

1. Was ist für Sie Diversity? Können Sie eine Definition in drei Sätzen geben?

Angesichts der Komplexität des Themas ist die Kürze immer eine Herausforderung: Diversity beschreibt zunächst das Phänomen der Vielfalt, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht. Diese muß erkannt bzw. anerkannt und als Chance bzw. Potential verstanden werden. Diversity Management besteht dann in einer pro-aktiven Gestaltung und synergetischen Nutzung dieser Vielfalt.

2. Einzelne Ansätze von Diversity gibt es längst: betriebliche Sozialarbeit, Betriebspsychologen, Betreuung von Expartriates, interkulturelles Training ... Wozu brauchen Personalfachleute dann noch ‚Nachhilfe‘ in Sachen Vielfalt?

Was Sie ansprechen sind meist ‚Programme‘ — und sie richten sich im allgemeinen an Gruppen, die ‚profitieren‘ sollen. Der Blick für das Ganze, für das Verbindende, fehlt: Wie Sie selbst sagen: Eigentlich geht es bei den Ansätzen um Vielfalt, aber dies wird nicht beim Namen genannt, so daß die Aktivitäten Stückwerk bleiben. Diversity bietet ein Dach und somit eine Verbindung für einzelne Initiativen und erweitert die Ansätze: Bei Diversity geht es um Alle — als Individuen, und es handelt sich auch nicht um ein Programm, sondern eine Grundhaltung, ein neues Verständnis, eine neue Art und Weise, wie Unternehmen funktionieren [können]. Mit diesem tatsächlich ganzheitlichen Ansatz werden ungleich mehr Vorteile für die Firmen entstehen als dies durch die genannten Einzelaktivitäten der Fall sein kann; von denen wird ja in erster Linie behauptet, sie kosteten Geld ... Wie viel Potential andererseits durch die Berücksichtigung von Individualität freigesetzt werden kann, wird gerade erst entdeckt. Auch erkennt man endlich, daß gesellschaftliche Vielfalt zunimmt und damit die Vielfalt von Absatz-, Arbeits- und Aktionärsmärkten. Firmen sehen damit zurecht eine wachsende Notwendigkeit, sich mit Diversity auseinanderzusetzen.

3. Wie beurteilen Sie den Stand der Dinge in Sachen Diversity in deutschen Unternehmen?

Man ist hier noch ganz am Anfang. Viele Unternehmen basieren weiterhin auf Monokulturen — Harmonie, Gleichheit, Zusammenpassen und Normen stehen im Vordergrund. Überhaupt wird der Einfluß von kulturellen [oder persönlichen] Aspekten auf ‚Business‘ nur langsam entdeckt. Vor bestehender Vielfalt verschließen viele die Augen und wenn sie dann unausweichlich ist, flüchtet man sich in die Gleichbehandlung und will bloß keine Unterschiede machen. Ohnehin wird vielfach behauptet, jeder hätte doch alle Chancen und Möglichkeiten und man sähe gar keine Verbesserungsmöglichkeiten. Mit anderen Worten, die Voraussetzungen [oder Bereitschaft] für weitreichende Veränderungen in Richtung einer Wertschätzung von Vielfalt und eines strategischen Verständnis dafür sind hierzulande leider nicht besonders günstig. Hoffnung machen da die europäischen Tochtergesellschaften mancher US-Konzerne, die Diversity auf die hiesigen Verhältnisse übertragen, anpassen und anwenden. Und der Blick nach Großbritannien zeigt, daß Diversity in Europa keineswegs unbrauchbar ist [obwohl dort z. B. weniger sog. Ausländer leben...]. Dabei ist es hilfreich, daß nationales Denken auf dem Rückzug ist und Manager zunehmend Europa als Verwurzelung für weltweite Aktivitäten ansehen.

4. Welches sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Fehler und Versäumnisse von Unternehmen beim Thema Diversity?

In Deutschland? Hier wird Diversity zunächst als US-Thema angesehen und von daher nicht ernst genug genommen bzw. als ‚kaum relevant‘ abgetan. Dabei ist doch gerade in Europa Vielfalt unverkennbar und Unternehmen erleben das im Internationalisierungs- und Konzentrationsprozeß. Zweitens wird Diversity oft als neue Masche der Frauen- und Minderheitenförderung verkannt. Dabei richtet sich der Ansatz wie gesagt an Alle: Es geht eben auch um Menschen unterschiedlichen Alters oder Ausbildung, oder Kollegen unterschiedlicher Standorte oder Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit. Jeder kennt die zahlreichen Reibungspunkte im Betrieb und diese bilden eines der Wirkungsfelder für Diversity. Ein weiterer häufiger Fehler ist die Reduzierung von Diversity auf ein Personal- oder Trainingsthema. Vielmehr sollte man über einen strategischen Ansatz der Unternehmensführung sprechen, der viele der großen Herausforderungen deutscher Firmen auf einer menschlichen Ebene aufgreift: fortschreitende Globalisierung, Zusammenschlüsse, Übernahmen oder Allianzen, Kosten- und Rentabilitätsdruck bei gleichzeitigem Qualitätsanspruch und natürlich der bleibende Kampf um Marktanteile. Unterschiedlichkeit ist der rote Faden, der sich durch diese Themen zieht, und damit wird klar, daß Diversity bereichsübergreifend und auch unter Business-Gesichtspunkten gemanagt werden muß.

5. Wie kommt man in Sachen Diversity weiter? Mit Training? Beratung?

Wie gesagt sind die Erfahrungen hierzulande noch nicht so umfangreich, daß wir Erfolgsfaktoren identifizieren können, aber es gibt erkennbare Tendenzen. Zunächst ist es erforderlich, daß das Top-Management von Anfang an aktiv mitwirkt und sicherstellt, daß der direkte Bezug zu Unternehmenszielen und –strategie sowie zum Kerngeschäft hergestellt wird. Dies ist auch nötig, um die strategische Bedeutung intern deutlich zu machen. Gleichzeitig ist es wichtig, daß eine breite Basis innerhalb des Unternehmens, d. h. unterschiedliche Bereiche und sich unterscheidende Menschen einbezogen werden. Eine Auswertung von Mitarbeiterbefragungen oder eine gesonderte kulturelle Bestandsaufnahme sichert die richtige Einschätzung der Ausgangssituation. Bei der Umsetzung von Diversity-orientierten Maßnahmen ist es dann unbedingt erforderlich, unterschiedliche Instrumente im Sinne einer Organisationsentwicklung bzw. des Change-Managements einzusetzen; Mit Training ist es nicht getan. Zahlreiche Maßnahmen der internen Kommunikation oder innerhalb von Führungssystemen sollten gleichberechtigt in Erwägung gezogen und je nach Zielsetzung eingeplant werden.

Personalführung
Mai 1999