



Verstehen statt glauben

Das Management der Vielfalt beruht auf harten Fakten aus der Geschlechts- und Minderheitenforschung.

Text: Hans W. Jablonski

Diversity Management wird fälschlicherweise oft als Instrument für mehr Gerechtigkeit und den Schutz von Minderheiten in Unternehmen verstanden. Das Management der Vielfalt ist keine Sozialromantik und kein Motivationsprogramm. Grundlage des Diversity Managements sind harte Fakten und Erkenntnisse, die aus unterschiedlichsten Forschungsdisziplinen und Studien gewonnen wurden.

Diversity Management beschäftigt sich mit dem Phänomen des Zusammenwirkens von Mehr- und Minderheiten. Die Schlüsselkenntnis der Forschung ist, dass eine Mehrheit die Kultur der gesamten Gruppe dominiert, dass sich Einzelne darin ihrer selbst sicher fühlen und in den meisten Fällen mit mehr Macht ausgestattet sind. Minderheiten fühlen sich andererseits unterlegen. Sie empfinden sich als schwächer und dadurch häufig unter Rechtfertigungs-

druck. Der Druck auf die Minderheit wird von der Mehrheit in den meisten Fällen nicht bewusst ausgeübt, sondern durch das selbstverständliche Verhalten der Minderheit gegenüber vermittelt.

Dieses Phänomen gilt im Grundsatz für alle Unterscheidungsmerkmale zwischen Menschen, in Bezug auf bestimmte Dimensionen jedoch in besonderem Maße für:

Ab einer Minderheiten-Quote von 30 Prozent ändert sich das Verhalten der Mehrheit

Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, kulturelle Herkunft und ethnische Zugehörigkeit. Diese Merkmale, die eng mit einer Person verknüpft sind und sich so gut wie nicht verändern lassen, sind besonders für ungerechtfertigte Ungleichbehandlung, sprich Diskriminie-

rung, anfällig. Deshalb gebührt ihnen die besondere Aufmerksamkeit des professionellen Diversity Managements. Ebenso sind diese Merkmale Gegenstand der Anti-Diskriminierungsgesetzgebung in den westlichen Ländern.

Für das Diversity Management hat die Zahl 30 magischen Charakter. Entscheidend ist die Erkenntnis, dass der Min-

derheiteneffekt – also der Druck auf die Minderheit – nachweislich abnimmt, wenn der Anteil der Minderheit mehr als 30 Prozent beträgt. Bei einer Minderheit von über 30 Prozent ändert sich das Verhalten der Mehrheit gegenüber der Minderheit. Hierbei handelt es sich nicht um einen bewuss-



Typisch Frau?

Neue Erkenntnisse der Neurowissenschaften rütteln am jahrzehntelangen Glauben von der Gleichheit der Geschlechter. Die Studien zeigen kognitive Unterschiede zwischen Frau und Mann.

Frauen, behauptet zum Beispiel die kanadische Entwicklungs-Psychologin Susan Pinker, wollen in ihrer großen Mehrheit gar nicht bis in die Chefetage vordringen.

„Frauen definieren Erfolg anders als Männer“, erklärt sie im SZ-Interview. „Fragt man Akademikerinnen, was sie sich von einem Job wünschen, antworten die meisten: Ich möchte Autonomie und Flexibilität, mit Menschen arbeiten, die ich respektiere, oder ein bisschen die Welt verändern.“ Aber ist das wirklich spezifisch weiblich? Schließlich ist auch die Mehrzahl der Männer nicht am Chefsessel interessiert.

Der Bonner Hirnforscher Christian E. Elger macht für Unterschiede im Denken und Fühlen die Hormone verantwortlich. „Je mehr Testosteron, desto weniger Empathiefähigkeit“, könnte man seine Thesen auf den Punkt bringen. Tatsache ist wohl: Männer- und Frauenhirne arbeiten unterschiedlich, nicht aber besser oder schlechter.

SIGRID EIFLER

ten Vorgang, sondern um ein unbewusstes Verhalten im Rahmen eines Gruppenphänomens. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, wenn als Frauenquote die Marke von 30 Prozent genannt wird.

Eine signifikante Forschungsquelle für das Diversity Management ist die Geschlechterforschung. Im Zuge der in Deutschland und Europa geführten Debatte um mehr

zeigte sich etwa, dass Geschäftsführungen und Vorstände ökonomisch weitsichtigere Entscheidungen treffen, wenn Frauen wie Männer in diesen Gremien vertreten sind – idealerweise mit einer jeweiligen Repräsentanz der Minderheit von 30 Prozent.

Auch im Hinblick auf die Führungseigenschaften der Zukunft sind die Erkenntnisse im Bereich der Gender-Forschung richtung-

Die Feminisierung der Gesellschaft ist weltweit der Megatrend Nummer eins

Frauen in Führungspositionen und der Diskussion um Quoten für Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten drängt sich die Frage auf, warum es so schwierig ist, mehr Frauen für Führungspositionen zu begeistern. Der von Zukunftsforschern ausgerufenen „Megatrend Frauen“ macht deutlich, dass es nicht nur um die Gleichstellung von Frauen geht, sondern dass Frauen in der Zukunft eine grundlegend andere Rolle spielen werden – und damit die Männer auch.

Damit verbunden sind tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Manche sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Feminisierung der Gesellschaft“, andere sehen in dem Nebeneinander von weiblichen und männlichen Führungseigenschaften in Vorständen sowie Geschäftsleitungen einen wirtschaftlichen Vorteil für Unternehmen. Letzteres lässt sich durch mehrere Studien belegen. So

weisend. Studien beschreiben die Repräsentanz von weiblichen und männlichen Führungseigenschaften als kritischen Erfolgsfaktor für das Fortbestehen von Unternehmen. Das zeigte sich, als untersucht wurde, welche Anforderungen die Unternehmen an die Führungskräfte stellen, um erfolgreich zukünftige Herausforderungen zu meistern. Frauen pflegten in diesem Zusammenhang zumeist andere Führungs- und Kommunikationsstile und bevorzugten unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit sowie einen anderen Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Ergebnisse legen eine gemischte Repräsentanz von Männern und Frauen in den Vorstandsetagen der Unternehmen nahe. Dass Frauen allerdings die besseren Führungskräfte sind, wurde nicht festgestellt. Auf die Mischung kommt es an. Das Diversity Management stützt sich nicht nur auf die Erkenntnisse einer einzelnen wissen-



schaftlichen Disziplin und wird ebenso wenig ausschließlich von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen getrieben. Vielmehr fußen seine Aktivitäten und Maßnahmen auf Erkenntnissen unterschiedlicher Disziplinen. Die Herausforderung liegt für Unternehmen darin, sich frühzeitig mit diesen Ergebnissen auseinanderzusetzen und sich auf die zukünftigen Herausforderungen für das eigene Geschäft einzustellen und damit die Überlebensfähigkeit zu sichern. Die derzeit diskutierte Förderung von Frauen in Führungspositionen hat also neben der Gleichstellungsdiskussion auch handfeste betriebswirtschaftliche Gründe.

Ein weiterer Teil der Grundlagen für das Diversity Management ergibt sich aus den Forschungsergebnissen zum demografischen Wandel in Deutschland, Europa und weltweit. Allein die Tatsache, dass das zukünftige Wachstum der Erwerbsbevölkerung in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) stattfindet, lenkt den Fokus von Unternehmen auf andere Orte dieser Welt, die wachsende und lukrative Zukunftsmärkte versprechen.

Geokosmetik erforscht die unterschiedlichen Schönheitsrituale rund um den Globus

Ob die Unternehmen auf den neuen Märkten mit den bisherigen Strukturen und Produkten nachhaltig erfolgreich sein können, hängt von ihrer Anpassungsfähigkeit und Offenheit für die neuen Geschäftspartner und die Kundschaft ab. Im Hinblick auf eine internationale Käuferschaft hat die

Marktforschung interessante Ergebnisse hervorgebracht, die ein Umdenken im Unternehmen nach sich ziehen. Beispiel: „Geokosmetik“. Hier geht es darum, ethnische Besonderheiten zu berücksichtigen,

Die Generation Y der nach 1980 Geborenen hat ein anderes Leistungsverständnis

die in unterschiedlichen Gewohnheiten oder den Umständen liegen können und sich vor allem in der unterschiedlichen Beschaffenheit von Haut und Haaren der Konsumentinnen und Konsumenten zeigen können. Entsprechend dieser Eigenschaften und Gewohnheiten müssen Produkteigenschaften abgestimmt sein.

Die Forschungsergebnisse über den demografischen Wandel bringen vor allem in Deutschland einen enormen Handlungsbedarf für das Diversity Management in Unternehmen mit sich. Unabhängig von dem Nachwuchsmangel von Talenten müssen sich Unternehmen mit der Vielfalt der Generationen im Unternehmen auseinander-

setzen. Studien prophezeien, dass die neue Generation (die sogenannte Generation Y), die nun in den Arbeitsmarkt eintritt, andere Vorstellungen und Einstellungen zur Arbeit und Karriere hat, als es bisher in den Unternehmen vertreten ist. Also gilt es nicht nur, diese neue Generation Y für das eigene Un-

ternehmen zu begeistern und der Arbeitgeber erster Wahl zu sein, sondern ebenso, ihre Werte und Arbeitsweisen im Unternehmen einfließen zu lassen – ohne die anderen Generationen zu irritieren. Aus der

Forschung rund um das Thema „Work-Life“ werden Erkenntnisse über den Leistungswandel gewonnen. Hiernach gilt es, die unterschiedlichen Lebensphasen so zu gestalten, dass ein produktives Arbeiten für jeden Einzelnen bis zur Pensionierung möglich ist.

Die Herausforderung der Generationenvielfalt betrifft allerdings nicht nur die Belegschaft des Unternehmens, sondern ebenso die Kundenseite. Studien der Marktforschung belegen, dass nicht nur die Produkte für eine jüngere und ältere Generation die jeweiligen Kundenwünsche erfüllen müssen, sondern dass ebenso die altersgerechte Ansprache ausschlaggebend ist, um erfolgreich zu sein.

Diversity Management greift in die gesamte Wertschöpfungskette von Unternehmen ein und bedient sich hierbei unterschiedlichster Erkenntnisse. Mit Sozialromantik und Motivationsprogrammen hat das nichts zu tun.

Autor: Der Diplom-Volkswirt Hans Jablonski war der erste Diversity Manager in Deutschland. Er ist Mitinitiator der Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“ und gilt als ausgewiesener Experte zu diesem Thema.