

Entscheidet sich die Unternehmensführung zum strategischen Einsatz von Diversität, dann eröffnet sie sich neue Ressourcen. Allerdings müssen angemessene Strukturen geschaffen und eine umfassende Kompetenz im Umgang mit Diversität entwickelt werden.

Diversität als Ressource nutzen

Die Diskussion um das Gleichbehandlungsgesetz hat die Aufmerksamkeit auf die finanziellen Nachteile gelenkt, die den Unternehmen durch die auferlegte Bürokratie entsteht. Ziel des Gesetzes liegt in der diskriminierungsfreien Behandlung von Mitarbeitern, die in verschiedenen Dimensionen wie Alter, Geschlecht oder Kultur Unterschiede aufweisen. Dies führe leicht zur gedanklichen Verkettung, dass Diversität eine reine Krux sei, die auch noch erhöhte Kosten verursacht. Völlig vernachlässigt wird in den derzeitigen Ausführungen, dass Diversität durchaus gewinnbringend im Unternehmen genutzt werden kann. Kreativität, Flexibilität und Kundenorientierung sind drei der möglichen positiven Konsequenzen. Doch hierfür bedarf es nicht einer Gleichbügellung, sondern eines gezielten Einsatzes und konstruktiven Umgangs mit Unterschiedlichkeit.

Diversität als die Anwesenheit von Unterschieden zwischen Mitgliedern einer sozialen Einheit spiegelt sich insbesondere in den Dimensionen

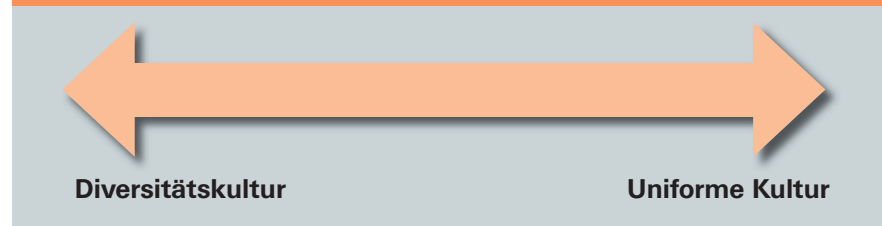
Kultur, Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion wider. Entscheidend ist jedoch, auch die verbindende Klammer im Sinne von Inclusion zu erkennen, um gerade in der Unternehmung die individuellen Mitarbeiter in ein großes Ganzes zu integrieren.

Diversität und Unternehmenskultur

Im Umgang mit Diversität scheint es angebracht, von einer Spanne mit zwei Polen zu sprechen. So sind

Bei Unternehmen, die sehr stark zum Pol „uniforme Kultur“ tendieren, gilt die Vorstellung, dass nur eine starke, ungebrochene Kultur mit einheitlichen Regeln, klarer Orientierung und gemeinsamen Werten auf dem Markt überleben kann und interne Transaktionskosten verringert. Es ist damit zu rechnen, dass zwar eine erhöhte Schlagkraft durch Gemeinsamkeit und Kohärenz gegeben ist, jedoch Verluste im Bereich Kreativität und Flexibilität hinzunehmen sind. Andersartigkeit gilt als unerwünscht, Querdenker mit neuen Ideen werden abgestraft,

Abb. 1: Die beiden Pole im Umgang mit Diversität



auf dem einen Pol Unternehmen zu platzieren, die eine uniforme, homogene Unternehmenskultur anstreben und verwirklichen. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die Unterschiede zwischen Personen und Gruppen akzeptieren, wertschätzen und nutzen. Dieser Pol soll mit Diversitätskultur bezeichnet werden. Auf der langen Strecke zwischen den beiden Positionen befinden sich wohl die meisten Unternehmen, gewollt oder ungewollt. (Abb.1)

und das Unternehmen bewegt sich auf ausgetrampelten Pfaden. Die Gefahr besteht, dass es eventuell den Anschluss an die dynamische Umwelt verpasst. Insbesondere bei grenz- und kulturüberschreitenden Aktivitäten führt dies zu mangeln-



Petra Köppel,
Projektmanagerin
Kompetenzzentrum
Unternehmenskultur/Führung,
Bertelsmann Stiftung,
Gütersloh

Kontakt: petra.koepfel@bertelsmann.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmenskultur
- Diversity Management
- Global Mindset

der Akzeptanz und Anpassungsfähigkeit der Belegschaft an neue, ungewohnte Umstände.

Synergie aus Diversität

In einem Unternehmen mit einer ausgeprägten Diversitätskultur hingegen werden Unterschiede als natürlich akzeptiert; mehr noch, sie werden als Ressource verstanden und wertgeschätzt. Dies kann sich auf die (national)kulturellen Hintergründe der Mitglieder beziehen, auf Geschlecht, Alter oder auch auf divergierende Persönlichkeiten, Ausbildungen und Erfahrungsschätze. In der Diversitätsforschung werden als Vorteile erhöhte Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, Innovation sowie Kundenorientierung aufgezeigt. Letzteres wird dadurch geschaffen, dass speziell Mitarbeiter mit denselben Hintergründen wie die Kunden für Serviceaufgaben herangezogen werden. Diese Form des Staffings kann ebenso verwendet werden, wenn es um den Eintritt auf neue Märkte geht. Des Weiteren findet durch das Aufeinandertreffen von Verschiedenheit individuelles und organisationales Lernen statt, welches für die Eindämmung von Konflikten sorgt und ein ansprechendes Arbeitsklima für alle Beteiligten vermittelt. Die Identifikation mit dem Unternehmen findet in diesem Fall nicht über Gleichheit der Mitarbeiter statt, sondern über ein Zusammengehörigkeitsgefühl – Kohäsion genannt oder ausgedrückt über das Motto „Einheit in der Vielfalt“.

So ganz reibungsfrei funktioniert dies jedoch nicht, denn es ist nachgewiesen, dass Unterschiedlichkeit zu Problemen in Kommunikation und Interaktion führt, sei es schlicht durch Missverständnisse oder auch Ablehnungserscheinungen („Ethnozentrismus“) beziehungsweise falsche und rigide Stereotype. Dies kann unter Mitarbeitern zu Frustration und Resignation führen, gegebenenfalls zu Fluktuation, wenn die emotionalen Zerwürfnisse zu hoch werden. Für das Team und die Firma resultieren aus Streitigkeiten verschlechterte Aufgabenerfüllung, Überziehen von Projektzeiten und mangelnde Effizienz

Strukturen anpassen

Daraus wird ersichtlich, dass es nicht ausreicht, Mitarbeiter wie in einem Obstsalat kunterbunt zu mischen, sondern sie müssen unterstützt werden durch geeignete Maßnahmen. Die Führungskräfte und die Personalentwicklung haben darauf zu achten, dass die Kompetenz zum Umgang mit Diversität auf der Ebene des Individuums und der Gruppe entwickelt wird. Ebenso müssen die Strukturen auf Vielfalt und ihrer Nutzung angepasst werden – wie zum Beispiel das Beurteilungssystem, das nicht mehr ein einzelnes stringentes Set an Kriterien für die Masse der Belegschaft enthalten kann. Diversität und der Umgang mit ihr sollte kein Zufallsfaktor, sondern eine

aktive Entscheidung der Unternehmensführung sein, inwieweit Diversität gebraucht und zielführend verwendet werden kann. Entsprechend sind die Rahmenbedingungen, das heißt Prozesse und Strukturen sowie der „Geist“ der Unternehmung darauf abzustimmen.

Wenn die Unternehmensführung ihre Strategie auf Marktanpassung setzt, kann Diversität ein wichtiger Baustein sein, um Kundenorientierung, Flexibilität und Markteintritt zu fördern. Zur Bedienung eines heterogenen w Markts empfiehlt es sich, die Belegschaft entsprechend der Kundenstruktur aufzubauen – gemäß dem Law of Requisite Variety von Ashby, das propagiert, dass die interne Zusammensetzung des Unternehmens die Art und den Grad der Umweltkomplexität widerspiegeln sollte. Im internationalen Management ist auf Dezentralität zu setzen, so dass lokales Wissen eingebracht und die Entscheidungen gemäß lokalen und kulturellen Bedingungen gefällt werden können. Auf der anderen Seite ist Diversität kein Patentrezept für alle Unternehmen und Unternehmensbereiche: Je nach interner Struktur und externer Marktlage empfiehlt sich ein unterschiedlicher Grad.

Diversity Management

Das Instrument zum zielführenden Einsatz von Diversität lautet Diversity Management. In Deutschland hinkt dieses Instrument im interna-

tionalen Vergleich hinterher, wie eine aktuelle Studie der Bertelsmann Stiftung belegt. Was vorzufinden ist, sind unverbundene Initiativen, die unter häufig anderem Label laufen, beispielsweise zur geschlechtlichen Gleichbehandlung, zur Förderung von Mitarbeitern mit Behinderung oder zur interkulturellen Vorbereitung für den Auslandseinsatz.

Der Aufbau eines ganzheitlichen, strategiegetriebenen Diversity Management mit funktionaler Verankerung beginnt gerade erst. Unternehmen, die an diesem Punkt stehen, sollten folgende Schritte berücksichtigen. Damit erreichen sie ein angemessenes Programm, das nicht lediglich zur Wahrung moralischer Verpflichtung oberflächlich montiert, sondern von den Beteiligten akzeptiert wird:

1. Wo soll es hingehen? Die Strategie des Unternehmens gibt vor, welche Ziele durch Diversity Management erreicht werden sollen.
2. Wo sind wir? Ein Diversity Audit gibt Auskunft zum aktuellen Ausmaß von Diversität in seinen Dimensionen beziehungsweise zu damit verbundenen Problemen und Synergiepotenzialen.
3. Wie können wir das Ziel erreichen? Ausgehend vom Ist-Zustand ist ein auf das Unternehmen angepasstes Diversity Management als Instrument zur Erreichung und Wahrung des Soll-Zustandes zu entwickeln und umzusetzen.

Unterschiede wertschätzen

Als Grundlage für Diversity Management ist die richtige Einstellung in der Unternehmenskultur zu verankern: In einem international aufgestellten Unternehmen muss ein Global Mindset aufgebaut werden, in dem sich die Beteiligten

in ihrer Unterschiedlichkeit wertschätzen. Nur wenn persönliche Andersartigkeit als Benefit begriffen wird, entsteht die Ressource. Fehlt die Wertschätzung andersartiger Kollegen und bleibt es beim markt-orientiertem Einsatz, kann die Maßnahme nach hinten los gehen: Wird zum Beispiel ein Angehöriger einer ethnischen Minderheit an den Schalter gesetzt, an dem hauptsächlich Kunden seines kulturellen Hintergrunds erscheinen, kann er ihnen natürlich effektiv zu Diensten sein. Werden seine Fähigkeiten von Vorgesetzten, Kollegen oder Rest der Unternehmung nicht aner-

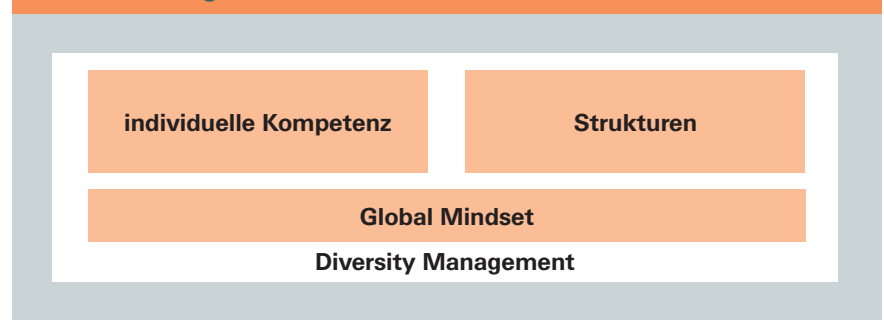
Internet-Tipp

Kali Saposnick, **Managing diversity as a key organizational resource: An interview with David Thomas**
www.pegasus.com.com/levpoints/thomasint.html

angepasst werden müssen, wurde bislang vernachlässigt.

Doch zieht sich dies vom Top-Management bis hin zu allen Funktionen und Querschnittsbereichen im Unternehmen: So sind die Posten in der Unternehmensführung divers

Abb.2: Elemente eines ganzheitlichen Diversity Managements



kannt, beispielsweise indem andere nicht angehalten werden, sich von ihm etwas abzuschauen oder indem ihm keine weiterführende Karriere in gleicher Form wie der ethnischen Mehrheit geboten wird, sinkt seine Motivation und Leistungsbereitschaft sowie sein Zugehörigkeitsgefühl. Die Gefahr, dass er die Unternehmung verlässt, steigt. Die Anwendung seiner Kompetenzen bleibt auf ein enges Feld begrenzt ohne Spill-over Effekte in weitere Unternehmensbereiche. (Abb. 2) Echtes Diversity Management besteht aus der Förderung der individuellen Kompetenz, mit Unterschiedlichkeit umzugehen, und der Ausrichtung von Prozessen und Strukturen auf die Nutzung von Diversität. Zum ersteren Bereich liegen bereits zahlreiche Ansätze vor – sowohl zur Vermittlung in Trainings als auch zu Learning-by-doing. Dass hingegen Strukturen

zu besetzen. Bei Entscheidungsprozessen ist darauf zu achten, dass das Wissen einzelner Personen und Gruppen einbezogen wird. In der Karriereplanung und im Beurteilungssystem müssen Kriterien von guter Leistung neu definiert und an die diversen Ziele und Aktivitäten angenähert werden.

Auch wenn erste Unternehmen selbst in Deutschland Diversität für sich entdeckt haben und ein annähernd ganzheitliches Diversity Management entwickeln, sind damit erst die ersten Schritte getan. In den meisten Unternehmen bleibt es bei punktuellen Maßnahmen, die auf Grund mangelnder Akzeptanz nicht greifen. Daher gilt es, den strategisch wertvollen Bezug von Diversität und ihres wirtschaftlichen Vorteils in Zukunft noch stärker herauszuarbeiten, um die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg zu verdeutlichen.

Lese-Tipp

Stefanie Rathje: **Unternehmenskultur als Interkultur**. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2004, ISBN 3896732072, 68 Euro