

Mitarbeiters und die klare, erlebte Zugehörigkeit zum Unternehmen wesentliche Faktoren für ein produktives und erfolgreiches Unternehmen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2007).

Ein hohes Maß an Professionalität und Qualifikation führt in Deutschland zu einer emotional weitgehend neutralen Arbeitswelt mit vergleichsweise wenigen Gruppenkonflikten, aber mit berufs-, geschlechts- und altersspezifischer Ausgrenzung, die allerdings in monokulturellen Umfeldern nicht als Konflikt zum Tragen kommt.

Einen weiteren Teil der Landeskultur bildet das Erbe der deutschen Geschichte. Die nationale Identitätsentwicklung und Grenzsicherung wurde zu Beginn dieses Kapitels besprochen. Sie ist möglicherweise mit dafür verantwortlich, dass einige unternehmenskulturelle Besonderheiten in deutschen Unternehmen beobachtet werden können. So akquirieren deutsche Konzerne Unternehmen im Ausland und empfinden dies, zu Recht, als Ausdruck des Globalisierungs- oder Konzentrationsprozesses. Umgekehrt wehren sich Unternehmen und Belegschaften – mitunter sogar Medien und das gesellschaftliche Umfeld – gegen vergleichbare Übernahmen internationaler Konzerne in Deutschland. Ein ähnliches Missverhältnis kann hinsichtlich der Besetzung von Management-Positionen festgestellt werden. Während deutsche Unternehmen stark dazu neigen, ihre ausländischen Niederlassungen und Tochtergesellschaften von Deutschen führen zu lassen, pochen umgekehrt deutsche Tochtergesellschaften internationaler Konzerne darauf, „hier in Deutschland“ lokale (deutsche) Manager einzusetzen.

Insgesamt bilden in Deutschland die partizipativen Grundtendenzen, die professionelle Fokussierung sowie das soziale und Wohlfahrtsbewusstsein ein positives Umfeld für Diversity. Dennoch stehen Unternehmen vor der komplexen Herausforderung, eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur zu entwickeln.

5.4.2 Führungsstil in Deutschland

Führung „bezeichnet eine soziale Beziehung, bei der es eine Über- und Unterordnung derart gibt, dass eine Person gegenüber einer oder mehreren anderen verhaltensbestimmend wird. Dies kann in einem bilateralen Verhältnis ebenso geschehen wie in einer Gruppensituation oder in einer Organisation“ (Reinhold 1997, S. 192 f.). Dabei ist gut vorstellbar, dass die konkrete Ausgestaltung entsprechender „Führungssituationen“ sehr unterschiedlich ausfallen kann. So untersuchte eine internationale Vergleichsstudie (House et al. 2002) den Managementstil in acht verschiedenen Ländern. Dabei erhoben die Forscher folgende gängige Kriterien:

- Leistungsorientierung,
- Zukunftsorientierung,
- Humanorientierung,
- Risikovermeidung,

- Aggressivität,
- Machtgefälle.

Die Studie zeigt, dass sich die Managementkultur in Deutschland durch eine hohe Leistungsorientierung auszeichnet. Arbeit genießt eine hohe Priorität, und Leistung muss messbar sein und sich an gesetzten Zielen oder Vorgaben orientieren. Für Diversity kann dies bedeuten, dass die Akzeptanz von Vielfalt nur bei adäquater Leistung erfolgt. In diesem Zusammenhang wird relevant, dass in Monokulturen die jeweiligen Insidergruppen Maßstäbe definieren, denen Outsider meist nicht genügen. Hierdurch erklärt sich das Phänomen, dass „Minderheiten“ oft davon berichten, sich durch mehr oder bessere Arbeit besonders beweisen zu müssen.

Zudem besteht laut der Studie in deutschen Führungsetagen eine sehr hohe Zukunftsorientierung. Dies impliziert, dass vergangenen Erfolgen wenig Relevanz beigemessen wird und dass Unternehmen und ihre Manager die eigene Zukunft im Visier haben. Diversity wird in diesem Umfeld nur als attraktives Modell anerkannt, wenn es klar erkennbare Vorteile für die Organisation und die Beteiligten bietet.

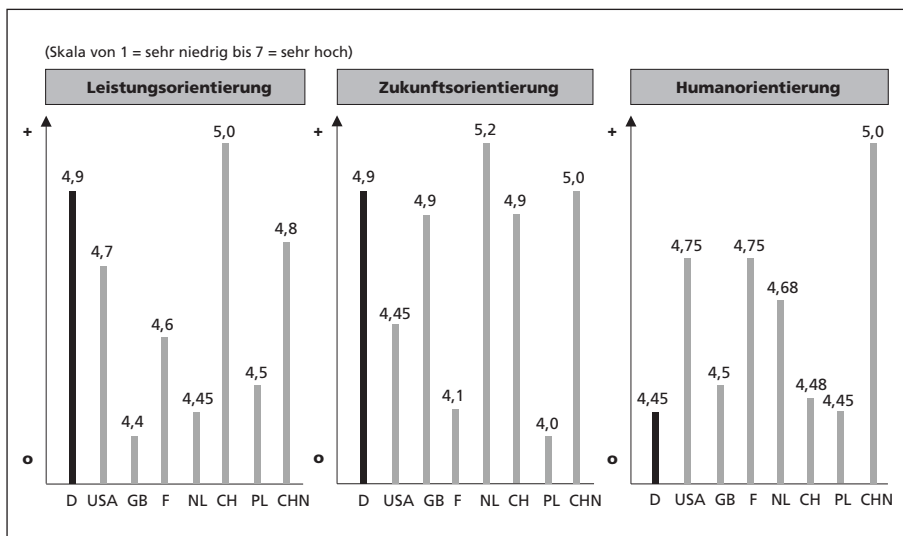


Abb. 20a: Die deutsche Management-Kultur im internationalen Vergleich (1)
(Quelle: House et al. 2002)

Bei der Humanorientierung lassen sich laut Studie noch Defizite erkennen, diesbezüglich gibt Deutschland ein recht schlechtes Bild ab. Es wird eine grundsätzliche Skepsis gegenüber Teams konstatiert, obwohl sich dieser Trend in den letzten Jahren sicherlich ein wenig abgeschwächt hat. Der Mensch am Arbeitsplatz muss in und mit seiner Individualität noch mehr Anerkennung erfahren.

Des Weiteren wird das Machtgefälle in deutschen Unternehmen als gering eingestuft, wobei Machtgefälle nicht gleichbedeutend ist mit Hierarchiestufen. Gemeint ist eine weitgehende Akzeptanz fachlicher Autorität. Fach- oder funktionale Autorität beruht auf der zuerkannten oder erwiesenen Sachverständigkeit und Kompetenz einer Person. Respekt wird vor allem durch erbrachte Leistung gewonnen. Hierdurch entsteht einerseits ein Spannungsfeld mit dem Potenzial-Prinzip Diversity, das umfassenden Respekt für unterschiedliche Individuen erwartet. Andererseits betont auch Diversity die Beiträge vielfältiger KollegInnen zum kollektiven Erfolg.

Außerdem besteht im internationalen Vergleich in deutschen Unternehmen eine mittlere Neigung zur aggressiven Durchsetzung. Dies zeigte sich durch die Analyse der Konsensorientierung, verdeckter Konflikte und der Personalpolitik zur Konfliktlösung. Hier finden sich wenige Anknüpfungspunkte zum Potenzial-Prinzip Diversity, das sowohl verschiedene Perspektiven und Meinungen als auch die offene Konfliktaustragung fördert. Der personalpolitische Ansatz von Diversity folgt indes eher den Gedanken der Prävention und Partnerschaft.

Ferner beinhaltet die deutsche Management-Kultur laut Studie eine mäßig ausgeprägte Akzeptanz von Risiken. Dies bedeutet, dass Planung und Planbarkeit einen hohen Stellenwert haben. Außerdem liegt die Priorität auf Bekanntem, was zur bevorzugten Einstellung von Mitarbeitern führt, die das Profil der Führungskräfte abbilden. In dieser Hinsicht stellt Diversity wiederum eine Herausforderung dar, da der Fokus auf Unbekanntem liegt: Durch Aufgeschlossenheit oder gar Neugier will Diversity immer neue Lerneffekte erzeugen, die Individuen und Organisationen weiterbringen.

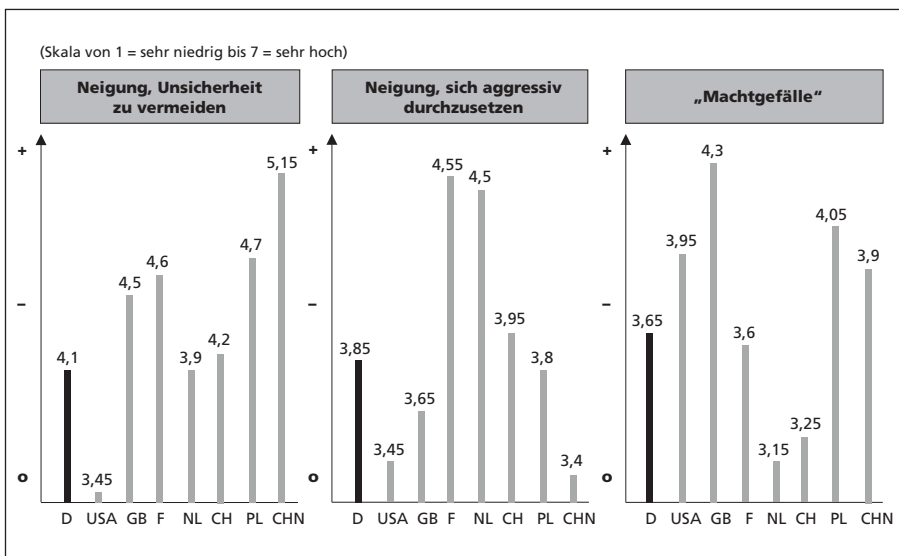


Abb. 20b: Die deutsche Management-Kultur im internationalen Vergleich (2)
(Quelle: House et al. 2002)

Die eingehende Betrachtung der Managementkultur in Deutschland zeigt, dass es hinsichtlich Diversity im Bereich des Führungsstils Verbesserungspotenzial gibt und dass immer noch gewisse Herausforderungen bestehen, die Unternehmen in anderen Ländern schon überwunden haben. Um international konkurrenzfähig zu sein und zu bleiben, müssen Unternehmen in Deutschland diesen Aspekten Rechnung getragen.

5.4.3 Werbekultur in Deutschland

Nachdem die Voraussetzungen für Diversity innerhalb von Unternehmen betrachtet wurden, ist nun ein Blick auf das externe Umfeld von Unternehmen angebracht. Dabei ist – unter Berücksichtigung kulturstiftender Aspekte – auch eine differenzierte Betrachtung der Medienlandschaft in Deutschland erforderlich. Hier müssen unter anderem folgende Fragen gestellt werden:

- Stellen die Massenmedien gesellschaftliche Vielfalt dar? Wenn ja, wie?
- Welche Themenauswahl wird vorgenommen? Wie werden Unterschiedlichkeiten thematisiert?
- Welche Bild- und Sprachwahl nehmen Massenmedien vor?

Trotz wachsender Vielfalt in Deutschland existieren nur wenige Inhaltsanalysen zu relevanten Teilaspekten von Diversity für das deutsche Fernsehen oder für deutsche Tageszeitungen. So können sich Annahmen bezüglich der Medienkultur zunächst nur an Einzelbeispielen orientieren. Die Bandbreite reicht hier von der „Lindenstraße“ und etlichen Daily Soaps, in denen zahlreiche Facetten von Vielfalt deutlich und mit gezielten Lerneffekten vermittelt werden, bis hin zur Fernsehwerbung, bei der sich ein anderes Bild ergibt. Unabhängig von einzelnen und stets persönlich eingefärbten Eindrücken, bestand in Expertenkreisen die Vermutung, dass sich die Fernsehwerbung in Deutschland recht einseitig an einen nicht klar definierten Mainstream wendet und insofern die Marktvielfalt nicht berücksichtigt.

Eine Untersuchung, die im Jahr 2002 im Auftrag von Ungleich Besser Diversity Consulting durchgeführt wurde, untermauerte diese Annahme. Untersuchungsgegenstand war die kommerzielle Werbung in deutschen Fernsehsendern mit mehr als einem Prozent Marktanteil. Das Untersuchungsmaterial bestand aus 170 Werbeblöcken mit 1.947 Werbespots (13 Stunden Sendezeit). Ziel der Untersuchung war die Bestimmung von Leitlinien und Kontextfaktoren einer Diversity-bezogenen Werbestrategie. Hierzu wurde analysiert, inwieweit die TV-Spots bestehende Vielfalt und Offenheit abbildeten und nutzten oder an Rollenklischees, tradierten Mustern und idealtypischen Darstellungen festhielten. Die Analyse der repräsentativ ausgewählten TV-Spots ergab, dass die Fernsehwerbung bestehende gesellschaftliche Vielfalt kaum widerspiegelte, sondern eine klare Präferenz für den Mainstream aufwies. Dem Diversity-Ansatz folgend identifizierte die Studie in verschiedenen Themenbereichen die jeweiligen dominanten bzw. untergeord-

neten Gruppen. Das Untersuchungsmaterial wurde mit den demografischen Daten und Entwicklungen der deutschen Gesellschaft abgeglichen. Als quantitative Kriterien dienten die Diversity-Dimensionen Geschlecht, Alter, Ethnizität, sexuelle Orientierung und Haushaltstyp. Als qualitative Kriterien wurden Formen der Stereotypisierung herangezogen, zum Beispiel Hausfrau und Mutter versus Frau im Beruf, traditionelles Frauenbild versus moderne Frau, traditionelles Männerbild versus moderner Mann, Deutsche versus Migranten, Heterosexuelle versus Homosexuelle, Junge/Menschen mittleren Alters versus Ältere/Senioren.

Zentrales Ergebnis der Studie war, dass die Fernsehwerbung nur in wenigen Bereichen die bestehende Vielfalt in der Gesellschaft widerspiegelte. Stattdessen orientierten sich die TV-Spots in starkem Maße am Mainstream und verwendeten Rollenklischees. Damit ergab sich eine deutliche Diskrepanz zur Marktrealität. Auf der qualitativen Ebene wurden kulturelle Hintergründe vernachlässigt, während stereotype Bilder zur Diskriminierung und Ausgrenzung zahlreicher Käufergruppen führten: hilfsbedürftige Alte, exotische Migranten und so weiter. Interessanterweise entwickelte sich das Bild von Angehörigen der dominanten Gruppe dagegen überproportional positiv.

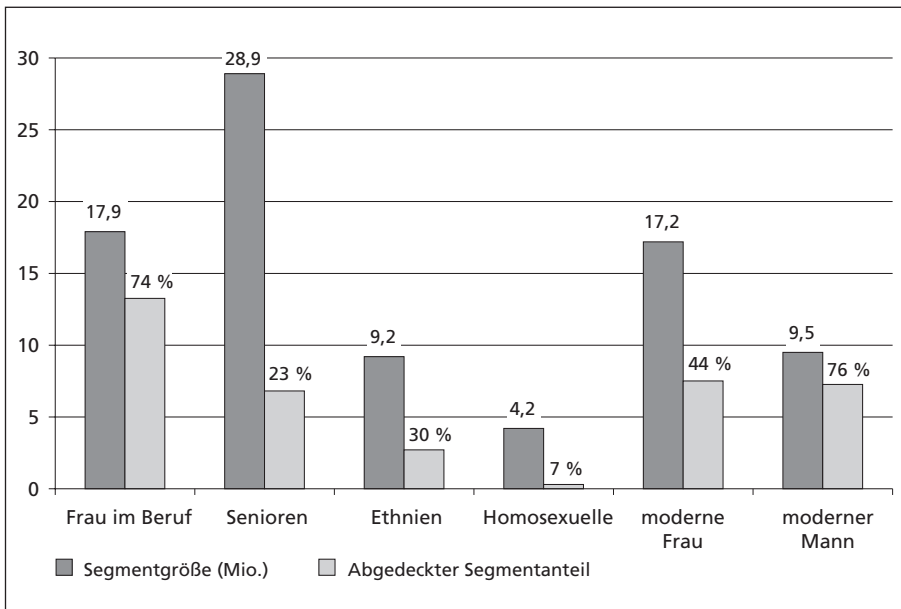


Abb. 21: Diversity in der Fernsehwerbung
(Quellen: Ungleich Besser Diversity Consulting; Lotz 2002)

Eine weitere Erhebung von Ungleich Besser Diversity Consulting im Printmedienbereich zeigt 2007, dass traditionelle Frauen- und Männerbilder die Werbung in Deutschland weiterhin dominieren, während sich aber der Trend zu modernen Rollenbildern fortsetzt. Dies ergab die Analyse von 686 Printanzeigen in aufla-

genstarken deutschen Nachrichtenmagazinen. Der Vergleich mit der früheren Erhebung zur TV-Werbung zeigt einen zaghaften Trend: Frauen werden inzwischen häufiger in einer Berufsrolle (24 %) oder selbstbestimmt (29 %) dargestellt. Männliche Protagonisten beteiligen sich im Gegenzug öfter im Haushalt und zeigen mehr Gefühle. In 28 % der untersuchten Anzeigen verkörpert der Mann einen „modernen Typus“. Da die Kaufkraft von Bevölkerungsgruppen außerhalb des vermeintlichen Mainstreams wächst, können es sich Unternehmen kaum noch leisten, dieses Potenzial zu ignorieren. Der gesellschaftliche Wandel muss sich gemäß dem Potenzial-Prinzip auch im Marketing widerspiegeln, wenn Unternehmen auch in Zukunft ambitionierte Wachstumsziele erreichen wollen.

Zusammenfassung

Neben dem staatlich-politischen und dem gesellschaftlich-kulturellen Umfeld scheinen auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland noch Nachholbedarf in Sachen Diversity zu haben. Dennoch haben die letzten Jahre gezeigt, dass einige Unternehmen ihre Strategien hinsichtlich Diversity überarbeitet haben. Der Fokus sollte dabei auf einer klaren und facettenreichen Analyse und der Implementierung von Diversity-Maßnahmen liegen. Wie dies im Detail aussehen kann, wird in den Kapiteln 6 und 7 erläutert.

5.5 Exkurs: Lässt sich Diversity von den USA auf Deutschland übertragen?

„Da Kultur die individuellen Werte und Bedürfnisse, aber auch die Erwartungen und Anforderungen der Mitarbeiter an die Organisation und Führung bestimmt, kann von Managementkonzepten nicht ohne weiteres erwartet werden, dass sie unabhängig von Kultureinflüssen überall die gleiche Eigenschaft und damit den gleichen Erfolg haben“ (Schermer 1999, S.28). Dies bedeutet, dass Konzepte wie Diversity sich ganz unterschiedlich entwickeln können und sich nicht eins zu eins aus einem anderen kulturellen Kontext nach Deutschland übertragen lassen. Tatsächlich waren und sind schon die Gründe für das Betreiben von Diversity in den USA andere als in Deutschland. Diese Aussage basiert vor allem auf den grundsätzlich verschiedenen rechtlichen, ethisch-moralischen und demografischen Gegebenheiten.

Der Einführung von Diversity liegen in den USA zum Beispiel mehrere Bürgerrechtsbewegungen zugrunde (z. B. die Frauen-, Schwarzen- und Homosexuellenbewegungen), die dort häufiger und aktiver aufgetreten sind als in Deutschland. Durch den von ihnen erzeugten öffentlichen Druck entstanden nach und nach Diversity-relevante rechtliche Regelungen (Antidiskriminierungsgesetz, Einstellungsquoten, Fördervorgaben für benachteiligte Mitarbeitergruppen, staatliche Regulierungsmaßnahmen). Schließlich entwickelte sich das Bewusstsein, dass Vielfalt erst dann zu einem Erfolgsfaktor beim Ausbau der amerikanischen Wirt-

schaft wird, wenn Unterschiede tatsächlich wertgeschätzt und durch Einbeziehung genutzt werden.

In Deutschland (und Europa) gleicht sich die Grundsituation in manchen Aspekten nach und nach der Ausgangslage in den USA an: Die Antidiskriminierungsgesetzgebung setzt einen klaren Impuls für Diversity, und auch die demografische Situation entwickelt sich zum Beispiel hinsichtlich Migration und Alterung ähnlich wie in den USA. Was bleibt, sind aber sehr unterschiedliche Verständnisse von Chancengleichheit, Fairness und Einbeziehung sowie eine grundlegend andere Ausgangssituation im Hinblick auf kulturelle und identitätsstiftende Prägungen, die ihre Wurzeln in der (monokulturellen) Vergangenheit haben. Dies hat unter anderem dazu beigetragen, dass in Deutschland bislang zahlreiche Diversity-Potenziale (zum Beispiel im Marketing) trotz ökonomischer Flaute ignoriert wurden und Ausgrenzung in manchen Bereichen – wie dieses Kapitel gezeigt hat – öffentlich akzeptiert wird.

Das wesentliche Fazit aus dem Vergleich der Rahmenbedingungen für Diversity in Deutschland und den USA besteht in der Erkenntnis, dass das grundlegende Verständnis für Diversity in Deutschland weiter vertieft werden muss, sowohl auf privatwirtschaftlicher Ebene als auch im öffentlichen Bereich. Die zweite zentrale Erkenntnis besteht darin, dass die vielfältigen Vorteile und Verbesserungen, die Diversity bieten kann, sowie die Trends, die eine wirtschaftliche Notwendigkeit für Diversity erkennen lassen, systematisch als Business Case kommuniziert werden müssen, damit sie noch weiter in die Strategien der Unternehmen in Deutschland einfließen können.