20 JAHRE · 2006–2026

20 Jahre Charta der Vielfalt: Was eine Unterschrift in Bewegung bringen kann



Von links: Ursula Schwarzenbart, Hans W. Jablonski, Aletta von Hardenberg, Maud Pagel

Als wir 2006 die Charta der Vielfalt auf den Weg brachten, wollten wir Unternehmen für eine einfache Überzeugung gewinnen: Menschen sollen ihre Fähigkeiten einbringen können – unabhängig davon, wie alt sie sind, woher sie kommen, wen sie lieben, welches Geschlecht sie haben oder ob sie mit einer Behinderung leben. Wertschätzung sollte im Arbeitsalltag spürbar werden.

Ich arbeitete damals bei bp als Global D&I Manager Europe. Die französische „Charte de la diversité", die bp in Frankreich bereits unterzeichnet hatte, brachte mich auf die Idee, eine solche Initiative auch in Deutschland anzustoßen. Bei der Deutschen Bank, DaimlerChrysler und der Deutschen Telekom fand ich Mitstreiterinnen. Auch andere Unternehmen zeigten zunächst Interesse. Einige Unternehmensleitungen blieben jedoch skeptisch: Das Vorhaben erschien ihnen zu heikel, sein Nutzen noch nicht greifbar genug. Sie zogen sich wieder zurück. So entwickelten wir die Charta der Vielfalt im Kreis der vier Unternehmen.

Unterstützt wurde die Initiative von der Integrationsbeauftragten Maria Böhmer; Bundeskanzlerin Angela Merkel übernahm die Schirmherrschaft. Am 13. Dezember 2006 wurde die Charta der Vielfalt im Bundeskanzleramt vorgestellt und von den vier initiierenden Unternehmen unterzeichnet.

Beim Lesen der damaligen Unterlagen musste ich schmunzeln: Unser erklärtes Ziel war, bis Ende 2007 mindestens 150 Unternehmen zu gewinnen. Das erschien uns sehr ambitioniert. Doch bis Ende des Jahres hatten bereits über 200 Unternehmen unterzeichnet. Welche Dynamik daraus entstehen würde, konnten wir damals kaum absehen.

Die Unterschrift sollte einen Anfang markieren

Unser Ansatz bezog von Beginn an die unterschiedlichen Dimensionen von Vielfalt ein. Uns verband die Überzeugung, dass ein respektvoller Umgang mit Menschen und der Erfolg einer Organisation zusammengehören.

Das zeigen auch die Gründungsunterlagen: Wir sprachen über gesellschaftliche Verantwortung und zugleich über Talente, Kundenbedürfnisse, Innovationsfähigkeit und den demografischen Wandel. Die Verbindung zwischen Wertschätzung und unternehmerischem Nutzen gehörte zum Ausgangspunkt der Initiative.

Die Einstiegshürde war bewusst niedrig. Auch Unternehmen, die beim Diversity Management noch am Anfang standen, sollten sich anschließen können. Gleichzeitig enthielt die Charta konkrete Verpflichtungen: Personalprozesse überprüfen, Beschäftigte einbeziehen, Führung in die Verantwortung nehmen und über Fortschritte öffentlich berichten.

Freiwilligkeit bedeutete Eigenverantwortung. Schon vor der ersten Pressekonferenz beschäftigte uns deshalb die Frage, wie aus dem Bekenntnis praktische Wirkung entstehen würde.

Eine Initiative wird zur Organisation

Mit dem wachsenden Interesse brauchte die Charta eine dauerhafte Grundlage. Wer übernimmt Verantwortung? Wie wird die Arbeit finanziert? Welche Unterstützung brauchen die Unterzeichnenden?

Bereits in der Zukunftsplanung von 2009 ging es um Standards, Messbarkeit, Erfahrungsaustausch und konkrete Umsetzungshilfen. Weitere Unterschriften zu gewinnen, war nur ein Teil der Aufgabe.

2010 wurde der Verein gegründet. Aletta von Hardenberg, die sich zuvor bei der Deutschen Bank engagiert hatte und von Anfang an dabei war, wurde seine erste Geschäftsführerin. Diese neue Organisation aufzubauen, war eine echte Herausforderung: Strukturen schaffen, Finanzierung sichern, Unternehmen zusammenbringen und zugleich einer wachsenden Zahl von Erwartungen gerecht werden. Aletta hat diese Aufbauarbeit maßgeblich geprägt. Dafür gebührt ihr großer Dank – auch mein ganz persönlicher.

Dass daraus eine dauerhaft tragfähige Organisation entstand, ist das Verdienst vieler Menschen: in der Geschäftsstelle, den Mitgliedsunternehmen und weit darüber hinaus.

Wir haben unterschrieben – was tun wir jetzt?

Diese Frage wurde mit der wachsenden Zahl der Unterzeichnenden immer wichtiger.

Leitfäden, Factbooks, Workshops, Konferenzen und der Deutsche Diversity-Tag schufen Möglichkeiten, Wissen aufzubauen und Erfahrungen auszutauschen. Der Blick auf Vielfalt wurde weiterentwickelt, beispielsweise durch die ausdrückliche Einbeziehung sozialer Herkunft.

Die Herausforderung blieb, eine grundsätzliche Überzeugung in Entscheidungen, Zuständigkeiten und überprüfbare Fortschritte zu übersetzen. Schon 2011 diskutierten wir deshalb, wie sich die Qualität der Umsetzung sichtbar machen ließe.

Die Frage bleibt berechtigt: Woran erkennen Beschäftigte, dass ein Unternehmen seine Selbstverpflichtung ernst nimmt?

Wirkung braucht mehr als gute Absichten

Die Zusammensetzung einer Belegschaft allein sagt wenig darüber aus, ob Menschen ihre Fähigkeiten tatsächlich einbringen können. Dazu müssen wir auch die Unternehmenskultur betrachten.

Wer wird gehört? Wer erhält Entwicklungsmöglichkeiten? Welche Beschäftigten erleben faire Chancen – und welche nicht?

Die 2021 veröffentlichte ISO 30415, an deren Entwicklung ich für die Charta mitgewirkt habe, bietet dafür einen internationalen Orientierungsrahmen. Sie verbindet Diversity und Inclusion mit Verantwortung, Führung, Personalprozessen und der Bewertung von Fortschritten. Damit unterstützt sie Organisationen beim Schritt vom Bekenntnis zur systematischen Umsetzung.

Auch die eigene Arbeit kritisch betrachten

Zum Jubiläum gehört für mich auch Selbstkritik. Haben wir immer verständlich erklärt, welches Problem wir lösen wollen? Haben wir Menschen zum Mitdenken eingeladen? Oder waren wir gelegentlich so mit Begriffen und der richtigen Haltung beschäftigt, dass wir Menschen verloren haben, die wir eigentlich erreichen wollten?

Auch die Kritik, dass Diversity Management gelegentlich belehrend oder ausgrenzend wirkt, sollte ernst genommen werden. Entscheidend ist für mich, ob unsere Sprache und unser Vorgehen Verständnis, Beteiligung und Veränderung ermöglichen. Wer sich ausgeschlossen oder vorschnell beurteilt fühlt, wird sich schwer für ein inklusives Miteinander gewinnen lassen. Diese Einsicht müssen wir auch auf unsere eigene Arbeit anwenden.

Hier liegt für mich derzeit ein Schwerpunkt: Männer stärker in die Arbeit zu Vielfalt einzubeziehen und mit ihnen über ihre Rolle im Wandel zu sprechen. Welche Erwartungen verändern sich – im Beruf, in der Führung und im privaten Leben? Wo entstehen Unsicherheiten, wo neue Möglichkeiten? Auch dafür braucht es Raum für einen offenen Austausch.

Was die nächsten Jahre brauchen

Die Verbindung zwischen Überzeugung und Mehrwert bleibt entscheidend. Menschen verdienen Respekt und faire Chancen. Organisationen brauchen ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und unterschiedlichen Perspektiven.

Inclusive Leadership verbindet diese Ansprüche im Führungsalltag: bei der Personalauswahl, der Aufgabenverteilung, der Entwicklung von Talenten und im Umgang mit Konflikten. Dort zeigt sich, wie ernst eine Organisation ihr Bekenntnis nimmt.

Nach 20 Jahren gibt es guten Grund, sich über das Erreichte zu freuen. Aus einer gemeinsamen Idee ist eine Initiative geworden, die viele Menschen mitgestaltet und weitergetragen haben. Ihr Anspruch bleibt eine Aufgabe.

> **Die Charta hat geholfen, Vielfalt als Thema in deutschen Unternehmen zu etablieren. Nach 20 Jahren reicht es aber nicht mehr, sich zu Vielfalt zu bekennen. Entscheidend ist, was Unternehmen tatsächlich verändern – in ihren Strukturen, ihren Entscheidungen und ihrer Führungskultur.**