

DIE GROBE VIelfALT

Harte — oder sonnige — Zeiten für das ökonomische Prinzip

BASISTEXT DIVERSITY

Die Wirtschaft befindet sich in ihrem Streben nach Wachstum stets auf der Suche nach neuen Optimierungspotentialen. Gleichzeitig müssen Qualitätsstandards und das sich ständig — und immer drastischer — ändernde Umfeld berücksichtigt werden.

Höchste Zeit für eine Analyse, die nach **Schlüsselaspekten** sucht, um eine ganzheitliche Antwort auf die kaum zu erfassende Komplexität künftiger Herausforderungen zu entwickeln!

Was haben nun aktuelle betriebswirtschaftliche Ziele, wirtschaftliche Trends sowie gesellschaftliche, politische und kulturelle Entwicklungen **gemeinsam**?

Sie alle lassen eine stark wachsende **Bedeutung von Vielfalt** — und damit von Unterschieden — erkennen.

Im Umkehrschluß heißt das: Wer mit Vielfaltigkeit **nicht** umzugehen weiß, wird schon bald zu den Verlierern gehören; und Organisationen, die Unterschiede **nicht** produktiv nutzen, werden nicht zu den Besten gehören können.

Dies waren auch die Überlegungen, die in den USA zu "**Managing Diversity**" geführt haben. Ein Management-Ansatz, dessen Kern die positive

Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Menschen darstellt:

- ◆ (An-) Erkennen von Unterschieden
- ◆ Wertschätzen aller Besonderheiten
- ◆ (Aus-) Nutzen der Potentiale von Unterschiedlichkeit(en)
- ◆ Fördern von Vielfältigkeit

Es geht also um eine **neue Grundhaltung** der Unternehmensführung, die, speziell in Europa, dramatisch an Relevanz gewinnt, wenn nicht zur **Notwendigkeit** wird.

Dafür sprechen **je sieben** wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen.

In der Wirtschaft

1. Globalisierung und europäische Integration bewirken ein häufigeres und intensiveres Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen bzw. Mentalitäten. Dabei spielen verschiedene Nationalitäten oft nur vordergründig Rollen, die durch weitere Unterschiede zu einer komplexen Herausforderung werden.

2. Umfassende Umstrukturierungen haben zur Folge, daß immer mehr Mitarbeiter unterschiedlicher Ausbildung und Erfahrung, Denk- und

Arbeitsweisen, Führungs- und Kommunikationsstilen produktiv zusammenarbeiten müssen. Synergien entstehen nur, wenn die jeweilige Vielfalt genutzt wird.

3. Eine wachsende Kunden- und Marktorientierung beinhaltet auch die Notwendigkeit, auf die Besonderheiten der (potentiellen) Abnehmer einzugehen, d. h. zahlreiche Unterschiede zu berücksichtigen.

4. Chancen in Emerging Markets werden nur dann vollständig genutzt werden können, wenn ein Unternehmen über den Vermarktungsaspekt hinaus (interkulturelle) Beziehungen mit relevanten Partnern in den Regionen aufbauen kann.

5. Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahmen (M&A) bringen stets ein Aufeinandertreffen verschiedener Unternehmenskulturen mit sich. Sind alle Mitarbeiter grundsätzlich mit Unterschieden vertraut, werden Verschmelzungsprozesse sanfter verlaufen.

6. Strategische Allianzen erfordern fast immer das Kooperieren grundlegend verschiedener Partner.

7. Das fortgesetzte Streben nach Qualität erfordert den vollen Einsatz aller - unterschiedlichen - Kenntnisse und Fähigkeiten, die in einem Unternehmen vorhanden sind.

In der Gesellschaft und Politik

1. Die Integration von Frauen schreitet in allen Bereichen der Wirtschaft voran. Unternehmen, die entsprechende Potentiale — und Bedürfnisse — unbe-

rücksichtigt lassen, müssen sich mit schrumpfenden Möglichkeiten zufrieden geben.

2. Ethnische "Minderheiten" stellen einen immer größeren Teil der Bevölkerung — und damit des Absatz- und Arbeitsmarktes dar. Kein Unternehmen kann es sich langfristig leisten, diese Bereiche ohne Berücksichtigung von Besonderheiten zu behandeln.

3. Behinderungen sind angesichts des technischen Fortschrittes immer weniger als "Verhinderung" zu sehen, so daß Unternehmen verstärkt auf die Potentiale behinderter Menschen zurückgreifen können.

4. Homosexuelle Frauen und Männer haben ihr vermeintliches Randgruppensein vor vielen Jahren verlassen und sind sichtbar und selbstbewußt geworden. Sie - und ein Großteil der Bevölkerung - erwarten auch eine Integration in wirtschaftlicher Hinsicht: Als MitarbeiterInnen und als KundInnen.

5. Das Verhältnis von und zwischen Jung und Alt wird sich in den nächsten Jahrzehnten grundsätzlich verändern; insbesondere alte Menschen werden an Bedeutung gewinnen. Ein positiver Umgang mit dem Alter und mit Altersunterschieden wird daher von vitaler Bedeutung sein.

6. Glaubens- und Religionsfragen haben schon heute großen Einfluß auf gesellschaftliche und politische Prozesse.

Mit wachsender Mobilität und Individualität wird die Vielfalt von Glaubensprägungen zunehmend von Bedeutung für Unternehmen, während

die großen christlichen Kirchen ihre Vormachtstellung allmählich verlieren.

7. Alle genannten gesellschaftlichen Themen werden im Entwurf des neuen (Amsterdamer) EU-Vertrags als potentiell "schützenswert" genannt. Einzelne Staaten Europas und einige Bundesländer haben bereits gesetzliche Regelungen eingeführt, die Benachteiligungen gleich welcher Art verbieten. Unternehmen sind also ohnehin eventuell gezwungen, sich mit gesellschaftlicher Vielfalt mehr als bislang "anzufreunden".

Kulturelle Aspekte

Bedeutende Entwicklungen der letzten Jahre deuten darauf hin, daß eine Individualisierung in der Gesellschaft stattfindet, die insbesondere eine Abkehr von tradierten Wertestrukturen und Verhaltensmustern bedeutet. Herausragend hierbei sind zu nennen:

1. Rückgang der Heiratszahlen
2. Zunahme Alleinerziehender
3. Anstieg nichtehelicher Lebensgemeinschaften
4. Wachsende Bedeutung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
5. Streben nach Individualität besteht in der Suche nach dem "Anderen" und stärkt die eigene Toleranz gegenüber Unterschieden
6. Wachsende Ablehnung traditioneller, konservativer Werte, Rollen, Strukturen u.s.w.
7. Neue Medien und moderne Kommunikation entwickeln das "Bekannte und Vertraute" schneller und umfassender

Alle **Zeichen** weisen also in Richtung Vielfalt und Individualität. Tatsächlich beschäftigen sich viele Unternehmen bereits mit einzelnen Aspekten. Beispiele hierfür sind

- ◆ Flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- ◆ Inter-kulturelle Trainingsprogramme
- ◆ Gleichstellungsinitiativen für Frauen
- ◆ Flexible Ruhestandsmodelle

Typisch für derartige Insellösungen: Sie sind Stückwerk, bleiben auf verlorenem Posten und sind auf das Wohlwollen der Organisation angewiesen. Vor allem aber fehlt ihnen meist die strategische **Einordnung** in die Unternehmenspolitik und ein klarer Hinweis auf ihren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg.

Diversity bietet einen solchen Rahmen und den erforderlichen "Business Case". Vielleicht noch wichtiger ist die Tatsache, daß Diversity keinen Mitarbeiter und keine Mitarbeiterin unberücksichtigt läßt, sondern auf der Integration aller beruht.

Die Kernbestandteile des **Erkennens, Wertschätzens und Nutzens von Unterschieden** werden dabei in zwei Richtungen angewendet:

- ◆ Einerseits vom Unternehmen ausgehend in Richtung seiner MitarbeiterInnen - also als Aspekt des Personalmanagements.
- ◆ Andererseits von der oder dem einzelnen MitarbeiterIn ausgehend in Richtung derer, mit denen er oder sie zusammenarbeitet oder extern Kontakt hat.

Ein Unternehmen, das seine MitarbeiterInnen konsequent wertschätzt und spezifische Bedürfnisse berücksichtigt, kann sich ihrer hohen Loyalität sicher sein.

Auch ist es dann viel wahrscheinlicher, daß das gesamte Potential der MitarbeiterInnen ausgeschöpft wird bzw. er oder sie dies in den betrieblichen Prozeß einbringen können und werden.

Wenn MitarbeiterInnen ihrerseits Unterschiede positiv in ihr Denken und Handeln integrieren, werden sie in Gruppen und über Abteilungs- oder Bereichsgrenzen hinweg besser zusammenarbeiten. Koordinationskosten sinken dabei.

Die Vielfalt der Märkte und Kunden wird mit Diversity besser berücksichtigt und in höheren Umsatz oder Kundenzufriedenheit münden.

Schließlich bewirkt die Offenheit gegenüber dem "Anderen" auch eine positivere Haltung gegenüber Veränderungen, die Unternehmen

künftig in immer kürzeren Zyklen erfassen.

Diversity stellt somit für innovative Unternehmen eine Chance dar, sich besser zu profilieren und positiv in der Öffentlichkeit zu positionieren - ein Aspekt, der angesichts immer ähnlicherer Produkte und Dienstleistungen an Bedeutung gewinnt.

Ein mutiges und ambitioniertes, ein komplexes und tatsächlich ganzheitliches Konzept, das vieles angreift, was deutsche Unternehmen bislang "gekennzeichnet" hat, und daher auf Widerstände stoßen wird.

Mit Vielfalt gegen Einfalt: Die Mischung machen lassen anstatt Exoten nur zuzulassen.

Michael Stuber (im Sommer 1998)

Richard-Wagner-Straße 25
D - 50674 Köln
Tel. 02 21 - 2 22 12 - 50
Fax 02 21 - 2 22 12 - 51
email consulting@ungleich-besser.de