



EO Institut

Psychologie in der Organisation

11.2017

Diversity Management: Unterschiede nutzen, denn Unterschiede nützen...

Von Alexander Tirpitz, Geschäftsführer EO Institut

Vielfalt (Diversity) im Unternehmen umfasst Unterschiede in der Belegschaft sowohl in äußerlich erkennbaren Merkmalen wie beispielsweise Geschlecht, Alter oder Behinderungen als auch in Merkmalen, die oft nicht direkt sichtbar sind, wie religiöse Anschauungen, kultureller Hintergrund, gesellschaftliche Rollen etc. Um vorhandene Potenziale, die sich aus der Vielfalt der Belegschaft ergeben, aktiv zu nutzen, wird heutzutage gerne ein Patentrezept propagiert: Diversity Management. Diversity Management ist richtig verstanden jedoch kein (Management) Programm, welches Unternehmen mal eben umsetzen können. Vielmehr geht es dabei um eine Grundhaltung und ein ganz bestimmtes Verständnis im Umgang mit Vielfalt.

Mehr als jemals zuvor sind Unternehmen heutzutage damit konfrontiert, den Unterschieden und der Vielfalt innerhalb ihrer Belegschaften und unter potentiellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

Rechnung zu tragen. Diese Vielfalt zeigt sich auf ganz unterschiedliche Weise: In einigen Branchen ist es vor allem das Alter, welches die Belegschaft in zwei Gruppen teilt. Ein Großteil der Beschäftigten ist über 50 Jahre, der

Fachkräftemangel macht es schwer, geeignete jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gewinnen und „in mittlerem Alter“ gibt es kaum Betriebsangehörige. Andere Betriebe zeichnen sich wiederum durch große kulturelle Unterschiede innerhalb der Belegschaft aus. Unterschiede, die bereichern können, aber zum Teil auch Konfliktpotenzial bergen. Und wieder andere Unternehmen sehen sich in der Situation, den zunehmend vielfältigen individuellen Lebenssituationen ihrer Beschäftigten durch entsprechende Arbeitsmodelle gerecht zu werden und auf diese Weise Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an das Unternehmen zu binden. Für all dies wird heutzutage gerne ein Patentrezept propagiert: Diversity Management.

Diversity Management ist richtig verstanden jedoch kein (Management) Programm, welches Unternehmen mal eben umsetzen können. Vielmehr geht es dabei um eine Grundhaltung und ein ganz bestimmtes Verständnis im Umgang mit Vielfalt. Diversity Management ist somit letztlich eine Form der Unternehmenskultur, deren Entwicklung mit einer Vielzahl von kleineren Maßnahmen unterstützt werden kann. Grundlegend dafür ist jedoch zu verstehen, weshalb der Mensch Fremdes und Andersartiges häufig fürchtet, welchen Nutzen Vielfalt überhaupt haben kann und wie konkret mit dieser umgegangen werden soll.

Warum fürchten wir Fremdes?

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Die Wissenschaft nennt dies Status-quo-Präferenz, also das Bestreben, im aktuellen Zustand zu verbleiben und einmal angeeignete Routinen fortzuführen. Beides ist durchaus sinnvoll, hilft es doch dabei, als Mensch effizient zu funktionieren. Entsprechend tief verwurzelt

zeigt sich dies auch in unserer Kultur durch Sprichwörter wie „*Lieber der Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach*“ oder „*Never change a running system*“. Dort, wo wir uns auf Bewährtes verlassen und auf automatisierte Verhaltensweisen zurückgreifen können, sparen wir Zeit und vor allem Energie. Das hilft uns im täglichen Leben dabei, viele Dinge sehr effizient zu erledigen. Man stelle sich beispielsweise vor, Sie müssten Ihren Arbeitsweg jeden Morgen auf ein Neues eruieren und planen. Oder Sie würden jeden Morgen lange überlegen müssen, wie Sie Ihren Kaffee am liebsten trinken wollen. All dies würde Sie viel Zeit und Energie kosten. Zeit und Energie, die Ihnen für weitaus wichtigere Aufgaben fehlen würde. Routinen und bewährte Abläufe helfen uns also Zeit und Energie zu sparen und die Komplexität unserer Welt ein Stück weit zu reduzieren. Daher empfindet der Mensch Bekanntes auch als etwas sehr Befriedigendes und tendiert in Auswahl-situationen meistens zum Altbekannten. Die Deutschen sind in diesem Punkt übrigens weltweit führend. Wo immer es geht, versuchen wir Unsicherheiten zu vermeiden. In der Folge entwickeln wir für alles Mögliche eine DIN-Norm oder verabschieden ein Gesetz. Auch Versicherungen schließen wir für alles Mögliche ab.

Risiken zu meiden und auf bewährte Routinen zu setzen, ist an vielen Stellen sinnvoll. Gleichzeitig sorgt diese Neigung aber auch dafür, dass wir Unbekanntes fürchten und im schlimmsten Fall sogar Vorurteile entwickeln. Letzteres passiert vor allem immer dort, wo wir Wissenslücken haben. Diese Wissenslücken schließen wir, indem wir neuartige Situationen oder andere Menschen in eine Schublade pressen. Einzelerfahrungen oder Hörensagen werden verallgemeinert und geben uns eine schnelle Erklärung für eine neue Situation, aber auch einen guten Grund für Vorbehalte oder Ablehnung.

Problematisch an diesem Einsortieren in Schubladen ist im Besonderen, dass wir häufig noch gar keine passende Schublade haben. Schon Albert Einstein soll gesagt haben: „Man kann Probleme nicht mit der gleichen Denkweise lösen, mit der sie generiert wurden.“ Dies ist zweifelsohne schlüssig. Wie sollten aus den immer gleichen Routinen auch neue Ideen entstehen. Eine gute Routine zeichnet sich ja gerade dadurch aus, dass sie immer gleich ist! Gleiches gilt für andere Personen. Wie sollte ich basierend auf Erfahrungen mit einem bestimmten Personenkreis eine andere, mir bislang völlig unbekannten Person beurteilen können? Es ist schlichtweg unmöglich!

Warum Unterschiede und Vielfalt gerade für Unternehmen essentiell sind

Unabhängig von der Tatsache, dass unsere Arbeitswelt ohnehin immer vielfältiger wird, ist Vielfalt für Unternehmen überlebenswichtig. In vollkommen homogenen Gruppen besteht zwar der Vorteil geringen Konfliktpotenzials, dies ist aber gerade auch ihr Nachteil. In homogenen Teams können eben kaum vielfältige neue Ideen entstehen. Die Denkweisen der Gruppenmitglieder ähneln sich stark, darüber hinaus verstärken sogenannte Group Think-Effekte (etwa die Annahme über die Einhelligkeit der Gruppe oder eine gewisse Selbstzensur der Gruppenmitglieder) das Denken in nur eine bestimmte Richtung. Innovationen brauchen jedoch Vielfalt, unkonventionelle Ideen und das Denken in verschiedene Richtungen. Dies war und ist die Grundlage jeder Entwicklung und Weiterentwicklung.

Sich aktiv, offen und konstruktiv mit Unterschieden und Vielfalt auseinanderzusetzen und sie zu nutzen, bedarf einiger Anstrengungen. Anstrengungen die

Unternehmen unter der Überschrift Diversity Management in verschiedene Richtungen unternehmen. Die einen versuchen, durch die Einhaltung von Gesetzen und Quoten und die Vermeidung von Diskriminierungspotenzialen ihrer „gesetzlichen Vielfaltspflicht“ nachzukommen. Andere sehen Vielfalt eher instrumentell und versuchen, die Vielfalt des Marktes in der eigenen Belegschaft zu spiegeln. Sie folgen der Idee, auf diese Weise Kunden besser zu verstehen, ihren Marktzugang zu verbessern und sich gegenüber den vielfältigen Gruppen zu legitimieren. Eine dritte Gruppe sieht Vielfalt vor allem als Lernpotenzial und unternehmenskulturelle Haltung, die eine kontinuierliche Entwicklung ermöglicht und fördert. Letzterer Ansatz fußt auf bestimmte organisationale Fähigkeiten, also Fähigkeiten, die ein Unternehmen als Ganzes entwickelt hat: Lern- und Anpassungsfähigkeit.

Was es braucht um Unterschiede zu nutzen

Grundlage eines nachhaltigen Diversity Managements in Konzernen und mittelständischen Unternehmen ist die Fähigkeit der Organisation als Ganzes, sich weiterzuentwickeln, Neues zu lernen und die eigene Kultur fortlaufend anzupassen. Kultur ist in diesem Zusammenhang sehr weit zu verstehen, insbesondere wenn man bedenkt, dass ein Unternehmen vielfältige Menschen vereint. Der Begriff Kultur bezieht sich hier also auf grundsätzliche Werte, Normen und Verhaltensweisen des Unternehmens und seiner unterschiedlichen Beschäftigten-gruppen, wobei es sich sowohl um ethnische aber auch um jede andere sozio-demographische Art von Gruppe handeln kann. Eine zum Diversity Management fähige Organisation hinterfragt fortlaufend die eigenen Denkmuster und Routinen und ist offen für neue und andersartige Denkmuster und Routinen aus der vielfältigen Belegschaft.

Viel mehr noch fördert die Organisation diesen Pluralismus durch ein entsprechendes Personalmanagement und damit im Einklang stehende Führungsgrundsätze. In diesem Rahmen fördert die Organisation Vielfalt auf drei Ebenen:

- | Offenheit: Bereits in der Personalauswahl wird darauf geachtet, dass sich potentielle Beschäftigte durch ein Höchstmaß an Offenheit, Neugierde und Aufgeschlossenheit auszeichnen. Die Führungskräfte fördern dies weiter.
- | Wissen: Durch eine systematische Personalentwicklung wird den Beschäftigten das notwendige Wissen zum Umgang mit Vielfalt und zum Verständnis anderer Gruppen in jeglicher Hinsicht vermittelt.
- | Handlungskompetenz: Durch das Ermöglichen vielfältiger Begegnungen und Interaktionen (abteilungsintern und -übergreifend, organisationsintern und -übergreifend) erlangen die Beschäftigten Sicherheit und Kompetenz.

Wie können diese drei Faktoren von Unternehmen und deren Führungskräften gefördert werden?

Vier Aktionsfelder sollten Unternehmen und deren Führungskräfte daher systematisch bearbeiten, um diese Offenheit und das notwendige Wissen zum Umgang mit Vielfalt zu fördern und Handlungskompetenz bei den Beschäftigten aufzubauen:

- | Entwicklung einer positiven Einstellung in Bezug auf Vielfalt
- | Förderung der Integration aller Teammitglieder mit ihren Stärken und Potenzialen

- | Anpassung über die eigene Gruppe hinaus unterstützen
- | Grenzen zwischen verschiedenen Teams durch Interaktion abbauen

Teambezogen

Teamübergreifend

Einstellung • Kommunikation von internen Diversity Best Practices • Diversity in Teamzusammensetzungen berücksichtigen • Diversity 4-Augen-Prinzip • Diversity Konflikte zulassen und geordnet austragen • Diversity-Themen explizit im Mitarbeitergespräch aufgreifen	Integration fördern • Besprechungsformat: 3 min. für jede Meinung ohne Kritik • Techniken wie Advocatus Diaboli oder 2nd Chance Meeting als Standard etablieren • Gegenseitiges Mentoring initiieren (alt-jung, männlich-weiblich, deutsch-international, etc.)
Anpassung fördern • Perspektivwechsel durch temporäre Abteilungsrotation, internen Tag der offenen Tür • Projektbasierte Tätigkeiten stets in diversen Teams (abteilungsübergreifend) • Cross-Divisional Mentoring initiieren	Grenzen abbauen • Regelmäßigen Austausch mit anderen Abteilungen und Hierarchieebenen suchen • Berücksichtigung anderer Abteilungen/Mitarbeitergruppen in Entscheidungs- und Arbeitsprozessen • Feedback von anderen Abteilungen/Mitarbeitergruppen einholen

Führen (mein Team)

Handeln (ich)

In der obenstehenden Darstellung der vier Diversity-Aktionsfelder zeigt sich, dass Führungskräfte einerseits ihr konkretes Führungsverhalten zur Förderung von Vielfalt entsprechend entwickeln können und andererseits das eigene Verhalten kritisch reflektieren sollten. Beides sollte jeweils in Bezug auf das eigene, zu führende Team sowie wichtige Schnittstellen und die Zusammenarbeit mit anderen Teams bzw. Abteilungen erfolgen. In der Summe entsteht so eine positive Einstellung gegenüber Vielfalt und ein konstruktiver Umgang mit ihr. Das ist allerdings kein Veränderungsprozess, der von heute auf morgen erfolgt. Die Entwicklung einer Diversity-orientierten Unternehmenskultur ist ein langer und

durchaus von Reiberein geprägter Weg. Wenn sich aber alle konstruktiv darauf einlassen und lernen, die Perspektive der anderen einzunehmen, so profitieren letztlich auch alle davon: Unternehmen, Beschäftigte, Partner und Kunden.

