

**Exklusiv:** Dr. Norbert Copray im Gespräch mit Dipl.-Wirt.-Ing. Michael Stuber

## Produktiv und kreativ durch Vielfalt

Was bedeutet der Umgang mit Vielfalt und kulturellen Unterschieden für Unternehmen? Welche Maßnahmen sind sinnvoll, um die Unternehmenskultur so voran zu bringen, dass sie rechtssicher und innovativ den Unternehmenserfolg unterstützt? Fragen an Michael Stuber. Er ist Diversity-Pionier und führt seit 1997 europaweit Grundlagenstudien zur Diversity durch, entwickelt Modelle und berät private wie öffentliche Organisationen bei der Umsetzung von Diversity. Der Diplom-Wirtschafts-Ingenieur ist Gründer und Inhaber der Kölner Ungleich Besser Diversity Consulting.



Deutsche Unternehmen haben eine starke Abwehr und Abneigung gegen ein Antidiskriminierungsgesetz (siehe S. 6) entwickelt, während angelsächsische Firmen mit dem Thema längst einen professionellen Umgang pflegen. Worauf führen Sie den Abwehrreflex deutscher Unternehmen im Vergleich zu angloamerikanischen Firmen zurück?

Zunächst müsste man fragen, welche Unternehmen eine starke Abwehrhaltung einnehmen. Die Firmen, mit denen wir arbeiten, haben sich durchaus positiv geäußert. Die Ablehnung scheint eher von Verbänden zu kommen, die ihre Aufgabe darin sehen, sich gegen jede Verordnung zu stellen – unabhängig davon, ob diese gut für die Mitglieder ist. Tatsächlich haben wir ein erschreckendes Unwissen bei den Beteiligten beobachtet, auch bei Juristen, die sich mit dem Konzept Anti-Diskriminierung nur im Rahmen des Gesetzentwurfs beschäftigt haben. Vieles ist auf eine schwache Kommunikation zurückzuführen und auf das lange taktische Zögern bei der Umsetzung der EU-Richtlinien. Letztlich haben viele Medien sehr unsachlich und polemisch berichtet.

Die deutsche Zurückhaltung hat natürlich auch mit unserer Geschichte und unserem besonderen Verhältnis zu Minderheiten zu tun. Bei dem Thema Diskriminierung schwingt immer Fremdenfeindlichkeit mit, und damit setzt sich niemand gerne auseinander. Die unsäglichen Debatten der letzten Jahre, in denen fälschlicherweise behauptet wurde, wir seien kein Einwanderungsland und wir sollten lieber Kinder bekommen als Inder einstellen, haben das Klima natürlich verschlechtert. So

ist es kein Wunder, dass wenige deutsche Unternehmen international führend sind. Die Vorteile von Vielfalt, Offenheit und Integration werden hierzulande nicht gesehen.

Was ist die richtige Antwort der Führungskräfte auf die EU-Richtlinie zur Anti-Diskriminierung?

Manager sollten die Anti-Diskriminierungs-Richtlinien der EU als ein Instrument sehen, mit dem sie ihre Firmen noch produktiver und kundennäher gestalten können. Wenn sich Führungskräfte erst einmal mit Diversity beschäftigen, also eine positive Perspektive einnehmen, erkennen sie meist Möglichkeiten, durch mehr Aufgeschlossenheit und durch die gezielte Nutzung vielfältiger Kompetenzen mehr Erfolg mit ihren Teams zu erzielen. Überall, wo Menschen zusammenkommen, gibt es Gruppenbildung, Vorurteile und Ausgrenzung, was zu sub-optimalen Ergebnissen führt. Die EU-Richtlinien bieten einen einfachen, konsistenten Rahmen, sich mit diesen Mechanismen auseinander zu setzen und Verbesserungen zu erzielen. Gerade Deutsche sollten sich weder hierzulande noch im Ausland gegen diese Art der Anti-Diskriminierung aussprechen – wir haben ohnehin schon ein hartes Image und keine rühmliche Vergangenheit in dieser Hinsicht.

### Erfolgsfaktor: Umgang mit Unterschieden

Dann bedürfte es also einer Anti-Diskriminierungsstrategie in Unternehmen auch unabhängig von der Gesetzgebung? Warum?

Nun, bislang konnten einige Unternehmen auch als monolithische Organisationen erfolgreich sein. Es gab das von

### Prüfen Sie: Vielfalt im Unternehmen?

Aus wie vielen Nationen kommen Ihre Mitarbeiter?

Wie viele Ihrer Mitarbeiter haben Auslandserfahrungen? Und welche?

Wie viele kulturelle Eigenarten bringen Ihre Mitarbeiter ins Unternehmen mit ein? Denken Sie auch beispielsweise an bayerische oder ostdeutsche Eigenarten?

Mit wie vielen verschiedenen Nationalitäten haben Ihre Mitarbeiter im Außenkontakt der Firma zu tun?

Wie ist die Altersverteilung in Ihrem Unternehmen? Wie viele „Junge“ unter 40 Jahren stehen wie vielen „Älteren“ über 50 Jahre gegenüber?

Wie funktioniert das Zusammenspiel von Alt und Jung? Gibt es ein gegenseitiges Profitieren, oder gibt es eher eine starkes Gefälle, und wie sieht das aus?

Wie ist die Verteilung von Frauen und Männern? Worauf ist der Frauen- bzw. Männeranteil zurückzuführen?

Wie funktioniert die Zusammenarbeit von Männern und Frauen? Welche Störungen gibt es? Was ist vorteilhaft? Wie verläuft der Umgang zwischen Frauen und Männern in unterschiedlichen Hierarchiestufen?

Wie wird mit Behinderungen und mit besonderen Belastungen von Mitarbeitern im Unternehmen umgegangen? Gibt es Unterstützung? Werden die Richtlinien gern oder nur notgedrungen eingehalten? Gibt es Hinweise auf Beratungsangebote für besonders belastete Mitarbeiter?

Spielen religiöse Hintergründe im Betrieb eine Rolle? Wird religiösen und kulturellen Unterschieden mit Respekt begegnet?

den USA geförderte Wirtschaftswunder, den weltweiten Boom, wenig Wettbewerb, vor allem aus dem Westen. Heute sind die Rahmenbedingungen grundsätzlich andere: Die Wirtschaft ist global, der Wettbewerb auch. Die ökonomischen Wachstumsgrenzen sind teilweise erreicht, dagegen gibt viel zu wenig Bevölkerungsnachwuchs. Die Technologien verändern sich immer schneller, langlebige Güter von höchster Qualität sind weniger gefragt. Alles spricht dafür, dass der richtige Umgang mit Unterschieden und die optimale Nutzung aller vielfältigen Ressourcen die Erfolgsfaktoren schlechthin geworden sind. Immer mehr Unternehmen wenden sich daher der Diversity zu. Sie setzen auf Veränderung, Innovation, Erneuerung – und auf Vielfalt.

### Was ist Diversity?

*Sie sprechen in diesem Kontext immer wieder von Diversity oder Diversity-Management. Was genau ist damit gemeint?*

Diversity stellt genau jene Merkmale menschlicher Vielfalt in den Mittelpunkt, die im ADG als Diskriminierungsmerkmale bezeichnet werden: Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion und sexuelle Orientierung. Bei Diversity geht es jedoch darum, die Individualität jedes Menschen als Potenzial zu begreifen, anzuerkennen, wertzuschätzen und durch Einbeziehung zu nutzen. Wir übersetzen den Begriff nicht, weil Vielfalt keinen Wert und kein Ziel an sich darstellt, sondern erst in Verbindung mit Offenheit und Einbeziehung zu Mehrwerten führt – Diversity beschreibt also ein Gesamtkonzept.

*Heißt das, die Unternehmen müssen – wieder einmal – neue Regelwerke aufstellen, Mitarbeiter schulen und Geld für ein neues Management-Fachgebiet ausgeben? Passt das derzeit in die Landschaft, wenn Unternehmen für den Erhalt hiesiger Arbeitsplätze Gehälter kürzen, Arbeitszeiten verlängern und die Stellen der Personalentwicklung streichen?*

Diversity ist kein grundlegend neues Konzept und will es auch nicht sein. Sie verbindet eine Reihe von bestehenden Ansätzen zu einem effektiven, synergetischen Modell. Gerade in ökonomisch

schwierigen Zeit ist nichts naheliegender, als alle vorhandenen Potenziale und alle verbleibenden Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Diversity trägt dazu bei, bislang vernachlässigte Bereiche zu aktivieren.

*Das mag für Konzerne und große Unternehmen ja angehen, die sich zum Teil eigene Diversity-Management-Abteilungen mit mehreren Mitarbeitern leisten können. Aber was sollen kleinere und mittlere Unternehmen auf dem Gebiet tun? Warum müssen sie überhaupt etwas tun?*

Natürlich setzen Großunternehmen absolut betrachtet mehr Ressourcen für Diversity oder andere Themen ein. Relativ gesehen können aber kleine und mittelständische Firmen genauso viel tun, um Vielfalt zum Wohle des Unternehmens zu gestalten. Dies wird am ehesten Aufgabe des Personalleiters oder des kaufmännischen Leiters oder des Inhabers sein. Meist prägen sie die Kultur der KMUs, in denen die Dinge aus Diversity-Sicht mitunter hervorragend laufen, in Einzelfällen sich dagegen dramatisch negativ darstellen.

*Wenn es bei Diversity zentral um Tole-*

*ranz – um die aktive Toleranz – gegenüber unterschiedlichen Lebensstilen, kulturellen Gewohnheiten und Orientierungen bis hin zur Förderung wechselseitiger Akzeptanz geht: Ist das nicht längst selbstverständlicher Bestandteil vieler Branchen? Denken wir etwa an die Integration vieler Türken, Polen und Aussiedler in Wolfsburg bei VW. Lassen sich Einstellungen und Denkweisen „managen“? Was nützen ein tolles Regelwerk und Maßnahmen, wenn die innere Haltung und Denke der Führung und der Mitarbeiter in die andere Richtung driften? Wie lässt sich dieser Zwiespalt auflösen?*

Tatsächlich werden ehemalige Gastarbeiter meist nur toleriert. Im Gegensatz zu anderen Ländern haben wir das wirtschaftliche Potenzial unserer Migranten noch nicht mal ansatzweise zu nutzen verstanden. Dasselbe gilt für Frauen, die in vielen Bereichen besser qualifiziert sind als Männer und dennoch nicht be- oder gefördert, sondern nach Hause zu den Kindern geschickt werden. Unser Umgang mit älteren Beschäftigten oder Kunden ist ein weiteres Beispiel, wie viel wir uns unsere Heile-Welt-Monokultur kosten lassen. Nur dass wir uns

*Lesen Sie bitte weiter auf S. 4 ➔*

### Praxistipps

Klären Sie in der Führungspitze, inwieweit die Vielfalt in der Mitarbeiterschaft wertgeschätzt wird und welche Vorteile darin gesehen werden!

Legen Sie miteinander fest, nach welchen Grundsätzen im Unternehmen Menschen geführt und behandelt werden sollen!

Schließen Sie dabei auch ausdrücklich negative Verhaltensweisen wie Diskriminierungen, Schikanen und Mobbing aus!

Entwickeln Sie Fördermaßnahmen wie Fortbildung, Training und Coaching, um Kompetenzen im diskriminierungsfreien und fairen Umgang mit Vielfalt und Eigenarten bei Führungskräften und Mitarbeitern zu unterstützen!

Erklären Sie unmissverständlich, was in welcher gestuften Weise passiert, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nicht den Grundsätzen folgen!

Handeln Sie konsequent danach, ohne Wenn und Aber! Denn nur konsequentes vorbildliches Verhalten der Führung und entschiedenes Handeln gegenüber Verstößen macht Ihren Ansatz glaubwürdig und überzeugend.

Wenn Konflikte zwischen Mitarbeitern auftreten, analysieren Sie, ob und welche kulturellen und sonstigen Unterschiede dabei eine Rolle gespielt haben!

Leiten Sie von solchen Analysen die Verbesserung Ihrer Grundsätze und der Kompetenzförderung in diesem Bereich ab!

Stimulieren Sie Respekt!

## Der Fragebogen für Ihre Mitarbeitergespräche zum Umgang mit Unterschieden

Wie gehen die Kollegen und Führungskräfte mit Ihnen um?

Bekommen Sie den Respekt, den Sie erwarten?

Wenn nein:

Woran, glauben Sie, liegt das?

Was sagen die Menschen über Sie?

Was wünschen Sie sich?

Wie könnte diese Situation verbessert werden?

Wie schätzen Sie die wechselseitige Wertschätzung zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften insgesamt in unserem Unternehmen ein?

Wo liegen für Sie die Knackpunkte? Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf?

Wie kann/soll die Führung bzw. das Unternehmen insgesamt respektvollen und fairen Umgang miteinander im Unternehmen fördern?

Wie schätzen Sie Ihre Toleranz Anderen gegenüber ein?

Mit welchen Eigenarten von Kollegen und Mitarbeitern tun Sie sich besonders schwer?

Woran könnte es liegen, dass Sie das als schwierig empfinden?

Welche Vorteile bzw. welche Nachteile sehen Sie in der Zusammensetzung unserer Mitarbeiterschaft?

Wie sehen Sie die Führungsmannschaft: Würden Sie sagen, die Führungskräfte sind sich eher sehr ähnlich oder eher ganz verschieden?

Finden Sie das eher gut oder weniger gut? Wohin sollte sich das entwickeln und - warum? Worin hätten Sie gern mehr Vielfalt und worin nicht?

es längst nicht mehr leisten können! Mit Diversity schaffen wir Bewusstsein für verschiedene Aspekte und Verbesserungsmöglichkeiten und fördern tatsächlich auch einen Einstellungswandel, der meiner Überzeugung nach dringend erforderlich ist.

### **Vielfalt bedeutet Kreativität und Innovation**

*Welchen Vorteil hat ein Unternehmen davon, wenn es Menschen mit unterschiedlicher Prägung einstellt und nicht nur Menschen mit sehr ähnlicher Mentalität und Prägung? Warum sollen sich Unternehmen eine friedliche Unternehmenskultur zusätzlich erschweren?*

Ich frage mich, was an Kulturen friedlich ist, in denen erwartet wird, dass sich Menschen an Normen und Rituale anpassen und ein Mainstream-Korsett tragen. Vielfalt bedeutet Kreativität beziehungsweise Innovation. Und Vielfalt bedeutet Kundennähe beziehungsweise Marktabdeckung. Das sind nur zwei der Vorteile, die Unternehmen mit Diversity erlangen. Wichtiger ist vielleicht, dass Monokulturen von der ökonomischen Evolution ohnehin beseitigt werden – das war schon in der Entstehungsgeschichte so. Nur wer umsichtig und flexibel agiert, kann überleben.

*Nehmen wir einmal an, ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern möchte aktiv für eine gute, lebendige Vielfalt in der Mitarbeiterschaft, für eine tolerante Unternehmenskultur und für eine diskriminierungsresistente Führungspraxis sorgen. Was ist zu tun? Was sind die wichtigsten Schritte?*

In diesem Fall würde ich damit beginnen, die Beschäftigten durch verschiedene Methoden zu befragen, um Ansätze für Verbesserungen zu identifizieren. Die richtigen Fragen zu stellen und unbequeme Antworten zu akzeptieren, ist dabei wesentlich. Danach müsste sich die Unternehmensleitung klar für einen neuen Weg, für eine neue Art des Umgangs oder für neue Arbeitsweisen aussprechen und entsprechende Prinzipien vorleben. Ganz wesentlich sind Beschwerde- und Schlichtungsmöglichkeiten für den Fall, dass unterschiedliche Menschen die neue Kultur unterschiedlich interpretieren.

*Welche Risiken sind mit aktivem Diver-*

*sity-Management verbunden?*

Diversity birgt die üblichen Risiken einer Veränderung. Wenn ungeschickt vorgegangen wird – wie im Falle des ADG – kann es zu Unruhe kommen, die vermeidbare Reibung mit sich bringt. Eine gute Strategie hilft, dies zu vermeiden. Ein weiteres Risiko besteht in der falschen Positionierung des Themas: Als Minderheiten-Ansatz führt es meist zu heftigen Widerständen. Daher legen wir Diversity als „Business-Thema“ an und binden die Mehrheiten stets eng in den Prozess ein.

*Wie lässt sich feststellen, ob Diversity und Antidiskriminierung funktionieren und erfolgreich sein? Was gilt hier als Erfolg?*

Den Erfolg von Diversity kann man auf vielfältigen Ebenen messen. Entweder über Beschäftigten-Befragungen, im Rahmen von Personal-Image-Studien, oder als Teil von 360-Grad-Feedback-Tools. Andererseits ist es auch möglich, Diversity-bezogene Marketing-Aktionen oder interne Trainingsmaßnahmen auszuwerten. Die konkrete Erfolgsmessung muss sich stets am Diversity-Konzept eines Unternehmens orientieren. Standard-Instrumente versagen hier meiner Ansicht nach.

### **Was bedeutet Toleranz im Unternehmen?**

*Wie weit geht der Toleranzbegriff im Diversity-Management, wo ist die Schmerzgrenze? Wenn beispielsweise Muslime im Werk zur Gebetszeit ihre Gebetsteppiche ausbreiten und beten wollen, wenn sie ihren Ramadan feiern und über Tage kaum leistungsfähig sind – wie stellt sich das im Diversity-Management dar? Wenn sich ein Hindu einer höheren Kaste nichts von einem Hindu einer niederen Kaste sagen lassen will, weil ihm das seine Kultur vorschreibt? Wenn eine Gruppe christlicher Arbeiter in ihrem Frühstückszimmer ein Kreuz aufhängen will?*

Man könnte ketzerisch fragen, wie die derzeitige Kultur zum Karneval feiern oder zu Silvester steht. Oder wie Führungskräfte damit umgehen, wenn Fußball-Fans nach einer gewonnenen Meisterschaft verkatert oder gar nicht zur Arbeit kommen. Die Beispiele zeigen, dass es unzählige Facetten des täglichen Lebens gibt, die sich

im Betrieb widerspiegeln. Diversity zielt darauf ab, den Normalitätsbegriff wesentlich zu erweitern. Unsere internationale Erfahrung zeigt, dass dies in Deutschland eine größere Aufgabe ist als an manchen anderen Orten. Ich bin überzeugt, dass ein System, in dem mehr Menschen so sein können, wie sie sind, viel produktiver ist als eines, in dem sich Menschen verbiegen müssen. Feiertage sind ein sehr gutes Beispiel hierfür: Welcher Christ fände es nicht toll, in einem, sagen wir, muslimischen Land seine Feiertage begehen zu dürfen?

Natürlich muss es auch Grenzen geben. Und diese sehen wir dort, wo die persönliche Würde eines Menschen oder aber die betriebliche Effektivität betroffen sind. Das Beispiel der beiden Hindus fällt in die zweite Kategorie: ein Unternehmen würde zu Recht verlangen, dass die Hierarchie eingehalten wird, oder die beiden können eben nicht zusammen eingesetzt werden.

*Was kann eine einzelne Führungskraft*

Checken Sie Ihr Diversity-Management! Wo Sie kein 100 %iges Häkchen setzen können, greifen Sie den Sachverhalt beherzt auf und ändern Sie in diesen Punkten grundsätzlich die Führungspraxis im Unternehmen. Bedenken Sie dabei, Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte auf diesem Weg

*konkret tun, um sich selbst im Umgang mit Diversity voranzubringen?*

Menschen in Führungspositionen haben zahlreiche Möglichkeiten. Eine nahe liegende besteht darin, mit einzelnen Beschäftigten oder mit dem Team über ungewöhnliche Themen zu sprechen und gezielt neue Informationen zusammenzutragen – zum Beispiel zu „fremden“ Religionen, zu Behinderungen oder zu unterschiedlichen sexuellen Orientierungen. Wir nennen das „Kulturbibliothek“. Unser Bildungssystem deckt leider viel zu wenig in dieser Richtung ab. Andererseits beschreiben Bücher und das Internet Diversity-Erfolgsgeschichten, die als Anregungen für Manager dienen. Ein Workshop oder ein Online-Kurs ist ebenfalls anzuraten, um sich Grundlagen anzueignen. Schließlich empfehlen wir, in Seminaren und anderen Veranstaltungen, Vielfalt, Aufgeschlossenheit oder Einbeziehung zum Thema zu machen. Meist sind die Beteiligten überwältigt von dem Response, wenn die Möglichkeit zum Austausch über Diversity gegeben wird. ■

mitzunehmen und für eine faire und vertrauensvolle Unternehmens- und Führungskultur zu gewinnen.

Wenn Sie nur zwei Häkchen setzen können, sollten Sie sich zum Thema eine externe Beratung nehmen.

**Das Buch zum Thema**

Michael Stuber

**Diversity**

Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern.

Luchterhand Verlag. 272 Seiten. 39 Euro. ISBN 3-472-05396-8



Michael Stubers Buch zu Diversity ist das Standardwerk zum Thema. Dass Stuber Neuland betritt und Pionierarbeit leistet, belegen die wenigen Beispiele, die bislang in Deutschland anzuführen sind. Während angloamerikanische Unternehmen auf diesem Gebiet schon viel weiter entwickelt sind, herrscht in deutschen Unternehmen noch Entwicklungsnotstand. Deswegen startet Stuber sein Buch mit dem Kapitel „Was ist Diversity?“, um im zweiten Kapitel auszuführen, „warum Diversity wichtig ist“. Dabei macht er den Horizont weit auf und zeigt, dass die veränderten Rahmenbedingungen des Business und der Globalisierungsansprüche den professionellen Umgang mit Vielfalt im Unternehmen und im Umfeld des Unternehmens unumgänglich machen. Deshalb „müssen sich Organisationen verändern“, denn Monokulturen haben keine Überlebenschance mehr. Außerdem steckt so viel Potenzial nicht nur in der Vielfalt von Menschen und Begabungen, sondern auch in jedem Menschen selbst steckt eine Vielfalt an Sichtweisen und Fähigkeiten, die aufzugreifen sich lohnt. Dafür müssen Ziele gesteckt und das Diversity-Management implementiert werden. Dabei werden häufig Fehler gemacht, die man aber bei guter Überlegung, bei frühzeitigem Einbezug der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie konsequentem und sichtbarem Engagement von der Führungsspitze her vermeiden kann.

Stuber liefert ein Einführungs- und Grundlagenwerk, das dem Diversity-Denken den Boden bereitet und einen Managementansatz begründet.

CP-Urteil: | | | | | |

**Check: Ihr Diversity-Management**

Ich mag Menschen unterschiedlicher Art und aus verschiedenen Kulturen.	
Ich habe meine Mitarbeiter nach ihren Vorstellungen zur Förderung von wechselseitigem Respekt, Fairness und Umgang mit Vielfalt befragt.	
Ich habe dafür gesorgt, dass es klare und einfache Führungsgrundsätze gibt, die regelmäßig wieder bewusst gemacht werden.	
Ich achte darauf, dass die soziale und kommunikative Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter durch Maßnahmen gefördert wird.	
Ich verdeutliche regelmäßig, wie wichtig die Orientierung an Werten ist.	
Wenn es zu Verstößen gegen Fairness und Respekt kommt und zu Vertrauensbrüchen, bestehe ich auf einer fairen Bewältigung und Korrektur..	
Im Wiederholungsfall gibt es gestufte Sanktionen bis hin zur Kündigung.	
Ich mache Stichproben bei Konflikten, ob es an Fairness mangelt.	