Erfahrungen, um den Aufgaben der heutigen Zeit zu begegnen“

Seit Jahren werden die Themen Diversität und Inklusion in der Gesellschaft diskutiert, doch wo stehen wir im konkreten Zusammenleben? Erwin König von b.i.t.online hat mit Anja Pieper, Mitglied der Geschäftsführung von Diversicon, Berlin, über Diversität und Inklusion in der Arbeitswelt gesprochen.

*Diversität und Inklusion sind Begrifflichkeiten, die uns seit einigen Jahren in vielerlei Zusammenhängen begegnen. In allgemein gesellschaftlichen Zusammenhängen und in sehr speziellen Fragen des konkreten Zusammenlebens, z.B. im Kontext Arbeit. Wie stehen sie zueinander?*

» **Anja Pieper** ◀ Diversität ist Realität, eine gesellschaftliche Tatsache. Sie umfasst individuelle, soziale und strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen. Betrachtet man die Diversitätsdimensionen wird dies schnell deutlich:

- Alter
- Ethnische Herkunft und Nationalität
- Geschlecht und geschlechtliche Identität
- Körperliche und geistige Fähigkeiten
- Religion und Weltanschauung
- Sexuelle Orientierung
- Soziale Herkunft

Wenn wir Diversität also als Tatsache annehmen, als Beschreibung einer in unterschiedlichsten Dimensionen und Kombinationen vielfältigen Gesellschaft, dann geht es bei Inklusion darum, diese Vielfalt auch auf allen Ebenen der Gesellschaft zu ermöglichen und gelebte Normalität werden zu lassen.

Es gilt, sich die existierenden Normen und Strukturen der Gesellschaft, somit auch der Arbeitswelt, zu verdeutlichen. Sie dann zu prüfen, zu hinterfragen, vorhandene und neu auftretende Hindernisse zu erkennen und die Strukturen daraufhin so zu ändern, dass Diversität in allen Bereichen erreicht wird und sich dort dauerhaft wiederfindet.

Kurz gesagt: Die Vielfalt wertzuschätzen, ALLEN Menschen Zugehörigkeit und Chancengleichheit zu ermöglichen, ist Aufgabe von „Diversität und Inklusion“.

*Warum glauben Sie, dass die Themen in der öffentlichen Wahrnehmung zunehmend Bedeutung für die Arbeitswelt bekommen? Gibt es Faktoren, die eine*



## Zur Person

Anja Pieper, Ausbildung und Tätigkeit im Buchhandel, zunächst im Marketing, dann viele Jahre als zertifizierte Projektmanagerin in der Geschäftsleitung bei Thieme & Froberg GmbH, einem Anbieter von medizinischen Fachinformationen. Weiterbildungen zur Mediatorin, Coach und Fachberaterin Autismus-Spektrum. 2017 beruflicher Ausstieg aus dem Mediumfeld und Einstieg bei Diversicon (Berlin), einem Sozialunternehmen mit dem Schwerpunkt Neurodiversität und Arbeit. Diversicon bietet verschiedene Gruppen- und Einzelcoachings für Autistinnen/Autisten und ADHSlerinnen/ADHSler an, schult und berät Fachpersonal und Arbeitgebende. Dort leitet Anja Pieper seit Beginn die Bereiche Kurse & Coaching. Seit 2020 ist sie in der Geschäftsleitung.

*Auseinandersetzung befördert haben? Wenn ja, welche sind das?*

**»Anja Pieper** █ Zunächst ist es so, dass uns da manch andere Länder in unterschiedlichen Bereichen schon um Einiges voraus sind, wie z.B. Skandinavien oder Neuseeland. Das hat durchaus Vorbildcharakter.

Es ist aber auch bei uns so, dass durch die Auseinandersetzung mit einzelnen Themen nach und nach eine wachsende Aufgeschlossenheit gegenüber den jeweiligen Diversitätsdimensionen entsteht.

Damit einhergehend ist dann Vorarbeit für weitere Themen geleistet. Die Stimmen werden nicht nur lauter, sie werden auch öfter gehört. Zusammenhänge zu komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen und deren Ursachen werden deutlich.

Studien belegen die negativen Auswirkungen nicht wertgeschätzter Diversität und mangelnder Inklusion. Sie zeigen auf, welche nachhaltigen Vorteile eine gelungene Umsetzung hat. In vielen Branchen werden heute Fachkräfte händeringend gesucht. Wir können es uns nicht mehr leisten, weite Teile der Bevölkerung bei der Besetzung von Arbeitsplätzen nicht zu berücksichtigen, oder sie zwar einzustellen, aber dann nicht halten zu können.

Untersuchungen und unzählige Erfahrungen zeigen ferner, dass vielfältig zusammengesetzte Teams krisenresistenter sind. Sie reagieren besser auf sich verändernde Herausforderungen, entwickeln eine höhere kollektive Intelligenz und treffen damit am Ende qualitativ bessere Entscheidungen; sind letztlich also erfolgreicher.

Durch positive Beispiele wachsen die Anerkennung und das Verständnis dafür, dass es Vielfalt in Unternehmen braucht, um Innovation zu ermöglichen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Alles wird komplexer. Es braucht unterschiedlichste Perspektiven und Erfahrungen, vielfältiges Wissen, differenzierte Herangehensweisen, um den Aufgaben der heutigen Zeit zu begegnen. Immer wieder nur mehr vom Gleichen – das funktioniert nicht (mehr).

*Warum ganz provokant gefragt, braucht es überhaupt ein Diversity Management?*

**»Anja Pieper** █ Im Idealfall bräuchte es das tatsächlich nicht. Noch haben wir diese Strukturen jedoch nicht, in denen Diversität und Inklusion in der Arbeitswelt gelebte Tatsachen und damit normal, also „die Norm“ sind.

Die Gesellschaft und damit auch das Arbeitsleben sind ausgerichtet an der Mehrheit, was häufig gleichgesetzt wird mit „normal“ und der Vorstellung, dass alle Menschen sich daran anpassen sollen, sich danach ausrichten. Je mehr Unterschiede eine Person

zu dieser Mehrheit mit sich bringt, umso weiter entfernt ist sie von der Norm, umso schwerer wird es für sie, Chancengleichheit zu erleben, Zugehörigkeit zu erreichen.

Wollen wir das ändern, eine diversitätsorientierte, inklusive Arbeitswelt erreichen, müssen sich vorhandene Strukturen ändern, Umgebungen geschaffen werden, die allen Menschen den Einsatz ihrer individuellen Stärken und Fähigkeiten ermöglichen. Das braucht Zeit und macht sich nicht schnell mal nebenbei. Es funktioniert nur, wenn es ernst gemeint und ernst genommen wird.

Die dafür notwendigen Veränderungen in Unternehmen kommen nicht von allein. Vorhandenes beizubehalten ist erstmal widerstandsloser, einfacher, schneller, bequemer. Es braucht Verstehen und Akzeptanz für die Notwendigkeit, den Wunsch nach solchen Veränderungen – und dann einen Wandel in den Gewohnheiten, den Strukturen, den Taten und vor allem den Köpfen, den Denkmustern.

Alles immer wieder aufs Neue zu hinterfragen, ist anstrengend und führt zu vielfältigen Befürchtungen. Das muss begleitet werden, damit es für alle gut funktioniert.

Um Inklusion zu erreichen, braucht es zudem ein Bewusstsein für die Gründe, warum es bisher noch nicht so klappt. Warum es trotz häufig wahrhaftem Interesse und Willen nicht gelingt, Vielfalt im Unternehmen zu etablieren. An welchen Punkten angesetzt werden kann, wo Hindernisse bestehen – und die beginnen beispielsweise schon bei der Stellenanzeige, dem Bewerbungsprozess.

Unconscious Bias, unbewusste Vorurteile, beeinflussen täglich unsere Entscheidungen und Handlungen. Diese gilt es aufzudecken und einen anderen Umgang, andere Wege zu finden. Das ist schnell gesagt, aber meist gar nicht so einfach umzusetzen. Nur so kann jedoch ein Umfeld geschaffen werden, durch das sich unterschiedlichste Menschen angesprochen fühlen und Chancengleichheit erfahren.

*Sie erwähnten den Bewerbungsprozess als einen Ansatzpunkt. Können Sie uns hierfür ein paar Beispiele nennen?*

**»Anja Pieper** █ Fangen wir bei den Bezeichnungen und Beschreibungen von Arbeitsstellen an; in Stellenanzeigen, auf der Webseite, den Social-Media-Kanälen. Sind sie durchgehend inklusiv formuliert? Oder, wie noch sehr häufig, in der männlichen (oder weiblichen) Form, dabei im Titel noch mit angehängten „(w/m/d)“ und im weiteren Verlauf dann nicht mal mehr das. Wird glaubhaft zu Bewerbungen unterschiedlichster Personen aufgefordert?

*Welche Fotos findet man im Zusammenhang mit dem Unternehmen, spiegeln sie Diversität wider? Wie stellt sich das Unternehmen insgesamt in der Öffentlichkeit dar?*

**» Anja Pieper** Gibt es vertrauenerweckende Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für bestimmte Fragestellungen, an die man sich im Vorfeld wenden kann? Sind die Personen die Bewerbungen lesen, die Vorstellungsgespräche führen, diversitätsaufgeschlossen und sich ihrer Biases bewusst? Gibt es nur einen Weg den Bewerbungsprozess zu bestreiten, oder sind auch Alternativen möglich?

Allein für diesen Bereich ließen sich noch sehr viele Punkte auflisten. Letzten Endes ist es einer von vielen, in denen etwas getan werden kann. Das Gute ist: Wenn die Unternehmenskultur stimmt, die Haltung entsprechend ist, geschieht das nach und nach immer selbstverständlicher.

*Nun ist es sicherlich das eine, sich in einer größeren Institution (einer Firma/Behörde, einer Bibliothek, einem Verlag) mit dem Thema zu beschäftigen, es gibt da vielleicht schon Qualifikationsprogramme und auch eigene Personalstellen. Wie kann es aber in mittleren und kleineren Institutionen gelingen?*

**» Anja Pieper** Es ist und bleibt in erster Linie eine Frage der Kultur. Wie können also Diversität und Inklusion in der Unternehmenskultur verankert werden?

Auch ein kleineres Unternehmen kann Schulungen durchführen, für einzelne Personen, für Teams, für alle. Erstmal ein Bewusstsein dafür schaffen, was Diversität überhaupt alles meint und vor allem, warum es eine gute Idee ist – ganz konkret für dieses Unternehmen.

Wenn die eigenen Ressourcen und Kapazitäten dafür nicht ausreichen, kann externe Beratung und Schulung helfen, die Dinge initial auf den Weg zu bringen, den Anfang zu machen.

Man kann prüfen, was schon da ist, auch wenn es vielleicht erst kleine Ansätze sind, und dort weitermachen. Überlegen, welche Diversitätsdimensionen als erstes adressiert werden können und sollen. In der Regel findet sich jemand, die/der einen Bezug zu und Interesse an genau diesem Thema hat. Findet man eine Kultur vor, in der es gewünscht ist, gefördert wird, dieses Interesse in Taten umzuwandeln, ist also die entsprechende Offenheit und Akzeptanz vorhanden, dann ist ein wichtiger Schritt schon gemacht. Und dann dranbleiben, fragen, zuhören, Sorgen und auch Anregungen ernst nehmen und Neues ermöglichen.

Das sollte selbst in kleineren und mittleren Instituti-

onen möglich sein. Am Ende ist es also tatsächlich stets eine Frage des Willens bzw. Wollens.

*Zum Schluss noch eine persönliche Frage: Sie selbst haben jetzt nicht unbedingt eine Erwerbsbiografie, die logischerweise in einem Trainings- und Beratungsumfeld im Zusammenhang mit Diversity mündet. Was begeistert Sie an dem Thema?*

**» Anja Pieper** In der Tat ist es sicherlich nicht der direkteste Weg, um aus dem Medioumfeld kommend, als Projektmanagerin und in leitenden Positionen arbeitend, nun, nach zahlreichen Aus- und Fortbildungen in diesem Umfeld zu arbeiten.

Meines Erachtens ist gerade dieser untypische Weg für mich ein Vorteil, zudem auch noch kombiniert mit meinem persönlichen, privaten Lebenslauf. Er ermöglicht mir, authentisch in vielfältige Perspektiven zu wechseln, Menschen in den verschiedensten Rollen und mit unterschiedlichsten Meinungen und Vorstellungen miteinander ins Gespräch zu bringen und gemeinsam Ideen zu entwickeln, Lösungen zu finden.

Das ist es, was mich begeistert: Menschen und ihre Sichtweisen, ihre Realitäten miteinander zu verbinden, zwischen ihnen zu vermitteln, sie in den Austausch zu bringen! Man kann oft schon mit kleinen Dingen viel erreichen.

Und ich lerne einfach unglaublich gerne immer wieder dazu: Andere Perspektiven kennenzulernen – dabei erfährt man so unglaublich viel über sich selbst und die Welt, in der wir leben!

*Frau Pieper, vielen Dank für das Gespräch.*