

Kultur der Unterschiedlichkeit als Herausforderung für Führungskräfte Vielfalt ist Trumpf: Diversity Management

Von Dr. Dieter Hohl

Der Wettkampf um die besten Köpfe in den Unternehmen wird härter – das hat nicht zuletzt die Diskussion um die Green Card gezeigt. In einer globalisierten Arbeitswelt ist es für Unternehmen immer wichtiger, die unterschiedlichsten Menschen „unter einen Hut“ zu bekommen. Denn die Vielfalt führt zu mehr Innovation und Kreativität – und trägt damit zur Steigerung des Unternehmenserfolgs bei. Die Notwendigkeit zur Vielfalt führt aber auch zu neuen Herausforderungen für Führungskräfte – deren Führungskompetenz ist bei der Verwirklichung der Kultur der Unterschiedlichkeit ganz besonders gefragt.

Was Diversity bedeutet, welche Chancen und Risiken „Vielfalt“ mit sich bringt, durfte ich in einem meiner letzten Seminare hautnah erleben. Es ging in dem Seminar um das Führen professioneller Mitarbeitergespräche, und bei den Teilnehmern handelte es sich um Führungskräfte aus großen Unternehmen. „Wenn ich mit meinen Mitarbeitern aus der Forschungsabteilung konferiere“, so ein Abteilungsleiter, „habe ich es mit der Ingenieurin aus Japan, dem Betriebswirtschaftler aus Deutschland und dem amerikanischen Doktoranden zu tun. Wenn ich mit denen Mitarbeitergespräche führe, werde ich mit ganz verschiedenen Kulturen konfrontiert.“ Und tatsächlich: Während es der Amerikaner gerne „geradeaus“ und unkonventionell liebt, baut die Japanerin eine deutlich größere „Komfortzone“ um sich auf, die der Gesprächspartner zu tolerieren hat. „Ich muss also ganz verschiedene Kommunikationsstrategien anwenden“, so der Abteilungsleiter, „je nachdem, aus welchem Kulturkreis der Mitarbeiter kommt.“

Wertschätzung von Unterschieden

Was aber heißt „Diversity“ überhaupt? Grundüberlegung ist die zunächst einmal triviale Feststellung, dass die Menschen verschieden sind: Geschlecht, Alter, Religion, Familienstand sowie sozialer Status in der Gesellschaft und im Unternehmen, spielen eine Rolle. Aber auch kulturelle Werte, verinnerlichte Normen und Überzeugungen sowie Persönlichkeitsmerkmale und Mentalitätsunterschiede tragen zu Diversity bei. Mit „Diversity Management“ sind die Aktionen gemeint, die helfen, diese Vielfalt zu managen und im Sinne der Unternehmensziele zu nutzen. Der Diversity-Ansatz interpretiert Vielfalt, Individualität, ja Exzentrizität mithin nicht als Risiko, sondern als Chance für ein Unternehmen.

In den USA wurde Diversity Management bereits vor einigen Jahren eingesetzt, um gegen die Diskriminierung einzelner, zumeist ethnischer, Gruppen vorzugehen. Die Diskussion Ende der 90er Jahre beschäftigte sich vor allem mit dem Aspekt der kulturellen Vielfalt und der interkulturellen Kommunikation in den Unternehmen. Mittlerweile verfügen die großen US-Unternehmen über differenzierte Diversity-Programme, und auch in Deutschland kommen solche Programme immer öfter zum Einsatz.

Ein Beispiel unter vielen sind die Ford-Werke in Deutschland, in denen nach dem Vorstand des Personal- und Sozialwesens, Ulrich Schumacher, Diversity „ein Eckpfeiler der weltweiten Ford-Unternehmenskultur“ ist.

Vorteile von Diversity Management

Diversity Management bedeutet die Wertschätzung und Achtung eines jeden Mitarbeiters, ganz gleich, welcher Nationalität und kultureller Herkunft er auch sein mag. Die individuellen Eigenheiten eines Mitarbeiters werden nicht als Hindernis empfunden, sondern ganz gezielt wertgeschätzt und als positiv bewertet. Dabei dienen die Diversity-Programme nicht allein der Integration bestimmter Mitarbeitergruppen; vielmehr ergeben sich aus der Nutzung der Vielfalt und Individualität der Mitarbeiter weitere zahlreiche Vorteile:

- Arbeitsergebnisse verbessern: Sobald mehrere verschiedene Mitarbeiter an der Lösung eines Problems arbeiten, gelangt man zu mehreren und differenzierteren Lösungsmöglichkeiten. Denn jeder Mitarbeiter betrachtet das Problem durch „seine Wahrnehmungsbrille“, die durch seine Individualität geprägt ist. Wenn wir einmal die Mitarbeiter und ihre Vielfalt als „Input“ bezeichnen, bedeutet dies: Vielfältiger Input führt zu vielfältigem Output, die Anzahl kreativer Ideen und innovativer Verbesserungsvorschläge erhöht sich.
- Teamentwicklung optimieren: Was nutzt es, in einem Team fünf Strategen sitzen zu haben, aber keinen Macher, der für die Umsetzung sorgt, und keinen Organisierer, der die notwendigen Arbeitsprozesse in Gang setzt, und zudem der Controller fehlt, der die Kosten im Auge behält? Je vielfältiger ein Team zusammengesetzt ist, je mehr unterschiedliche Persönlichkeitstypen dort zusammentreffen, desto erfolgreicher die Arbeit des Teams.
- Konfliktpotenzial reduzieren: Indem Vielfalt und damit Ungleichheit als Normalität, ja sogar als erstrebenswert definiert wird, kommen Konfliktherde erst gar nicht auf. Denn die forcierte Begegnung mit „dem Anderen“ und anderen Kulturen und Mentalitäten lässt gegenseitigen Respekt entstehen und sorgt für Verständnis alternativer Wahrnehmungsmuster.
- Betriebsklima verbessern: Gelingt es einem Unternehmen, eine Kultur der Toleranz aufzubauen, hat dies positive Auswirkungen auf den Umgang miteinander.

Indem Unternehmen die Chancen nutzen, die in Diversity liegen, trägt Diversity Management letztendlich dazu bei, sich gegenüber dem Wettbewerb einen strategischen Vorteil zu verschaffen. Die Globalisierung, der internationale Wettkampf um die besten Köpfe und die zunehmende Mobilität der Menschen zwingen die Unternehmen, auf die professionelle Integration unterschiedlicher Mitarbeiter vorbereitet zu sein. Nicht nur, dass sie ihre unternehmerischen Ziele besser erreichen – sie binden zudem High Potentials an sich. Denn die Leistungsträger können sich sogar in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ihren Arbeitgeber zumeist noch selbst aussuchen. Und Unternehmen, die das Thema „Diversity“ proaktiv nach vorne stellen, haben bei hoch qualifizierten Mitarbeitern aus dem Ausland gute Karten.

Herausforderung für Führungskräfte

Die Vorteile des Diversity Managements liegen auf der Hand – doch die Akzeptanz der Vielfalt ist leichter gefordert als verwirklicht. Grundsätzlich kann das Thema nicht von der gesellschaftlichen Entwicklung eines Landes isoliert betrachtet werden. Ein Unternehmen, das auf Diversity setzt, aber seinen Standort in einem Land hat, dessen politische Rahmenbedingungen von Ausgrenzung und Anpassungsdruck bestimmt werden und das einer multikulturellen Gesellschaft ablehnend gegenübersteht, hat es schwer, Diversity glaubhaft nach außen zu kommunizieren. In den Unternehmen selbst sollten Diversity-Aspekte in der Unternehmenskultur verankert sein: So können schon die Stellenausschreibungen deutlich machen, dass das Unternehmen gezielt Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen für sich gewinnen will. Und detaillierte Diversity-Programme zur Integration dieser Mitarbeiter müssen dann zum Standard gehören.

Ihnen als Führungskraft kommt durch Ihre Vorbildfunktion eine große „Diversity-Bedeutung“ zu. Natürlich sind beim Integrationsprozess immer zwei Seiten beteiligt, und so darf und muss auch von den beteiligten Mitarbeitern, die das Unternehmen integrieren will, ein Entgegenkommen erwartet werden: Doch: „Wie es in den Wald hineinschallt, schallt es wieder heraus.“ Überlegen Sie sich einmal, wie es um Ihre Führungskompetenz in Sachen Diversity bestellt ist.

Sensibilität entwickeln

Wie würden Sie Ihre Einstellung zur Kultur der Unterschiedlichkeit und Vielfalt beschreiben? Welche Einstellung haben Sie zu Mitarbeitern, die „anders“ sind – kulturell, ethnisch, charakterlich? Werden Sie eventuell im Umgang mit ihnen, in Ihren Entscheidungen und Beurteilungen – bewusst oder unbewusst – von Vorurteilen geleitet, die Sie abstellen sollten? Also: Homogenität oder Vielfalt – bitte machen Sie sich Ihre Position bewusst!

Neben der selbstkritischen Analyse kann es nicht schaden, über möglichst viel Wissen zu den unterschiedlichen kulturellen Gepflogenheiten in anderen Ländern zu verfügen. Wenn Sie wissen, dass der amerikanische Mitarbeiter ruhig einmal ein sehr kritisches, ja „hartes“ Wort verträgt, beim Asiaten aber darauf geachtet werden muss, dass er auch bei gerechtfertigter Kritik nicht sein Gesicht verlieren darf, sind Sie in der Lage, Ihre Mitarbeitergespräche zu individualisieren.

Integration von Diversity in die Führungsgrundsätze

Wer seine „Führungsinne“ für Diversity geschärft hat, kann entsprechende Handlungsmuster aufbauen und den Führungsgrundsatz: „Ich achte und respektiere meine Mitarbeiter als Menschen“ konkretisieren, indem er jeden Mitarbeiter gemäß seiner Individualität, Interessen und Bedürfnisse behandelt. Natürlich sind diesem Grundsatz im Unternehmensalltag Grenzen gesetzt; zudem muss der Mitarbeiter bereit sein, seinen Beitrag zu leisten. Aber eben nicht nur der Mitarbeiter. Unterschiedliche Charaktere verlangen unterschiedliche Vorgehensweisen.

Der Abteilungsleiter in meinem Seminar jedenfalls hatte dies erkannt und war anschließend bemüht, bei der Vorbereitung seiner Gespräche die Individualität des jeweiligen Mitarbeiters zumindest zu berücksichtigen und sich die entsprechenden Kommunikationsstrategien anzueignen.

Diversity im Führungsalltag

Ist Diversity erst einmal prinzipiell in die Führungsgrundsätze eingebettet, wird es auf das tägliche Handeln ausstrahlen. Die Mitarbeiter nehmen Ihren Umgang mit Diversity und Ihre tolerante Haltung wahr und integrieren es vielleicht in ihr eigenes Verhaltensrepertoire. Je nach Reifegrad Ihrer „Diversity-Kultur“ benötigen die Mitarbeiter Ihre Hilfestellung, denn Sie sollten vermeiden, Ihre Mitarbeiter zu überfordern, und sie langsam an das Thema heranzuführen und unter Umständen entsprechende Kurse veranstalten. Dies gilt vor allem für Unternehmen, die mit „Diversity“ Neuland beschreiten. Allerdings ist es genauso verkehrt zu warten, bis die Kultur der Unterschiedlichkeit in die Unternehmensphilosophie Eingang gefunden hat. Darauf sollte man nicht warten – dazu sind die Vorteile des Diversity Managements für ein Unternehmen zu bedeutsam. Fordern und fördern Sie vielmehr aktiv den Umgang „unterschiedlicher Mitarbeiter“, indem Sie zum Beispiel bei der Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe oder eines Teams möglichst viele unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenbringen. Und was spricht dagegen, mit dem Thema beim Top-Management vorstellig zu werden, um so einen Prozess anzustoßen, der zur Ergreifung unternehmensweiter Diversity-Maßnahmen führt?