

Diversity-Experte Michael Stuber ist überzeugt, dass Vielfalt Mehrwert bringt

Michael Stuber ist Diplomwirtschaftsingenieur und Inhaber der Kölner Beratungsgesellschaft Ungleich Besser Diversity Consulting. Er gilt als »Deutschlands Diversity-Papst« (WirtschaftsWoche) und berät seit mehr als 12 Jahren führende Unternehmen und den öffentlichen Sektor. Er ist Autor des Buches »Diversity. Das Potenzial-Prinzip«.



»NICHT PFLICHTERFÜLLUNG, SONDERN CHANCE«

Herr Stuber, die vergangenen Monate haben gezeigt: Die Diskussion um Integration, um kulturelle und religiöse Vielfalt in unserer Gesellschaft wird immer noch sehr emotional geführt. Ist das auch in deutschen Personalabteilungen der Fall – oder geht man dort mit dem Thema schon weitaus sachlicher und pragmatischer um?

»»» Diversity ist immer ein persönlich geprägtes Thema und hat auch in Unternehmen deutlich emotionale Komponenten. Auch Führungskräfte haben dazu individuelle Meinungen. Das ist verständlich und kommt auch bei anderen Themen vor. Wenn es aber beispielsweise um den Ausbau von Marktanteilen geht, dann ist allen klar, dass man sich auf eine gemeinsame Strategie einigen muss. Bei Diversity Management ist das leider oft anders. Das Thema ist zudem sehr komplex, es geht nicht nur um Menschen mit Migrationshintergrund, sondern auch um die Chancengleichheit für Frauen und Männer und um intergenerationale Zusammenarbeit. Dass hier eine konsistente Strategie notwendig ist, wird sehr oft nicht gesehen. Der eine will die »benachteiligten Frauen« fördern, der andere sieht es als »gesellschaftliche Aufgabe«, Menschen mit Migrationshintergrund zu integrieren, der nächste hält Diversity für einen Innovationstreiber. Leider verhindert diese Uneinigkeit häufig eine wirkungsvolle strategische Ausrichtung.

Welche Herausforderungen kommen da in den kommenden Jahren Ihrer Meinung nach noch auf die deutsche Wirtschaft, deutsche Unternehmen zu? Inwiefern ist Diversity Management schon aufgrund der Bevölkerungsentwicklung unausweichlich?

»»» Es bleibt schwierig, das Thema als echtes Business Thema zu managen, aber es ist notwendig. Zwar ist einiges in den letzten zehn Jahren in Bewegung gekommen, aber die politische Diskussion und die vielen Projektorganisationen verhindern mitunter eine konstruktive unterneh-

merische Auseinandersetzung mit dem Thema. Wir sollten aufhören, Vielfalt im Unternehmen nur auf der Basis von demografischen Faktoren zu diskutieren. Ich halte das sogar für gefährlich, denn es hat den Beigeschmack: Wenn wir nicht müssten, dann würden wir ja nicht! Wir sollten vielmehr zu einer Unternehmenskultur gelangen, in der Vielfalt nicht nur im Rahmen von sozialer Verantwortung gewünscht ist oder aufgrund der Bevölkerungsentwicklung als notwendig erachtet wird, sondern wo Vielfalt als Mehrwert und in jeder Hinsicht gewinnbringend erlebt wird.

Sind deutsche Unternehmen gut vorbereitet oder gibt es noch Nachholbedarf?

»»» Es gibt überall Nachholbedarf, und zwar auf verschiedenen Ebenen. Das hat mit unserer Kultur – vor allem auch mit unserer Führungskultur zu tun. Zudem ist für uns Deutsche das Prinzip Ordnung besonders wichtig. Die französische Kultur dagegen ist stärker von Individualität geprägt. Übrigens sind europäische Kollegen häufig der Überzeugung, dass es in ihrem eigenen Land besonders schwierig ist, das Thema Diversity anzupacken – ich glaube, es gibt überall landestypische Barrieren und Ansätze. In Deutschland stehen wir jedoch vor der besonderen Herausforderung, dass uns unsere Geschichte belastet, was den Umgang mit anderen Religionen und mit kultureller Vielfalt angeht.

Haben nur kleinere und mittlere Unternehmen Nachholbedarf oder gibt es auch große Konzerne, die den Trend verschlafen haben?

»»» Oft hört man: Die Großen können das ja machen, weil sie es sich leisten können. Solche Aussagen halte ich für problematisch, nicht zuletzt, weil man Diversity Management damit zu einem Luxusthema macht. Das Gegenteil ist der Fall: Für große, global agierende Unternehmen ist Diversity einfach unweigerlich ein Thema. Das bedeutet

aber nicht, dass Diversity Management hier in jeder Facette bereits erfolgreich stattfindet. Sehen Sie sich nur einmal an, wie wenige Frauen es in Konzernführungspositionen gibt, und vergleichen Sie das mit mittelständischen Unternehmen, die ähnlich wie der öffentliche Bereich etwas besser dastehen. Fakt ist: In großen Konzernen gibt es beim Thema Diversity zusätzliche Hierarchieprobleme. Bei kleinen und mittleren Unternehmen fehlt dafür mitunter die Systematik in der Personalarbeit oder im Marketing.

Müssen Maßnahmen also immer individuell entwickelt werden?

»»» Ja, die Ansatzpunkte sind immer unterschiedlich. Jedes Unternehmen, auch wenn es in der gleichen Branche agiert, ist für sich zu betrachten. Etwas eint aber alle: Diversity Management muss Chefsache sein. In größeren Unternehmen ist Diversity beim Vorstand anzusiedeln. Es reicht nicht aus, Trainees darauf anzusetzen, ein neues Projekt auszuarbeiten. Oder sich das AGG anzuschauen und eine Sonderaktion zu starten. Das wird der Bedeutung des Themas einfach nicht gerecht. Diversity Management bedeutet Kulturwandel. Darum muss Diversity professionell gemanagt werden und ist so ernst zu nehmen wie jedes andere Geschäftsthema auch.

In Ihrem Buch erklären Sie ja nicht nur die Grundgedanken von Diversity Management, Sie präsentieren auch einen eigenen Ansatz, Diversity im Unternehmen zu verankern.

Was können wir uns unter dem »Potenzial-Prinzip« vorstellen, und warum macht es Unternehmen erfolgreicher?

»»» Der Schlüssel zum Erfolg ist es, Diversity als Konzept der Unternehmensführung zu verstehen. Es geht nicht um Einzelaktionen, es geht um eine aktive und dauerhafte Einbeziehung von Vielfalt in Unternehmensprozesse und damit um die bessere Nutzung von Ressourcen. Alle sollen von Diversity profitieren, das ist der Ansatz. Denn die systematische Einbeziehung von Vielfalt bringt unternehme-

rischen und persönlichen Nutzen. Diversity Management ist nicht Pflichterfüllung, sondern Chance, aber die nötigen Veränderungen lassen sich nicht von heute auf morgen erreichen. Unternehmen müssen Veränderungsprozesse auf allen Ebenen einleiten und sie steuern.

Was raten Sie gerade kleinen und mittleren Unternehmen – wo und wie können sie ansetzen?

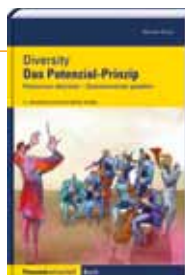
»»» Wenn man sich selbst weiterentwickeln möchte, ermittelt man stets zunächst den Status quo. So sollte man auch Diversity angehen: Kleine und mittlere Unternehmen sollten vor allem ihre eigene Unternehmenskultur verstehen und sich darüber klar werden, wie sich diese auf andere auswirkt. Also: Wer sind unsere Kunden? Spiegelt sich die Marktvielfalt im Unternehmen wider? Wie wählen wir Nachwuchskräfte aus? Nach welchen Kriterien befördern wir? Aber auch: Warum haben wir kaum Frauen in Führungspositionen? Warum wandern gut ausgebildete Azubis mit Migrationshintergrund nach der Lehre ab? Wer wissen will, was zu tun ist, der muss bereit sein, Gewohnheiten infrage zu stellen und für neue Perspektiven offen zu sein.

Neben dem Imagefaktor – spiegelt sich gutes Diversity Management auch in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen?

»»» Die größten Vorteile einer Kultur der Vielfalt sind betriebswirtschaftliche: Unterschiedliche Sichtweisen und Ansätze in gemischten Führungsteams führen zu besseren Entscheidungen und zu einem Blick über den Tellerrand. Wer es gewohnt ist, im Alltag mit verschiedenen Sichtweisen konfrontiert zu werden, kann eine verbesserte Markt- und Kundenorientierung zeigen. Das Potenzial-Prinzip zeigt auch: Individuelle Stärken werden quantitativ und qualitativ besser genutzt, und somit steigt auch die Produktivität des Unternehmens mit Diversity. Diversitymanagement, nur aus Imagegründen heraus betrieben, fehlt es dagegen an Rückhalt im Unternehmen und damit an Glaubwürdigkeit.

ZUM WEITERLESEN

Viele Best Practice-Beispiele belegen, wie Vielfalt Unternehmen bereichert und sie erfolgreicher gemacht hat. Spannendes dazu liefert die Praxisstudie »Synergie durch Vielfalt« der Bertelsmann Stiftung, die Publikation zum Download unter www.bertelsmann-stiftung.de



Diversity. Das Potenzial-Prinzip

Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten

Das Standardwerk beschreibt die systematische Nutzung von Diversity kompakt und leicht verständlich. Viele Beispiele aus Unternehmen und dem öffentlichen Bereich verleihen dem Werk besondere Praxisrelevanz.

Michael Stuber: Diversity. 285 Seiten. 45,00 €