

Bericht

47. Öffentliche Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

am 14. März 2024

im Hause der Merck KGaA in Darmstadt

Thema: «Diversitätsmanagement in Unternehmen»

Dass „Diversität“ ein sehr vielfältig zu interpretierender Begriff mit langer Geschichte ist, aus dem heraus sich erst jüngst das „Diversitätsmanagement“ entwickelt hat, war das zentrale Thema der 47. Öffentlichen Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG). Die Vortragenden aus Unternehmen und Wissenschaft erläuterten die historische Entwicklung von Vielfalt in Unternehmen sowie deren Umgang mit dieser Vielfalt und diskutierten die Herausforderungen auf diesem Feld, denen sich Unternehmen gegenwärtig und zukünftig stellen müssen.

In ihrem Eröffnungsvortrag wies NEELE SIEMER (Darmstadt), die als „Head of Diversity Equity and Inclusion Germany & Enabling Functions“ das Diversitätsmanagement bei der Merck KGaA für den Standort Deutschland leitet, auf die Bedeutung von Chancengleichheit für ein modernes Unternehmen hin. Vielfalt und Inklusion seien heute nicht nur ein wichtiges Angebot auf einem stark umkämpften Arbeitsmarkt, sie förderten auch Innovationen und regten kreatives Denken an. Gleichzeitig mahnte sie, dass der Begriff mehr als ein Schlagwort sein müsse und nicht zur Modeerscheinung verkommen dürfe. Diversitätsmanagement bedeute mehr als den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, es beinhalte auch die Förderung unterrepräsentierter ethnischer Gruppen sowie die Etablierung von Chancengleichheit und könne so bei Angestellten zu einem Zugehörigkeitsgefühl beitragen.

JULIA SABINE FALKE (Frankfurt am Main), Vorsitzende des Vorstands des GUG e.V., begann ihre Eröffnungsrede mit einer bemerkenswerten Beobachtung: Obwohl sich eine stetig wachsende Zahl von Unternehmen der „Charta der Vielfalt“ angeschlossen habe – seit 2010 über 5.000 –, die mit Diversitätsmanagement verbundenen Ziele wie Chancengleichheit überaus konsensfähig und aus Sicht vieler Unternehmen auch ökonomische Vorteile augenscheinlich seien, bleibe das Thema Vielfalt in der öffentlichen Diskussion hoch umstritten. Falke warf die Fragen auf, warum dies der Fall sei und welche Einsichten eine Betrachtung der geschichtlichen Entwicklung bieten könne. Um diese Fragen zu ergründen, skizzierte sie die Entstehungsgeschichte des Diversitätsmanagements. Dabei hob sie das Spannungsfeld von politischen Interessen, moralischen Ansprüchen, gesetzlichen Rahmenbedingungen und unternehmerischen Zielen hervor. Sie veranschaulichte, wie sich diese Faktoren in den Vereinigten Staaten, wo das heutige Verständnis von Vielfalt seinen Ursprung hat, anders entwickelten als in Europa und der Bundesrepublik. Falke erläuterte, dass die Anfänge des *Diversity Managements* in der Frauenrechtsbewegung der zwanziger Jahre des letzten Jahrhunderts liegen, jedoch erst die amerikanische Bürgerrechtsgesetzgebung von 1964 das Thema auf die Agenda der Unternehmen setzte. Sie kontrastierte den „Bottom-up“-Ansatz in der dezentralen Immigrationsgesellschaft der USA, wo Forderungen nach mehr Vielfalt aus der Gesellschaft erwachsen, mit dem eher „Top-down“ geprägten Diskurs in Europa, der hauptsächlich von Politik und Unternehmen vorangetrieben wurde. Dabei unterstrich sie den maßgeblichen Einfluss der Frauenbewegungen seit den siebziger Jahren und betonte, dass schlussendlich demografische Veränderungen wie die Überalterung der Gesellschaft und Migrationsbewegungen als treibende Kräfte für ein verstärktes Engagement der Unternehmen im Bereich Vielfalt wirkten. Durch diese differenzierte Darstellung bot Falke einen ersten Erklärungsansatz für die anhaltende Kontroverse um Diversität in Unternehmen und legte damit den Grundstein für die weiteren Diskussionen der Tagung.

ALFRED RECKENDREES (Kopenhagen) skizzierte den Umgang von Unternehmen mit Diversität, bevor *Diversity Management* ein zentraler Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung wurde. Er begann seinen Überblick mit der Frühindustrialisierung, als Unternehmen bereits mit einer diversen Belegschaft konfrontiert waren und mit dieser praktischen Realität umgehen mussten. Gerade in der Tabak- und Textilindustrie seien etwa bereits in den 1860er-Jahren oft Frauen beschäftigt gewesen. Zudem stellten Unternehmen oft ausländische Fachleute als so genannte *powerful freelancer* an. Frühe Formen des Umgangs mit betrieblicher Vielfalt seien nach Geschlechtern getrennte Schlafsäle, die Bereitstellung von Stillstuben und Erholungstage nach Geburten gewesen. Diese Angebote seien vor allem in kleineren Unternehmen von Bedeutung gewesen, so eine These Reckendrees'. Denn diese hätten eine stärkere soziale Einbettung gewährleisten müssen und waren aufgrund des geringeren Umschlages von Mitarbeiter:innen angehalten, diese gut zu behandeln. Mit den Gastarbeiter:innen der 1960er Jahre seien für Unternehmen vor allem Fragen der Integration zur Herausforderung geworden. Frühe Formen des *Diversity Managements* betrafen demnach Schulungen zu interkultureller Kommunikation bei Führungskräften und Angebote von Sprachkursen, wobei ein Kennenlernen der „deutschen Leitkultur“ oft das Ziel gewesen sei. „Gruppenbezogenes Management“ von Diversität habe somit eine lange Vorgeschichte, doch Diversitätsmanagement als bewusst implementierte Unternehmensstrategie zur aktiven Nutzung und Förderung von Vielfalt habe sich erst mit der „Affirmative Action“ der 1970er Jahre entwickelt. Reckendrees schloss seinen Überblick über mehr als 150 Jahre Diversität in Unternehmen mit der Forderung ab, dass sich die Unternehmensgeschichte mehr den einzelnen Menschen widmen müsse. Diese seien bisher lediglich im Kontext ungleicher Bezahlung betrachtet worden, ansonsten sei die Unternehmensgeschichte auf dem Gebiet „bislang recht blind“ gewesen.

Die über 200-jährige Geschichte von Frauen in Führungspositionen bei Merck stellte SABINE BERNSCHNEIDER-REIF (Darmstadt), Head of Corporate History der Merck KGaA, vor. Dass sie das Thema Diversität in ihrem Vortrag auf die Beschäftigung von Frauen beschränkt, begründete sie mit der Verfügbarkeit von Quellen. So gebe es zu sexueller Orientierung keine Quellen, zum Thema Behinderung seien diese größtenteils auf Männer bezogen und Hautfarbe sei nie als besonderes Merkmal der Mitarbeiter:innen hervorgehoben worden, da Merck sehr früh international agierte. Einem Überblick über die Frauen der Merck-Familie, die das Unternehmen seit über 200 Jahren geprägt haben, stellte sie eine Übersicht über die vielfältigen Aufgaben voran, die Mitarbeiterinnen von Anfang an im Unternehmen übernommen hatten. Allen voran seien dies Aufgaben gewesen, die besondere Fingerfertigkeit benötigten oder die für Männer als zu „unwichtig“ galten. An Frauen der Merck-Familie, die das Unternehmen prägten, nannte Bernschneider-Reif zuerst Anna-Sophie Merck (1736–1758), die noch vorrangig die Aufgabe hatte, Kinder zu gebären und großzuziehen. Schon die achtfache Mutter Magdalene Merck (1797–1877) habe neben der Erziehung der Söhne auch die Verantwortung im noch jungen Unternehmen übernommen und wurde Gesellschafterin. Elisabeth Catharina Merck (1706–1787), die viel Geld in ihre Ehe einbrachte und sehr geschickt in Kreditgeschäften gewesen sei, bezeichnete Bernschneider-Reif als „erste CFO“, während Adelheid Merck (1771–1845), die eine internationale Erziehung genoss, als „erste CEO“ die Grundlagen für das heute weltoffene Unternehmen gelegt habe. Barbara Merck (1911–1995) wurde als erste Frau Mitglied des Aufsichtsrats und Mathilde Merck (1864–1958) sei eine ambivalente Frau gewesen, die während des Nationalsozialismus stark nationalistische Züge gezeigt habe. In diesem Zusammenhang wies Bernschneider-Reif auf die Verstrickungen des Unternehmens in den Nationalsozialismus hin, wozu die Entlassung der jüdischen Mitarbeiter:innen durch vom Regime legitimierte Geschäftsführer sowie die Beschäftigung von Zwangsarbeiter:innen gehörten. Gleichzeitig seien durch den Mangel an männlichen Arbeitern erstmals viele Abteilungen von Frauen geführt worden. Bereits in der Zwischenkriegszeit habe Friederike Merck (1866–1943) für das Unternehmen Beziehungen in die USA aufgebaut und Gertrud Merck (1890–1966) habe sich nach dem Zweiten Weltkrieg einen Ruf als „Botschafterin“ des Unternehmens gemacht. Mit der Ankunft der ersten Gastarbeiterinnen sei der Anteil der Frauen im Unternehmen auf etwa ein Drittel angestiegen, es habe jedoch bis in die 1990er-

Jahre keine Integrationsvorhaben gegeben. Bis in die 1980er-Jahre sei in der internen Kommunikation die „geistig-seelische Besonderheit der Frau“ betont worden. Ein Diversitätsmanagement habe sich bei Merck somit trotz der frühen Beschäftigung von Frauen und internationalen Arbeitskräften erst in den 2000er-Jahren entwickelt.

ANDREA HOHMEYER (Hanau) bezog sich in ihrem Vortrag auf die Evonik Industries AG, wo sie als Leiterin Heritage & History tätig ist. In ihrem Vortrag präsentierte sie die Wanderausstellung „VerSIert“, in der das Unternehmen von 2015 bis 2018 an 18 verschiedenen Orten die Geschichte der Frauenbeschäftigung in seinen Vorgängerunternehmen darstellte. Die Existenz mehrerer Vorgängerunternehmen ermögliche eine vielschichtige Betrachtung der Quellen, die vor allem aus Personalakten bestünden. Diese zeigten, dass Frauen anfänglich vor allem in einfachen Berufen angestellt waren, etwa in der Kantine oder als Putzfrauen. Die ersten Sekretärinnen, die Anfang des 20. Jahrhunderts angestellt wurden, mussten ihre Ausbildung aus eigener Tasche bezahlen, hätten aber dementsprechend gute Gehälter bekommen. Diese mussten jedoch häufig komplett für die Unterstützung der Familien aufgewendet werden. Für den Ersten und Zweiten Weltkrieg zeigten die Akten hohe Beschäftigungszahlen, allerdings auch eine generell hohe Fluktuation. Der Titel „Fräulein“ sei von Frauen oft stolz getragen worden, da dieser für Unabhängigkeit von Männern stand. Gleichzeitig seien die Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen massiv gewesen. Bis in die 1970er-Jahre seien die Tätigkeiten in der Chemiebranche meist weisungsgebunden und unselbständig gewesen, generell habe es nur wenige Chemikerinnen gegeben. Dies habe sich erst in den 1980er-Jahren geändert, als vermehrt auch weibliche Führungskräfte die Chance hatten, zu Führungskräften aufzusteigen.

DIETER ZIEGLER (Bochum) untersuchte in seinem Vortrag anhand von Akten der Dresdner Bank die Beschäftigungschancen und -bedingungen der Gruppen, die in der Gesellschaft der Zwischenkriegszeit nicht zum „Mainstream“ gehörten. Da die von Ziegler untersuchte Zeit sowohl die Weimarer Republik als auch die NS-Diktatur umfasste, war es ihm möglich, die beiden politischen Systeme hinsichtlich ihrer Behandlung von Personen zu vergleichen, die nicht als „bürgerlich“, „heterosexuell“, „männlich“ und „arisch“ galten. Angelehnt an die Definition von *Diversity* im Gabler Wirtschaftslexikon untersuchte er, wie sich das soziale Umfeld, die sexuelle Orientierung und die ethnische Herkunft auf die Beschäftigungsverhältnisse im Bankwesen des frühen 20. Jahrhunderts auswirkten. Für die soziale Herkunft der Beschäftigten stellte er fest, dass das Bildungssystem der Weimarer Republik die Klassengesellschaft reproduziert habe, weshalb es kaum zu sozialem Aufstieg gekommen sei. Hinsichtlich sexueller Orientierung sei die Gesellschaft liberal gewesen, solange diese im Verborgenen ausgelebt wurde. Gleichzeitig seien öffentlich gewordene, nicht der Mehrheitsgesellschaft entsprechende sexuelle Beziehungen ein einfacher Grund gewesen, Unternehmer zu diffamieren und aus dem Geschäft zu drängen. Im Hinblick auf ethnische Diversität lieferten seine Quellen unterschiedliche Erkenntnisse. Hinsichtlich der Beschäftigung von nicht-weißen Menschen fand Ziegler, ähnlich wie seine Vorrednerinnen, keine Quellen. Bezüglich des Umgangs mit nach dem Verständnis der nationalsozialistischen Rassenideologie „jüdischen“ Mitarbeiter:innen ließen sich aufgrund des hohen Anteils von jüdischen Führungskräften im Bankwesen vor allem nach der nationalsozialistischen Machtübernahme viele Hinweise auf Entlassungen finden. Neben Vorwürfen der „Rassenschande“ habe gerade das „Gesetz zur Wiederherstellung des Berufsbeamtentums“ bei der Dresdner Bank einen großen Einfluss gehabt, da sich diese zu 90 Prozent in Händen des Deutschen Reichs befand. Hinsichtlich der Beschäftigung von Frauen bestätigten sich die Befunde der vorhergehenden Vorträge: Diese wurden vor allem als Stenotypistinnen oder Telefonistinnen beschäftigt und waren eher schlecht bezahlt. Alleinlebende Frauen seien daher oft darauf angewiesen gewesen, bei ihren Eltern oder Kriegswitwen zu leben, während verheiratete Frauen nach der Hochzeit meist ihren Beruf kündigten. Dies führte zu seiner abschließenden These, „die neue Frau der 20er-Jahre [habe] es nicht gegeben.“ Ledige Frauen seien finanziell abhängig gewesen, als „alte Jungfern“ stigmatisiert worden.

Die schwere Arbeit habe in einigen Fällen zur Diagnostizierung von „Nervenschwäche“ geführt, aufgrund derer manche Frauen später von den Nationalsozialisten verfolgt und ermordet worden seien.

Abschließend diskutierten Andrea Hohmeyer, Alfred Reckendrees und Neele Siemer unter der Moderation von Julia Sabine Falke über die Relevanz der Vorträge für die Unternehmen von heute. Neele Siemer wies darauf hin, dass sich trotz der positiven Entwicklung von Chancengleichheit in Unternehmen weitere Herausforderungen ergäben, allen voran Themen wie die Gender-Pay-Gap. Kritisch merkte Alfred Reckendrees an, dass nicht klar sei, ob der Schub an Diversitätsmaßnahmen in Unternehmen tatsächlich auf einem Bewusstseinswandel basiere oder eher eine Reaktion auf den Personalmangel sei. Er bemerkte außerdem, dass die Erkenntnis aus der Geschichte, dass Unternehmen bereits „weit gekommen“ seien, keine Entschuldigung sein dürfe, weitere Vorhaben der Förderung von Vielfalt zu beschränken. Gleichzeitig wies er darauf hin, dass viele deutsche Unternehmen weiterhin im Vergleich mit Unternehmen des angelsächsischen Raums noch einiges aufzuholen hätten. Daraufhin entgegnete Andrea Hohmeyer, das Gebiet sei gerade bei größeren Fragen „noch am Anfang“.

Insgesamt lieferte die Tagung viele Impulse sowohl an Unternehmen als auch an die Wissenschaft, weiterhin einen Fokus auf die Vielfalt von Belegschaften zu legen und dabei ganz bewusst auf die individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter:innen einzugehen. Gerade in der Geschichtswissenschaft bedeutet dies auch, bewusst mit dem vorhandenen Quellenmaterial umzugehen und gegebenenfalls Lücken in der Überlieferung entsprechend einzuordnen. Es zeigte sich zudem, dass Unternehmen bereits sehr lange mit unterschiedlichen Formen der Diversität umgehen mussten, „Diversitätsmanagement“ als aktiv wahrgenommene Aufgabe allerdings ein sehr junges Phänomen ist, das in den kommenden Jahren aufgrund vielfältiger Faktoren weiterhin ein wichtiges Aufgabenfeld sein wird.

Philipp Meder, Mannheim