



## Vielfalt als Wachstumstreiber

Ein Gespräch über die Notwendigkeit klugen Diversity Managements mit der Strategieberaterin Dr. Marion Keil von Königswieser & Network aus Wien.

### Warum brauchen Unternehmen Diversity Management?

Aus den unterschiedlichsten Gründen können und dürfen es sich Unternehmen heute nicht mehr leisten, gegen die Gleichbehandlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verstoßen – was nicht heißt, dass es nicht passiert. Die ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern weist zum Beispiel darauf hin, dass es hier strukturelle Ungleichbehandlungen gibt, die gar nicht bewusst verlaufen müssen. Ich nenne Ihnen ein anderes Beispiel: Zum Vorstellungsgespräch werden „ähnliche“ Kandidaten eher eingeladen, als die, deren Namen anders klingen, deren Hautfarbe anders ist oder die nicht so gradlinige Biographien aufweisen. Das ist meist keineswegs bewusst diskriminierend, nur leider im Resultat eben schon. Die Chefetagen zeigen dies ganz deutlich in ihrer nach wie vor sehr homogenen Zusammensetzung. Um jedoch die Zukunft zu meistern, in der Absatzmärkte, Kunden und Mitarbeiter viel heterogener sind als früher, bleibt Unternehmen wenig anderes übrig, als sich darauf einzustellen.

### Ein anderer Grund ist die gesetzliche Lage.

Nach EU- und später auch nationaler Rechtsprechung darf kein Mitarbeiter aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit, sexueller Ausrichtung, Religion, Alter, Hautfarbe oder einer Behinderung diskriminiert werden. Das zwingt Unternehmen dazu, ihre Auswahl- und Aufstiegsverfahren transparent zu gestalten, sonst könnten Menschen sie anklagen.

### Welche Bedeutung wird dem Thema Diversität heute in den Unternehmen gegeben?

Die Bedeutung steigt und wird weiter steigen. Ob diesbezügliche Aktivitäten immer unter dem Label „Diversity“ stattfinden, bleibt abzuwarten. Talent-Management, High Potential-Programme,

Mentoring oder Work-Life-Balance-Aktivitäten können durchaus Teile eines durchdachten Diversity Managements sein, ohne als solches benannt zu werden. Damit kommen wir genau zum Kernpunkt: Diversity allein besagt im Grunde genommen noch nichts. Vielfalt an Mitarbeitern gab es schon immer, nun wird sie höher. Unternehmen sind heute aber gezwungen, Entscheidungen zu treffen, wollen sie nicht maßgeblich ins Hintertreffen geraten. Welches Profil an Personen wird das Unternehmen in Zukunft brauchen? Wo finden sich diese Potenziale?

### Es geht also darum, die individuellen Bedürfnisse der Menschen konsequenter zu berücksichtigen.

Klein- und Mittelständler reisen auf Job-Messen nach Tschechien oder Spanien, um überhaupt Mitarbeiter zu gewinnen. Aber wer wird diese einarbeiten? Und wo werden sie wohnen, wie werden sie sich eingewöhnen können? Was muss ihnen geboten werden, damit sie nicht nach einem Jahr wieder gehen? Wie sieht eine Unternehmenskultur aus, die diese Themen berücksichtigt? Und wie agieren die Führungskräfte? Diese Fragen müssen beantwortet werden und sind integraler Bestandteil eines klugen Diversity Managements.

### Alle Maßnahmen in Unternehmen stehen letztlich unter der Frage ökonomischer Auswirkungen. Werden Investitionen in Diversity auch im Zusammenhang mit einem daraus folgenden höheren ökonomischen Erfolg diskutiert?

Schon. Die Diskussion erinnert allerdings sehr an die Anfänge der Personalentwicklung, als regelmäßig bezweifelt wurde, ob sich die Investition in Mitarbeiter wirklich rechnet. Wurde als Ressource einst doch nur das Kapital, der Boden oder die Technologie angesehen – und nicht der Mensch.

**Dies dürfte bei den meisten Arbeitgebern heute anders sein.**

Natürlich ist es heute viel abstrakter, da sind die Ressourcen das Know-how, die Talente, die Innovationskraft und die sozialen Netzwerke als Beziehungskapital, um die es geht. Dies sind damit auch die Dimensionen, die hinter Diversity stecken: Können es sich Unternehmen leisten, diese Wachstumstreiber nicht zu nutzen, weil die Träger der Ressourcen Frauen, Schwule, Muslime, Kopftuchträgerinnen, Menschen unterschiedlicher nationaler Hintergründe oder Nutzer eines Rollstuhls sind? Wir sprechen also letztlich über Opportunitätskosten, die Unternehmen entstehen, weil sie Chancen auslassen: Technologien und Produkte werden nicht entwickelt und Märkte nicht erobert. An dem Punkt der quantifizierbaren Opportunitätskosten aufgrund eines mangelhaften Diversity Managements gibt es allerdings noch einiges an Forschungsarbeit zu leisten.

**Was ist zu tun, damit das Thema Diversity Management nicht Gefahr läuft, als reine Imagemaßnahme aufgefasst zu werden?**

Es ist das selbstverständliche Leben von Vielfalt am Arbeitsplatz, welches überzeugt, Mitarbeiter anzieht und im Unternehmen hält. Es wird genau in den Firmen vergleichsweise erfolgreich gelebt, wo die Leitung davon überzeugt ist, dass Diversity einen Mehrwert schafft. Je mehr sich der Arbeitsmarkt in unserer florierenden Ökonomie zugunsten der Arbeitnehmer entwickelt – diese also ihre Wahl für oder gegen ein Unternehmen treffen – desto mehr werden Arbeitgeber gezwungen sein, Worten Taten folgen zu lassen. Junge High Potentials sind heute sehr schnell in ihren Entscheidungen, wieder auszusteigen und das kann sich derzeit in Deutschland kein Unternehmen leisten. Leider gilt das nicht in Volkswirtschaften mit hohen Arbeitslosenraten – insofern sieht das Bild europaweit gerade etwas anders aus.

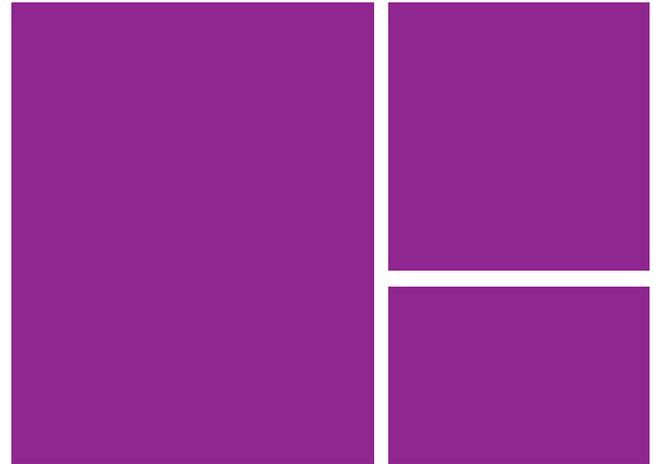
*Inhaltliche Überzeugungsarbeit hört nicht nach einer halbtägigen Schnellbesohlung auf*

**Gibt es Branchenunterschiede, was Diversity-Ausprägungen betrifft?**

In bestimmten Branchen wie zum Beispiel im Handel – Ikea fällt mir dabei ein – ist man schon relativ weit. Das liegt an der internationalen Ausrichtung des Unternehmens selbst und an den Produkten, die einen starken Fokus auf die Zielgruppe der Frauen als Käufer haben. Aber auch die Personalstruktur im Lagerbereich, die traditionell einen hohen Anteil von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund hat, sorgt sicherlich für ein weltoffeneres Denken bei Ikea.

**Und wo gibt es Nachholbedarf?**

Im Maschinenbau oder im Automotivebereich ist noch viel zu tun. In punkto Frauen hängt dies natürlich auch mit dem niedrigen Studienabsolventinnenanteil in entsprechenden Fächern zusammen. Diversity findet man in diesen Branchen oft nur in der Produktion. Während am Band der Anteil des Personals mit Migrationshintergrund hoch ist, sucht man Diversität in den Führungsebenen vergebens. Solange auch HR Abteilungen und Ebenen weiter so homogen bleiben, wird man nur mit klaren Zielvorgaben in



Form von Quoten etwas erreichen können. Auch wenn dies keiner mag, hilft es, verkrustete Strukturen zu lösen.

**Alles, was mit Veränderungsprozessen in Unternehmen zu tun hat, wird in der Regel top-down implementiert. Wie erfolgreich sind die Diversity Manager dabei, dass alle Hierarchieebenen nicht nur formal erreicht, sondern auch inhaltlich überzeugt werden?**

In der formalen Erreichung aller Ebenen sind Diversity Manager gut – per Großgruppenveranstaltungen, roll-out-Kampagnen, Halbtagesveranstaltungen, an denen alle Führungskräfte teilnehmen müssen. Die inhaltliche Überzeugung fängt danach an – und dafür wird bei solchen Schnellbeschlüssen nicht genug Raum eingeräumt. Welcher Mensch kann innerhalb von drei Stunden seinen Erfahrungshorizont über Bord werfen? Und warum sollte er das tun? Das braucht Austausch, Dialog mit anderen Unternehmen, Übungen und Ideen im Umgang mit dem Thema. Veränderungen brauchen natürlich immer Zeit, aber sie müssen zielstrebig geleitet werden. Es ist sehr kontraproduktiv, wenn die Diversity Maßnahmen bei der ersten Umsatzdelle als erstes eingestellt werden.

**Sind es denn dann mehr die ökonomischen Notwendigkeiten, die Mitarbeiter überzeugen, oder die ethischen Prinzipien? Und welchem Unternehmen gelingt es sehr gut, seine Belegschaft für das Thema Diversity zu sensibilisieren?**

Nur ethische Prinzipien machen das Thema moralinsauer. Wichtig ist es, demographische Veränderungen herauszustellen und Marktdynamiken in den Fokus zu rücken. Wenn in Zukunft Automobilmärkte in Europa gesättigt sein werden, in Schwellenländern aber nicht, dann wird man sich auf solche internationale Absatzmärkte auf unterschiedliche Art einstellen müssen, auch personell. Oder: Da Frauen heute über eine immer größere Kaufkraft verfügen, wird dies von Unternehmen berücksichtigt werden müssen. Um im Beispiel Autokauf zu bleiben: Nicht nur das Marketing muss sich ändernde Konsumentenzielgruppen berücksichtigen. Auch im direkten Verkaufsgespräch, welches auf Herstellerseite heute in der Regel nur von Männern geleitet wird, bedarf es weiblicher Ansprechpartner. Diese Beispiele leuchten den Mitarbeitern ein und holen sie ins Boot. Es gibt sicherlich einige Unternehmen, die unterschiedliche Wege zu mehr Vielfalt gehen, den einen „Star“ des Diversity Managements sehe ich allerdings nicht. Ford, Daim-

*Dr. Marion Keil ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Königs Kieser & Network GmbH in Wien. Das Unternehmen ist führend im systemisch-komplementären Change Management und begleitet Kunden bei der ganzheitlichen Konzeption und Umsetzung von Veränderungsprozessen.*

*Frau Dr. Keil berät Unternehmen weltweit bei Themen wie der Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur, Umstrukturierungen, Führungskräfteentwicklungen, Schnittstellen- und Teamentwicklungen. Human Resources und Diversity Management sind Teil ihres Beratungsportfolios. Sie arbeitet in drei Sprachen. Kontakt: marion.keil@koenigswieser.net www.koenigswieser.net*

ler, die Deutsche Bank und Adecco gehören sicherlich zu den Unternehmen, die sich ernsthaft dem Thema widmen.

Solange etwa in der Politik diskutiert wird, ob den Bürgern ein asiatische aussehender Vizekanzler zugemutet werden könne, kann man auch die Frage stellen, ob Unternehmen mit dem Thema "Diversity" nicht etwas aufgeladen wird, was eher ein Problem gesellschaftlichen Ursprungs ist und auch dort am wirksamsten behandelt werden müsste.

Ein Unternehmen ist Teil einer Gesellschaft. Insofern geht es nicht darum, dass einem Unternehmen Gesellschaft aufgeladen wird. Im Gegenteil. Die Frage lautet: Nutzt ein Unternehmen die Markt-, Talent-, und Innovationspotenziale ausreichend, die die Gesellschaft bietet? Oder lässt sie Potenziale links liegen, einfach weil sie nicht in das bisherige Schema passen? Unsere manchmal unverständliche, deutschlandweite Debatte der Kinderbetreuung etwa wirft ein Bild darauf, was getan werden müsste, um mehr Frauen in Deutschland im Arbeitsmarkt zu halten. Wenn eine solche Frage von gesellschaftlich hoher Relevanz nicht in politisch kluge Konzepte mündet, dann haben doch die Unternehmen trotzdem die Freiheit, Antworten auf die Debatte zu geben: Wenn es ihnen etwas wert ist, werden sie als Arbeitgeber Lösungen finden.

**Es gibt jedem Menschen innewohnende Kontingenzen, die Anlass zu Diskriminierung geben könnten, wie etwa ungleiche Begabungen oder unterschiedliche Leistungsbereitschaften. Wo sehen Sie die Grenzen von Diversity Management?**

Menschen sind nie gleich, weder in ihrer Grunddisposition, ihrer Ausrichtung oder Talente. Die Frage ist, wie diese Verschiedenheit genutzt wird. Ein Unternehmen muss auf Leistung und Ergebnisse setzen – das ist aber auch genau die Chance: Diese Eigenarten der Mitarbeiter so zu fördern, dass Leistung entsteht. Und noch darüber hinaus, mit der Einzigartigkeit vielleicht ganz Unerwartetes zu gestalten. Grenzen der Vielfalt gibt es hier nicht – vorausgesetzt, die Wertebasis des Unternehmens ist klar daran ausgerichtet, dass Leistung zählt und Mitarbeiter an der für sie richtigen Stelle tätig sind. Und man ihre Vielfalt ausdrücklich bejaht und schätzt.

Wir zeichnen uns durch innovative Ideen aus. Sie auch?

Dann bewerben Sie sich für den ...

## Camelot Innovation Award 2013



Schicken Sie uns bis zum 31. Juli 2013 Ihre Bachelor- oder Masterarbeit bzw. Dissertation, wenn diese innovative Ideen rund um die Themen Logistik, Supply Chain oder Value Chain behandelt und nicht älter als ein Jahr ist.

Die drei Gewinner werden von einer hochkarätigen Fachjury ausgewählt und teilen sich ein Gesamtpreisgeld von 5.000 €.

Weitere Informationen zur Bewerbung finden Sie unter: [www.camelot-mc.com/de/karriere/](http://www.camelot-mc.com/de/karriere/)

**Value:** Ob kreative Strategien, organisatorische Umsetzung oder technische Implementierung: Was zählt sind konkrete Erfolge.

**Chain:** Unsere innovativen Beratungslösungen steigern die Effizienz globaler Wertschöpfungsketten messbar.

**Excellence:** Camelot Management Consultants gehört zu den weltweit führenden Beratungen für integrierte Projekte in der Chemie-, Pharma- und Konsumgüterbranche: von der Strategie bis hin zu konkreten Ergebnissen.



Value Chain Excellence.  
Strategy to Results.

**CAMELOT**  
Management Consultants