



ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme (Hrsg.)

Erich R. Unkrig

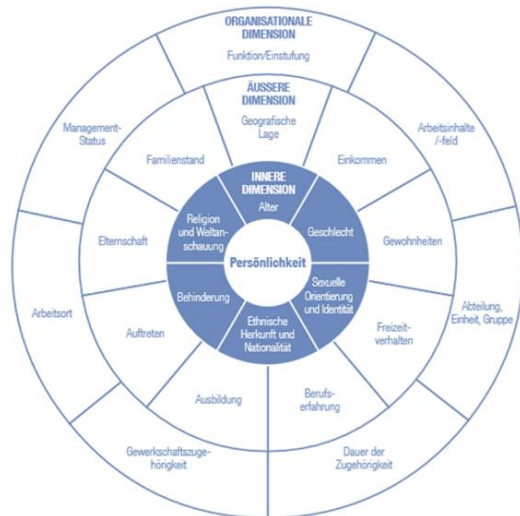
# **DIVERSITÄT IST EINE FÜHRUNGSAUFGABE**

Hack Value 2 - 2019

„Schmidt sucht Schmidtchen“ – eine immer wieder zu beobachtende Praxis, um sich mit möglichst Gleichgesinnten im Privaten wie auch am Arbeitsplatz zu umgeben. Und das aus der bewussten oder unbewussten Überzeugung heraus, dass in einem homogenen Umfeld weniger Konflikte und Reibung entstehen, also Kommunikation, Zusammenarbeit sowie die (Arbeits-)Ergebnisse besser sind.<sup>1</sup>

Globalisierung, Demographie, Digitalisierung sind nur einige Schlagworte, die dazu führen, ja sogar dazu zwingen, von einer solchen Sichtweise abzurücken und dem Mehrwert menschlicher Vielfalt im Unternehmen<sup>2</sup> Beachtung zu schenken und Bedeutung beizumessen. „Diversity“ und die aktive Einflussnahme auf Vielfalt ist ein Mandat an Manager und Führungskräfte – nicht, weil es modern ist, sondern die Agilität, Resilienz und Vitalität des Unternehmens sichert.

## Was meint Diversität?



Auf den ersten Blick denken wir bei diesem Begriff an die Geschlechterfrage, die (ethnische) Herkunft, Glaubensrichtungen und an die Generationen. Diversität ist aber viel mehr und hat (mindestens) drei Dimensionen:<sup>3</sup> Zur inneren Dimension eines Menschen gehören Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung und Identität, Behinderung, ethnische Herkunft und Nationalität sowie Religion und Weltanschauung. Die äußere Dimension umfasst geografische Lage, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Berufserfahrung, Ausbildung, Auftreten und Familienstand. Eine dritte Dimension beschreibt die Eingliederung der Person in ein System, in eine Struktur. Im Zentrum dieser drei Dimensionen befindet sich zudem die individuelle Persönlichkeit eines/r jeden Einzelnen.

Diversität meint also nicht (nur), dass ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team aus Menschen unterschiedlicher Herkunft, Glaubensrichtung, Alter etc. besteht. Diversität bedeutet auch, dass Menschen mit einer vielleicht vollkommen anderen Sozialisation und einem anderen beruflichen Werdegang auf eine Stelle und zu einer Herausforderung passen. Und dies, weil sie neben dem fachlichen Knowhow auch andere Denk- und Arbeitsweisen wie auch Persönlichkeitsstrukturen mit- und einbringen.

## Was bedeutet ein professionelles Management von Vielfalt (Diversity Management)?

Die menschliche Vielfalt im Unternehmen zu fördern, zu „managen“, stellt nach meiner (Führungs-) Erfahrung in global agierenden Unternehmen einen oft entscheidenden und im Wettbewerb differenzierenden Erfolgsfaktor (USP) dar. Neben der persönlichen Erfahrung wird dies u.a. verifiziert durch die Ergebnisse der bereits genannten Studie.

**Vielfalt hat positive Effekte im Unternehmen!** Rd. 60 % der Befragten sagen, dass sich die Zusammenarbeit verbessert hat. 43,5 % empfinden die Arbeitsatmosphäre als spannender und knapp 42 % meinen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich gestiegen ist. Weitere Effekte sind: mehr Bindung an das Unternehmen (43,5 %) und mehr Innovation (21%).

**Vielfalt wirkt positiv in das Unternehmensumfeld hinein!** Über 48% der Befragten stellen eine Imageverbesserung fest. Und 21% sehen neue innovative Lösungen und Produkte dafür verantwortlich, dass neue Märkte und Kundengruppen erschlossen werden (17,7 %) und eine stärkere

Kunden- resp. Lieferantenbindung erfolgt (16,1 %). Last but not least: Fast 10 % sehen Vielfalt sogar als Grund für mehr Umsatz an.

Das Credo: Die aktive Einflussnahme auf Diversität im Unternehmen rechnet sich. Mitarbeitende sind zufriedener und zeigen mehr Commitment. Sie sind produktiver und kreativer, was in der Folge zu einem besseren (Unternehmens-)Image wie auch zu mehr Ergebnis führt.

### **Diversität und die Rolle der Führung?**

Diversität will, ja muss von Jedem/r im Unternehmen gelebt werden. Und dies top-down! Deshalb muss sich die obere Führung klar zur Vielfalt bekennen und positionieren. Dass dies noch viel Umdenken erfordert, zeigt ein Ergebnis der o.a. Studie: Als Thema ist Diversität derzeit nur bei 22,4 % der befragten Unternehmen auf oberster Führungsebene angesiedelt. Über die Verantwortung hinaus erfordert Diversität vor allem mehr als „Lippenbekenntnisse“ und ein konsequentes Vorgehen gegen jegliche Form der Diskriminierung.

### **Was können das obere Management und jede Führungskraft tun, um die Vielfalt in ihrem Verantwortungsbereich zu fördern?**

Das ECHO-Modell<sup>4</sup> bietet hierfür vier Aspekte (Empathy, Clarity, Honesty, Orientation) an, um die notwendigen Freiräume für Vielfalt zu schaffen.

- **EMPATHIE**

Wir schätzen Diversität als Mehrwert für unser Team.

Wir sind sensibel für das, was Maßnahmen und Turbulenzen bei uns auslösen.

- **KLARHEIT**

Wir schaffen Transparenz in unserer Zusammenarbeit und über unsere Prozesse.

Wir klären unsere Vision und den Auftrag sowie die damit verbundenen Strategien und Ziele.

- **AUFRICHTIGKEIT**

Wir messen unser Handeln an dem, was wir als Grundsätze committet haben.

Wir pflegen eine in der Sache klare, wertschätzende Kommunikation.

- **ORIENTIERUNG**

Wir kennen unsere Stärken als auch Potenziale und streben nach permanenter Verbesserung.

Wir handeln intern wie extern im Streben nach Exzellenz.

Diversität als ernsthafte Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik braucht Offenheit und die Bereitschaft, miteinander und voneinander zu lernen. Denn: andere Denk-, Sicht- und Herangehensweisen sind immer ein Benefit für Unternehmen. Das bedeutet nicht, dass alles toleriert und für gut gehalten werden muss. Vielmehr geht es um das, was bereichert, was nützlich und notwendig ist, um im Hier und Jetzt wie auch in der Zukunft erfolgreich und vital zu sein.

<sup>1</sup> Welpel, I./Brosi, P./Ritzenhöfer, L./Schwarz Müller, T. (Hrsg.) (2015). Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik. Springer

<sup>2</sup> Kinne, P. (2015). Diversity 4.0: Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt (essentials). Springer

<sup>3</sup> Page Group (2018). DIVERSITY MANAGEMENT STUDIE 2018

<sup>4</sup> <https://www.ilos-institut.de/echo-konzept.html>

ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme  
An der Beek 24 - D 47807 Krefeld  
Phone: +49 (0) 2151 3614763  
[www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de)