

Das Vertraute und das Fremde

Deutsche Unternehmen tun sich schwer mit dem Konzept der „Diversity“

Von **Sven Nagel**

Weiblich und auf dem Weg in die Chefetage? Schwul? Behindert? Bei der internationalen Jobrotation am Standort D gestrandet? Oder einfach anders als die anderen? Alles Fälle für Diversity. Das meint Vielfalt mit Recht auf Freiheit bei der Arbeit. Ja, das gibt es auch in Deutschland.

Nur das Wort lasse sich schlecht eindeutschen, sagt Unternehmensberater Michael Stuber. Weil es sowohl Vielfalt als auch Verschiedenheit meint, hat er sein Buch „Diversity“ genannt. Sechs Dimensionen gilt es laut Stuber zu berücksichtigen: Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, biologisches und/oder soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung.

Wer dieses Menschenbild beherricht und umsetzt, so Stuber, fördert

die Motivation und erhöht damit die Produktivität. Organisationen zeigen sich respektvoll und tolerant. Niemand ist ausgeschlossen, alle können sich innerhalb des Unternehmens frei entfalten und arbeiten dadurch kreativ, einfallsreich und flexibel in einem Klima voller Selbsterkenntnis und Empathie. Geduld prägt die Arbeitsbeziehungen, Arbeit fungiert als Quelle der Zufriedenheit.

Soweit das Wunschenken. Wer diesen Wunsch erfüllen will, muss umdenken. Wirtschaftlich gesprochen lautet das Credo der Diversity-Lehre: Mehr Umsatz durch Vielfalt.

Weil Vielfalt in den globalisierten Unternehmen unvermeidbar ist, gilt es, daraus das Beste zu machen. Stuber zitiert den Unilever-CEO Niall FitzGerald, der das Diversity-Programm in seiner Firma als „hard-edged business issue“ ansieht. Das gilt nicht nur für Unilever. Stuber gibt

auch Beispiele von DaimlerChrysler, Microsoft oder der Deutschen Bank, die Diversity fest in Ihrer Unternehmensstrategie verankert haben.

Das heißt nicht Quotendenken, Gleichmacherei oder gar Schmusekurs. Eine konstruktive Konfliktkultur ist ein zentrales Element von Diversity, eine einmütige Monokultur wäre das Gegenteil.

Hier beginnt das deutsche Problem mit der Vielfalt. Die Erfinder des „Gastarbeiters“ haben das Fremde bis heute nicht wirklich in die Unternehmen(skulturen) integrieren können. Deutschland habe nach wie vor ein historisch gewachsenes Identitätsproblem. „Die Zeit des Wiederaufbaus nach dem Krieg wurde nicht genutzt“, schreibt Stuber, „um die verloren gegangene Vielfalt der Gesellschaft wieder aufzubauen oder eine offene Kultur zu etablieren.“ Hier wartet Arbeit auf den Standort D.

Diversity Michael Stuber Luchterhand 2004, 272 S., 39 €, ISBN 3472053968.

„Diversity meint sowohl Vielfalt als auch Verschiedenheit“

Michael Stuber