

Diversity – Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb

Ob Imagefaktor, Produktivitätsschub oder Internationalisierungs-Tool: Der Zuschnitt von Diversity bestimmt die Umsetzung und entscheidet über den Erfolg. **—VON MICHAEL STUBER**

In Kürze Diversity Management verspricht Lösungen für zentrale strategische Herausforderungen wie Internationalisierung, Innovation oder Organisationsveränderung. Doch das Verständnis von Diversity Management ist häufig zu eng: Zu oft wird es einseitig als Personalthema betrachtet. Sollen die erwarteten Vorteile erzielt werden, ist Diversity Management aber direkt mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Der Autor zeigt auf, wie eine strategische und langfristige Ausrichtung zur erfolgreichen Umsetzung führt.



MICHAEL STUBER ist Gründer und Inhaber des Beratungsunternehmens «Ungleich Besser Diversity Consulting», das auf Diversity Management und Diversity Marketing spezialisiert ist. Als Pionier des Themas Diversity ist er mehrfacher Buchautor und führt mit seinem Unternehmen regelmäßig Praxisstudien durch. buero@ungleich-besser.de

So verbreitet Diversity in Europa mittlerweile ist, so mannigfaltig stellt sich das Verständnis für dieses komplexe Konzept dar: Für die einen ist es eine effektive Antwort auf rechtliche Anforderungen, für die anderen ein cleverer Image-Baustein. Es liegt nahe, Diversity nahezu beliebig an die spezielle Situation der jeweiligen Organisation anzupassen – allerdings besteht dabei die Gefahr, die Tragweite der anfänglichen Positionierung zu verkennen. Es macht einen grossen Unterschied, ob eine Fusion oder eine globale Reorganisation oder aber kritische Aktionärs- oder Analystenfragen bezüglich des Frauenanteils im Management Anlass für mehr Diversity geben. Abhängig von der gewählten Positionierung sind am Konzept unterschiedliche Akteure auf unterschiedliche Art und Weise beteiligt. Zudem variieren sowohl die Botschaften, die in der Organisation verbreitet werden, als auch deren Wahrnehmung und die Reaktionen darauf.

Einige Misserfolge der letzten Jahre basieren auf dem Fehler, dass unter dem Namen Diversity allzu eng gefasste Aktivitäten, wie zum Beispiel ein Frauenquoten-Programm oder ein internationales Entwicklungsprogramm, lanciert worden sind. Breitere, mit der Geschäftsstrategie verknüpfte Ansätze dagegen finden mehr Zuspruch. Diese sind indes nicht immer offensichtlich, denn Diversity wird meist als Antwort auf externe Zwänge oder als Optimierungsinstrument gesehen, selten jedoch

als ein ganzheitlicher Entwicklungsprozess (siehe Abbildung auf Seite 12).

Pflicht, Investment oder Verantwortung?

Sowohl in der Praxis als auch in der Literatur finden sich Aussagen über die Notwendigkeit von Diversity als Reaktion auf oder Antizipation von Verän-

Die Zielsetzung von Diversity Management: Alle Unterschiede von Menschen als gleichwertig und nutzbringend zu sehen.



Bild: istockphoto.com

derungen, über den potenziellen Mehrwert, der durch Diversity entstehen kann und über die Verantwortung, die Unternehmen für gesellschaftliche Gruppen wahrnehmen müssen. Daraus resultieren meist drei Positionierungen:

- ▶ **Pflicht:** Neue Belegschafts- und Marktstrukturen (mehr Frauen, Migranten, ältere Mitarbeiter etc.), sich wandelnde Werte (mehr Aufgeschlossenheit, Individualisierung etc.) und konkrete Rechtsvorschriften (etwa Antidiskriminierungs-Gesetze) zwingen Unternehmen dazu, Diversity umzusetzen. Andernfalls drohen Opportunitätskosten.
- ▶ **Investment:** Zusätzliche Produktivitäts- und Marktpotenziale sowie mögliche Imagevorteile ermutigen

Unternehmen dazu, in Diversity zu investieren. Mit den Investitionen sind Erwartungen an Verbesserungen und Mehrwerte geknüpft (Return on Investment)

- ▶ **Verantwortung:** Ethische Unternehmenswerte oder soziale Selbstverpflichtungen legen ein Engagement für benachteiligte Gruppen nahe. Die Aktivitäten zielen darauf ab, die hohen Standards und das gute Gewissen der Beteiligten zu unterstreichen.

Diese Positionierungen bergen klare Vorteile, während die Nachteile kaum beachtet werden. Die Pflicht-Argumentation entwickelt zwar eine deutliche Veränderungsenergie, sie suggeriert aber auch, dass die Veränderung

ohne diesen Zwang nicht (unbedingt) vollzogen würde. Entsprechend sind die konkreten Folgeaktivitäten begrenzt und reichen kaum über die Erfüllung notwendiger Anforderungen hinaus. Die Kür-Argumentation dagegen weckt mitunter unrealistische Erwartungen und auf Seiten der neu entdeckten «Zielgruppen» ein Gefühl der Ausbeutung. Die Umsetzung eines solchen Ansatzes führt nicht selten zu Massnahmen, die als kosmetisch oder plakativ wahrgenommen werden.

Die Moral-Argumentation beinhaltet klare Grenzen, die der Nobelpreisträger Mohammed Yunus mit seinem Credo «Charity is limited, business is not» auf den Punkt brachte. Von dieser Begrenztheit unabhängig weisen viele ethisch-soziale Diversity-Aktivitäten den Beigeschmack von Defizit-Beseitigung oder Fürsorge auf, und sie festigen die Hierarchie zwischen der Hauptkultur des Mainstream und den Randkulturen.

Von Vielfalt zu ganzheitlichem Diversity Management

In den vergangenen Jahren entwickelte sich auch in Europa ein umfassenderes Verständnis für Diversity. Das zeigt sich in der (expliziten) Verankerung von Diversity in Leitbildern oder Kompetenzmodellen sowie in ganzheitlichen Ansätzen, die Richtlinien, Prozess- und Kulturveränderungen beinhalten. Diese Positionierung unterscheidet sich von den zuvor genannten in zwei wesentlichen Punkten: Einerseits wird Diversity fest in das Unternehmenssystem eingebunden und damit nachhaltig verankert. Andererseits zeigt der Ansatz, dass eine grundlegende Veränderung der bisherigen Praxis gewollt ist. Mit diesem ganzheitlichen Verständnis erhält Diversity auch einen differenzierteren Aufbau: Nicht Vielfalt um jeden Preis, sondern unterschiedliche Perspek-



Diversity muss für alle in gleicher Weise erlebbar gestaltet werden.

tiven und Kompetenzen (an)erkennen, (wert)schätzen und aktiv einbeziehen führt zu den gewünschten Mehrwerten – jenseits einer starren Kategorienbildung.

Gerade in Unternehmensleitungen und in den oberen Führungsetagen kann und muss Diversity strategisch diskutiert, reflektiert und positioniert werden. Denn dort herrscht selten der Glaube, professionelle Personalentwicklung bilde die Quintessenz von Diversity. Stattdessen beweist das Topmanagement vernetztes Denken und ganzheitlichen Weitblick, wenn es Diversity vielschichtig mit den kritischen Zukunftsthemen der Wirtschaft verknüpft. Zu diesen gehören ausgeprägte Fähigkeiten (Kompetenzen) in den vier Bereichen Innovation, Veränderung, Internationalität und Merger & Acquisiton (M&A) sowie die optimale Gestaltung der vier Themen Kostenstruktur, Organisation, Marke und Image. In diesen Feldern zeigt Diversity seine – vielfach unterschätzte – Tragweite und entfaltet sein ganzes Potenzial. Die jeweiligen Mechanismen illustrieren die strategische Bedeutung von Diversity deutlich:

1. Innovation – Zentrismus und Gruppendenken überwinden

Für echte Innovationen sind – im Unterschied zur Erfindung (engl. invention) – spürbare Grenzüberschreitungen erforderlich. Nur wenn Fähigkeiten oder Sichtweisen aus gänzlich unterschiedlichen Bereichen zu etwas fundamental Neuem zusammengefügt werden, kommt es zu echten Quanten-

sprüngen. Diversity bildet gewissermaßen die Voraussetzung für erfolgreiche Innovation, da es die Vielfalt, die Offenheit gegenüber unterschiedlichen Kompetenzen und die Fähigkeit, diese zu nutzen, fördert.

2. Change – Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Veränderungen bringen häufig vielschichtige Neuerungen mit sich. Dazu zählen Strukturen, Prozesse, Inhalte und nicht zuletzt handelnde Personen. Nur wenn das System und seine Akteure willens und in der Lage sind, mit anderen Rahmenbedingungen als den bekannten und gewohnten produktiv umzugehen, kann Veränderung zum Erfolg werden. Auch hier schafft Diversity gute Ausgangsbedingungen, indem es Offenheit, Neugier und Kompetenz im Umgang mit neuen Situationen stärkt.

3. Internationalität – Globalisierung und Virtualisierung

Weltweite Verbindungen stellen die Realität in der Wirtschaft dar und werden sich in den kommenden Jahren deutlich intensivieren. Dabei führen Migration und Technisierung zu einer Potenzierung der erlebten Vielfalt – statt lokaler Kultur oder temporärer Entsendung treffen global geprägte Akteure real und virtuell in schneller Folge aufeinander. Diversity hilft, jenseits traditioneller Kulturmodelle die verschiedenen Einflüsse, die ein Individuum ausmachen, besser zu berücksichtigen und der Versuchung der Stereotypisierung zu widerstehen.

4. M&A – Unternehmenskulturen und Best Practice

Auch wenn die Tendenz zur Konzentration von Kernkompetenzen schon bald ihre Grenze erreicht haben wird – Zusammenschlüsse, Übernahmen oder andere Formen der organisationsübergreifenden Interaktion wird es immer geben. Diversity stellt nicht nur eine wichtige Voraussetzung für die effektive Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen dar, sondern fördert zudem den Transfer von erfolgreichen Ansätzen zwischen den verschiedenen Bereichen, indem es zum gegenseitigen Lernen anregt.

5. Kosten – Produktivität und Ressourcennutzung

Gewinn- und Rentabilitätsorientierung bringen einen Fokus auf Effektivität und Effizienz mit sich. Daher ist es für Unternehmen gerade bei Ressourcenknappheit von besonderer Bedeutung, vorhandene Potenziale vollständig auszuschöpfen und die Zusammenarbeit möglichst produktiv zu gestalten. Diversity rückt individuelle Stärken in den Mittelpunkt und fördert deren Nutzung, auch wenn sie nicht gängigen Vorstellungen entsprechen.

6. Organisation – Komplexität und Vernetzung

Mit den Trends Internationalisierung, Konzentration und Technisierung entstehen immer komplexere Organisationsstrukturen, die mitunter weltumspannend, Silo-ähnlich, oder undurchschaubar sind. Diversity fördert das Denken und Handeln über Grenzen hinweg und damit das effektive Arbeiten in komplexen Organisationen.

7. Marke – Architektur und Werte

Angesichts der Austauschbarkeit vieler Produkte und Dienstleistungen gewinnen Marken an Bedeutung. Im internationalen Kontext wird deren Architek-

tur immer wichtiger – und wegen der unterschiedlichen kulturellen Umfeldern schwieriger. Durch den umfassenden Wertewandel stellen heute emotionale Werte die bedeutendsten Elemente grosser Brands dar. Im Rahmen von Diversity Management erhält die Markenführung zusätzliches Wissen über unterschiedliche Segmente, welche Bedeutung Markenattribute dort erhalten, wie kompatible Botschaften gestaltet und vermittelt werden und mit welcher Kompetenz die Markenversprechen im vielschichtigen Markt eingelöst werden.

8. Image – Öffentlichkeit, Finanz- und Arbeitsmarkt

Die Bedeutung des Ansehens eines Unternehmens in Bereichen, die nicht direkt absatzrelevant sind, hat in den vergangenen Jahren erheblich zuge-

nommen – nicht zuletzt wegen der gestiegenen Relevanz der Finanzmärkte. Vor allem die Gewinnung von qualifiziertem Personal wird so wichtig, dass die Arbeit an einem guten Image bei verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen eine eigenständige Herausforderung darstellt. Diversity ist hier unverzichtbar, da es einerseits eine eigenständige Image-Komponente darstellt, die zunehmend von Kandidaten (und Analysten) in Augenschein genommen wird. Andererseits ermöglicht Diversity die glaubhafte, differenzierte Imagearbeit, zum Beispiel durch die Vernetzung mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, die differenzierte Auswahl von Kommunikations-Plattformen und die Passgenauigkeit von Botschaften.

Eine strategische Positionierung, die Diversity mit Innovation, Globali-

sierung, Kostendruck und Marktbearbeitung verknüpft, bildet die Grundlage für eine fundierte Umsetzung. Aufgrund der Bedeutung der abgedeckten Themen ist der Vorstand meist schon in den frühen Phasen der Entwicklung miteinzubeziehen. Eine Reihe oberer Führungskräfte miteinzuschliessen stellt sicher, dass die entwickelten Inhalte und Planungen eine breite Basis erfahren und gut in bestehende Aktivitäten eingebettet werden. Vor allem wenn man eine strategische Initiative lancieren will, bildet die taktisch kluge und vorausschauende Vorgehensweise eine besonders wichtige Komponente.

Um einem strategisch positionierten Diversity-Ansatz gerecht zu werden, ist es unabdingbar, vor allem einen klassischen Fallstrick zu vermeiden: Aktionistische Insellösungen. Stattdessen ist schon bei den Bestandes-



Die Business Software, mit der Sie Ihre Unternehmensprozesse im Griff haben.

Die prozessorientierte Business Software Greenax macht mittelständische Unternehmen zu agilen Partnern in ihrem Wertschöpfungsnetz. Schritte zum Erfolg: www.greenax.com – **CeBIT, Halle 5, Stand F16.**

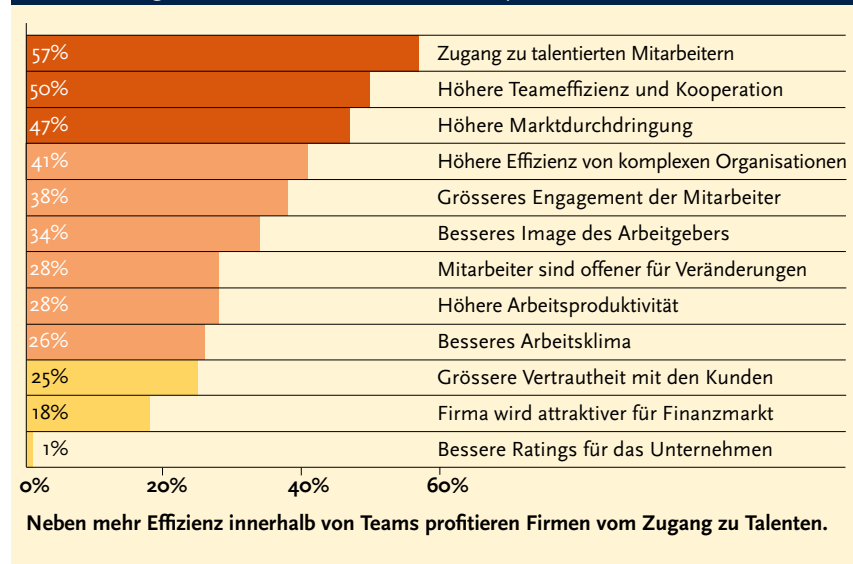


aufnahmen darauf zu achten, dass zusätzlich zu den Repräsentationsdaten von Frauen und Männern auch qualitative und andere quantitative Daten ermittelt und für die weitere Prozesssteuerung herangezogen werden. Auch die langfristige Zielsetzung muss eine entsprechende Breite und einen klaren Bezug zur Geschäftsstrategie aufweisen. Die konkreten Veränderungsaktivitäten bilden idealerweise eine Mischung aus den folgenden Komponenten:

- ▶ Cultural-Change- oder Organisationsentwicklungsmodelle, welche die unterschiedlichen Bewusstseinsphasen und Grundhaltungen der verschiedenen Teile der Belegschaft berücksichtigen
- ▶ Themenzentrierte Ansätze, die ausgewählte Zielgruppen konkret ansprechen und Diversity für manche Beteiligten greifbar machen (etwa Mentoring-Programme für unterschiedliche Gruppen).
- ▶ Zielgruppenorientierte Massnahmen, die durch ihre Methoden, Themen und Angebote auf die Situation und Bedürfnisse von Teilgruppen zugeschnitten sind, beispielsweise Personalleiter, PR-Mitarbeiter, Vertriebs-Manager, Betriebsräte.
- ▶ Integrationsbestrebungen, die bereits in einem frühen Stadium darauf abzielen, Diversity in bestehende Prozesse, Inhalte oder Systeme einzubinden (zum Beispiel bei der Personalsuche und -auswahl).

Für die erfolgreiche Steuerung und Koordination der Aktivitäten sorgt ein Diversity-Manager als Prozess-Promotor, indem er beispielsweise wichtige Akteure, insbesondere die für erfolgreiche Innovationen erforderlichen Macht- und Fach-Promotoren, zusammenbringt. Die breite Einbindung von Beschäftigten und Entscheidern stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Manche dieser Aktivitäten (Steuerungsgre-

Abb. : Die grössten Vorteile von Diversity



Quelle: Second European Diversity Surveys, Umfrage bei 101 internationalen Unternehmen
www.euro-pean-diversity.com/service/surveys

mien oder sogenannte Councils) bilden bestehende Unternehmensstrukturen ab, während andere – wie Mitarbeiternetzwerke oder Champions – bewusst quer zur Organisation agieren.

Ziel der nachhaltigen Veränderung

Natürlich stellt die Komplexität des Themas und das strategische Vorgehen eine Hürde für Diversity dar – zusätzlich zur Emotionalität. Dies wird in den kommenden Jahren durch Globalisierung und erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit noch weiter zunehmen. Umso mehr erscheint es erforderlich, die Diversity-Konzepte von heute bereits auf einen Aktionsradius auszurichten, der den Mittleren Osten, Afrika, Asien und Lateinamerika zusätzlich zu Nordamerika und Europa umfasst.

Viele Unternehmen machen die Erfahrung, dass Diversity zu Beginn eine lebendige Initiative darstellt, die viele Facetten bietet und entsprechend viele Unterstützer findet. Allerdings hat sich gezeigt, dass es ungleich schwieriger ist, eine gestartete Initiative über Jahre hinweg aufrechtzuerhalten und

an aktuelle Entwicklungen anzupassen, ohne den eingeschlagenen Weg und damit die getätigten Investitionen aufzugeben. Ein Grund für die schwer zu erzielende Nachhaltigkeit ist das Phänomen, dass Diversity an den tieferen Überzeugungen der Menschen und an tief verwurzelten Mechanismen unserer Kulturen rüttelt.

Gleichzeitig fühlt sich jeder zum Diversity-Experten berufen und möchte sein Verständnis und seine Perspektive realisiert sehen, die natürlich die eigenen blinden Flecken zu schützen sucht. Umso wesentlicher erscheint die Forderung, Diversity – im Gegensatz zu früheren Minderheiten-Programmen – für alle in gleicher Weise erlebbar zu gestalten. Gerade die angehörigen der jeweiligen Mehrheitskultur empfinden sich bislang meist von den Konzepten und Aktivitäten ausgeschlossen. Dies kann durch einen Schwerpunkt auf Management-Entwicklung und persönliches (Führungs-)Verhalten verändert werden und dazu beitragen, dass Diversity im Alltag gelebt und erlebbar wird. Nur dann kann es seinen Beitrag zur Unternehmensstrategie dauerhaft und effektiv leisten.