

Von der Ausnahme zur Regel

Gespräch mit Professor David A. Thomas über einen notwendigen Paradigmenwechsels im Umgang mit Vielfalt

Die meisten Unternehmen, hat der renommierte Organisationswissenschaftler David A. Thomas festgestellt, beschäftigen sich mit dem Thema Vielfalt erst dann intensiv, wenn äußere Umstände sie dazu zwingen, seien es gesetzliche Vorgaben oder die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Kunden. Sie behandeln den Umgang mit Diversity damit in erster Linie als Problem und nicht als eine Chance zur Integration und zum Lernen, die sich ihnen bietet. Deshalb fordert Thomas ein grundlegendes Umdenken von den Unternehmen und ihren Führern.

Focus: Professor Thomas, es fällt auf, dass viele Ansätze und Beiträge, die sich mit Diversity und Inclusion beschäftigen, eher problemorientiert sind und eine negative Konnotation haben. Sie dagegen gehen das Thema mit einer sehr optimistischen und positiven Einstellung an. Woran liegt es, dass viele Wissenschaftler und auch Praktiker im Umgang mit Vielfalt ein Problem sehen, das es zu lösen gilt, Sie dagegen eher eine große Chance?

David Thomas: Diskussionen und Überlegungen über Diversität drehen sich anfangs oft um die Beseitigung von Nachteilen für bestimmte Gruppen – sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Egal, ob es sich dabei um mehr Gleichberechtigung für Frauen oder um den Zugang zu bestimmten Positionen oder Berufen für Menschen mit anderer Hautfarbe oder unterschiedlicher ethnischer Herkunft handelt: Ungleichheit ist negativ besetzt, gilt als politisch inkorrekt. Dieser negative Beigeschmack beeinflusst dann die gesamte Sichtweise auf das Thema. Deshalb stehen Barrieren und ihre Aufhebung oft im Zentrum von Forschungsarbeiten über Diversität. Entsprechend ist es – zumindest in den USA – Ziel nahezu aller Gesetze, die sich mit den Themen kulturelle oder demografische Unterschiede beschäftigen, diese böse Sache namens Diskriminierung zu verhindern. Ein derart einseitige, defensive Orientierung verhindert aber eine positive Sicht auf Vielfalt.

Focus: Wie kamen Sie zu einem anderen Blickwinkel?

Thomas: Bei meiner Zusammenarbeit mit John Gabarro in den neunziger Jahren analysierten wir für unser Buch „Breaking Through“ die Werdegänge von Führungskräften, die einer ethnischen Minderheit angehörten. Uns interessierte, was jene knapp drei Prozent, die in der Chefetage angekommen waren, anders gemacht hatten. Denn es war uns aufgefallen, dass in jeder Abhandlung über Minderheiten und Karriere Weiße in Führungspositionen mit Angehörigen von Minderheiten verglichen wurden, die es nicht so weit gebracht hatten. Keine einzige systematische Untersuchung befasste sich mit Angehörigen von Minderheiten, denen der Aufstieg gelungen war, und damit, anhand dieser Positivbeispiele Erfolgsfaktoren zu identifizieren und eine Theorie für einen erfolgreichen Lebenslauf zu entwickeln. Wir aber fanden beispielsweise heraus, dass erfolgreiche Führungskräfte, die einer ethnischen Minderheit angehörten, sich sehr facettenreiche persönliche Netzwerke, bestehend aus anderen Managern und Mentoren, aufgebaut hatten – sowohl aus Persönlichkeiten, die ihnen ethnisch ähnlich waren, als auch aus solchen, die anders waren. Im Gegensatz dazu war für weiße Führungskräfte eine derartige Heterogenität ihres Netzwerks nicht ausschlaggebend für ihren Erfolg. Vielfalt innerhalb des persönlichen Netzwerks ist also für die Karriere eines Managers mit dunkler Hautfarbe von Vorteil.

Focus: Was haben Sie nun in Ihrer Forschung über den Umgang mit Diversity in Unternehmen festgestellt?

Thomas: Im Rahmen unserer wissenschaftlichen Arbeiten konnten Robin Ely und ich zwei zentrale Paradigmen identifizieren, die den Umgang mit Vielfalt in der Unternehmenspraxis prägen: das Diskriminierungs- und Fairnessparadigma sowie das Zugangs- und Legitimierungsparadigma. Leider resultiert jedoch aus keinem der beiden eine positive Gruppen- oder Unternehmensleistung. Meines Erachtens muss ein positiver Ansatz, sich mit Diversität zu beschäftigen, auch die Bereitschaft umfassen, Situationen und Denkmuster zu analysieren und zu kritisieren, die oberflächlich betrachtet



„In einem lernenden Unternehmen gibt es offene Diskussionen darüber, wie unterschiedliche Perspektiven zu besseren Schlussfolgerungen führen können.“

positiv wirken, in ihrem Ergebnis aber negativ sind. Eine verschworene, offenbar sehr gut und eng miteinander arbeitende Gruppe oder ganze Organisation muss demnach nicht automatisch etwas Gutes bedeuten. Man muss schon genauer hinschauen. Wenn sich nämlich herausstellt, dass der innere Zusammenhalt durch kultähnliche Verhaltensmuster und -erwartungen evoziert wird, dann ist das ja wieder eher etwas Negatives. Wir haben deshalb ein neues Paradigma entwickelt, bei dem personelle Vielfalt von Anfang an als Ressource zum Lernen, zur Problemlösung und für Innovationen betrachtet wird – also Vorteile hat und zu positiven Resultaten führt: das Integrations- und Lernparadigma.

Focus: Könnten Sie die Unterschiede zwischen den verschiedenen Paradigmen kurz erläutern?

Thomas: Organisationen, die sich am Diskriminierungs- und Fairnessparadigma orientieren, bemühen sich vor allem um die faire und gleiche Behandlung ihrer Mitarbeiter. Es werden zwar Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Backgrounds eingestellt, aber dann wird von ihnen ein uniformes Verhalten erwartet, bzw. Unterschiede werden als solche bewusst nicht wahrgenommen. Während sich in derartigen Organisationen also alle angestrengt um Konformität bemühen, werden beim Zugangs- und Legitimierungs-Ansatz die Unterschiede ausdrücklich in den Vordergrund gestellt. Das Unternehmen setzt die Diversity seiner Mitarbeiter gezielt dazu ein, Zugang zu unterschiedlichen Märkten und Kunden zu gewinnen. Mit der Vielfalt, die seine Mitarbeiter repräsentieren, legitimiert sich das Unternehmen zugleich als verständnisvoller Partner seiner Kunden und ihrer Bedürfnisse in den unterschiedlichsten Teilen der Welt. Jenen Mitarbeitern, die in der Unternehmenskultur nicht den Mainstream repräsentieren, bleibt aber meist der Zugang zu wichtigen Führungspositionen verwehrt. Sie sind nur in ihrer kulturellen oder ethnischen Nische erfolgreich und kommen meist über eine bestimmte Karriere-stufe nicht hinaus. Erst aber, wenn ihre Perspektiven tatsächlich gehört und berücksichtigt werden, und zwar bis in die



Topranks, kann das Unternehmens aus Vielfalt wirklich lernen und sich erfolgreich weiterentwickeln. Letzteren Ansatz verfolgen wir. Eine Vision, die Vielfalt als positiven Faktor für die Unternehmensperformance bewertet, muss zugleich die Idee beinhalten, aus Unterschieden zu lernen und sie als Quelle etwa für Innovationen zu nutzen.

Focus: Hat man in der Wirtschaft das Potenzial des neuen Paradigmas bereits in vollem Umfang verstanden?

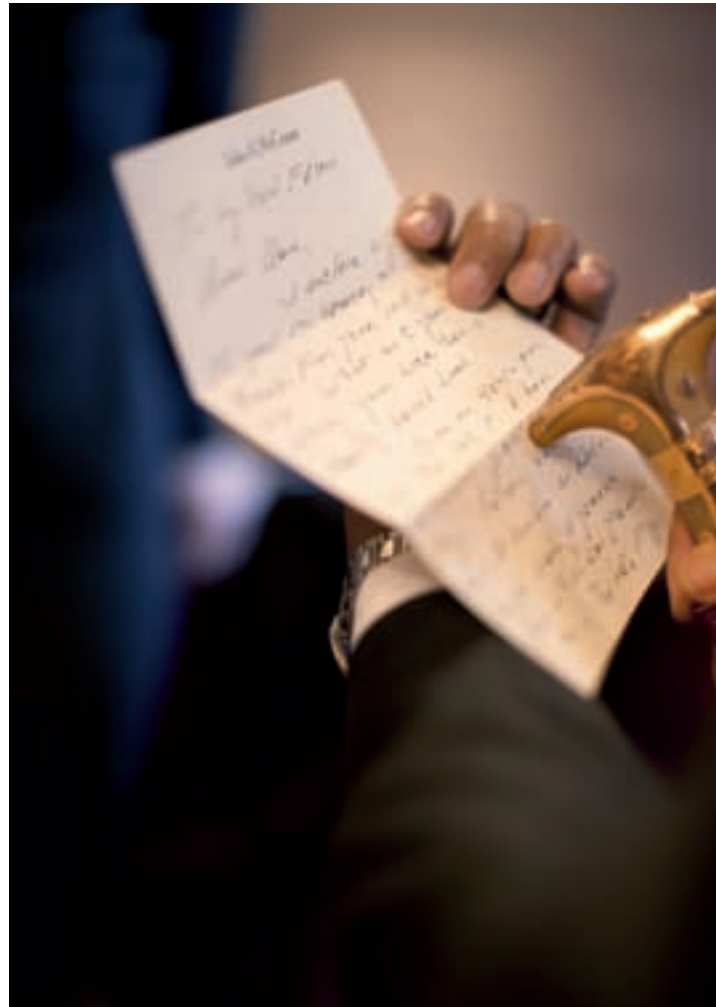
Thomas: Dort überwiegt immer noch das Diskriminierungs- und Fairnessparadigma. Einige Unternehmen haben sich, aufgrund der Art und demografischen Merkmale ihrer Stakeholder, in Richtung Zugang und Legitimierung weiterentwickelt. Dies trifft beispielsweise auf viele Konsumgüterhersteller und Investmentbanken zu. Allerdings hört man auch dort häufig: „Wir wollen nur so viel Diversität wie nötig. Einen großen kulturellen Wandel streben wir nicht an.“ Die Handlungsmotivation bilden unmittelbare Bedürfnisse – nicht Erkenntnisse bezüglich der Zukunft.

Focus: Ist der Umgang mit personeller Vielfalt also ein Lernprozess mit verschiedenen Entwicklungsphasen, die Unternehmen und deren Führungskräfte unweigerlich durchlaufen müssen?

Thomas: Das würde ich nicht unbedingt sagen. Meines Erachtens kann die Unternehmensleitung ihre Vision von Vielfalt von Anfang an auf Integration und Lernen gründen. Sie muss sich darüber klar werden, welche Maßnahmen dafür zu ergreifen sind. Dazu können unsere Forschungsergebnisse einen entscheidenden Beitrag leisten.

Focus: Haben Sie im Rahmen Ihrer Forschungsarbeit Messinstrumente entwickelt, mit denen Sie das Diversitätslevel in einem Unternehmen bestimmen bzw. feststellen können, wie gut man auf das Thema vorbereitet ist?

Thomas: Das beste Maß ist eine qualitative diagnostische Studie in Kombination mit einer Untersuchung, die klärt, wo Diversität im Unternehmen auftritt. Wie wir zum Beispiel oft feststellen, hängt die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen eine Führungsposition einnehmen, stark vom Frauenanteil in dem betreffenden Unternehmensbereich ab. Je mehr weibliche Mitarbeiter, desto größer sind die Chancen, dass es auch eine Frau an die Spitze schafft. Wenn wir ein Unternehmen unter demografischen Gesichtspunkten betrachten, können wir daraus ableiten, welchen Verhaltensmustern es jeweils folgt – allein aufgrund der Tatsache, wo in der Organisation wir Vielfalt lokalisieren können. Anschließend führen wir eine qualitative Bewertung darüber durch, wie die Mitglieder der Unternehmensführung über Vielfalt reden. Dies wiederum ermöglicht uns ein tieferes Verständnis ihrer verborgenen Mutmaßungen und Ansichten.



Focus: Woran erkennen Sie, ob ein Unternehmen die Lerneffekte aus seiner internen Vielfalt wirklich begrüßt und nutzt?

Thomas: In einem lernenden Unternehmen werden Sie Diversität auch auf Führungsebene vorfinden. Ist im Führungsteam aktuell kein hohes Maß an Vielfalt gegeben, wird eine gewisse Unzufriedenheit darüber spürbar sein. Zweites Anzeichen: In einem lernenden Unternehmen gibt es offene Diskussionen darüber, wie unterschiedliche Perspektiven zu besseren Schlussfolgerungen führen können. Die Mitarbeiter können frei und ungezwungen darüber reden, wie sie zu ihrem Standpunkt gekommen sind – wobei auch die kulturelle Perspektive eine Rolle spielen darf. Mein Lieblingsbeispiel in diesem Zusammenhang ist folgende kleine Geschichte: Bei einem Lebensmittelproduzenten ging es um die Rezeptur eines Produktes für den asiatischen Markt. Eine der Produktentwicklerinnen, eine Lebensmittelchemikerin mit asiatischen Wurzeln, erinnerte sich an ihre heimatliche Küche, wagte aber nicht, ihren Lösungsvorschlag so zu begründen, sondern tarnte ihn als pure Chemie. In einem Unternehmen, das wirklich aus seiner Vielfalt lernt, hätte sie argumentieren können: „Aufgrund meines kulturellen Hintergrunds weiß ich, dass



wir das Problem auf diese Weise lösen könnten; das ist der Geschmack, auf den es hier ankommt.“

Focus: Gibt es denn ein verbindendes Element zwischen allen integrativen und lernenden Unternehmen?

Thomas: Sie erachten die Vielfalt ihrer Mitarbeiter als notwendige, aber nicht als hinreichende Bedingung. Mit anderen Worten: Sie belassen es nicht beim demografischen Köpfe-Zählen, sondern sie fördern aktiv das Lernen aus den Unterschieden, die ihre Mitarbeiter mit ins Unternehmen bringen. Die wahrscheinlich wichtigste Gemeinsamkeit ist allerdings ein CEO, der an die Vorteile von Vielfalt glaubt und sich dafür engagiert. Heute wünschen sich zwar die meisten CEOs ein Unternehmen, in dem es gerecht zugeht. Allerdings sind sie oft nicht davon überzeugt, dass Diversität einen echten Mehrwert für das Unternehmen liefern kann.

Focus: Herausragende Unternehmen haben normalerweise eine starke, deutlich formulierte und langjährig gepflegte Kultur. Doch wie stellt die Unternehmensführung sicher,

dass die Besonderheiten der Unternehmenskultur erhalten bleiben, gleichzeitig aber ein Umfeld geschaffen wird, in dem sich Menschen mit unterschiedlichen Meinungen und Standpunkten einbringen können?

Thomas: Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Führungskräfte, denen ihre Unternehmenskultur am Herzen liegt, werden die Frage stellen: „Was genau zeichnet unsere Kultur aus, und welche Aspekte machen uns zu einem herausragenden Unternehmen?“ Gute Führungskräfte verfügen über zahlreiche Beispiele, an denen sie festmachen können, wie ihre Mitarbeiter sich entsprechend den Werten, Handlungsweisen und Normen verhalten, die diese Kultur ausmachen. Und sie sind auch in der Lage, Aspekte in der Unternehmenskultur zu identifizieren, die hinderlich für die Diversitätsziele sein könnten. Wir alle tragen ja eine Menge kulturellen Ballast mit uns herum, dessen wir uns entledigen könnten.

Focus: Müssen Führungskräfte über eine besondere Konflikttoleranz verfügen, wenn Menschen ihre unterschiedlichen Sichtweisen einbringen dürfen?

Thomas: In der Tat finden wir in Unternehmen, die das Integrations- und Lernparadigma mit Erfolg implementieren und anwenden, meist eine höhere Konflikttoleranz vor. Wichtig ist außerdem eine klare Vorstellung von Mission, Zweck und Strategie des Unternehmens. Denn wenn Sie Dinge aus Ihrer Perspektive infrage stellen und ich aus meiner, muss ein grundlegender Konsens über die Mission und die Strategie herrschen, die wir verfolgen. Damit kommen wir auch wieder zu Ihrer Frage bezüglich Unternehmen mit einer starken Kultur zurück. Wenn die Unternehmensmission gut verinnerlicht wurde, kann diese Kultur sich weiterentwickeln, ohne dass das Wesen des Unternehmens Schaden nimmt. Es muss ein Bewusstsein dafür vorherrschen, was erreicht werden soll und dass der Weg dorthin in Zukunft anders aussehen könnte als heute.

Focus: Selbst wenn wir mit den besten Absichten handeln, ist keiner von uns völlig unvoreingenommen und frei von Vorurteilen.

„Es muss darum gehen, eine egalitäre Unternehmenskultur zu schaffen, in der jede Form der Dominanz oder Subordination ausdrücklich unterbunden wird.“

Thomas: Was wir brauchen, sind nicht nur proaktive Integrationsbemühungen, sondern vielmehr eine selbstkritische Auseinandersetzung mit Vorurteilen, die jeder von uns unbewusst haben kann – und dafür müssen wir persönlich Verantwortung tragen. Es geht nicht darum, möglichst vorurteilsfrei zu werden, sondern meine Anfälligkeit für Vorurteile zu akzeptieren. Und das Unternehmen muss ein Umfeld schaffen, in dem mir das möglich ist. Legt man jedoch einen Mantel des Schweigens über geschlechts- oder rassenspezifische Vorurteile oder tut so, als würden sie nicht existieren, kann dies zu äußerst unproduktiven Situationen führen. Beispielsweise kann es vorkommen, dass sich ein Manager scheut, konstruktive Kritik an einem Mitarbeiter zu üben, der einer Minderheit angehört, weil er nicht intolerant erscheinen will oder gar rechtliche Konsequenzen fürchtet. Damit wird er jedoch seiner Rolle als Mentor nicht gerecht und beeinträchtigt damit ungewollt die Weiterentwicklung des Mitarbeiters. Hier ist es von grundlegender Bedeutung, nicht Vermeidung, sondern Förderung in den Vordergrund zu stellen: Das Ziel muss die Stärkung von Beziehungen sein und nicht die Vermeidung von Konflikten.

Focus: Im Rahmen Ihrer Forschungen erwähnen Sie auch, wie wichtig es ist, Diversität frühzeitig in Managementpraktiken einzubinden...

Thomas: Viele Unternehmen machen sich über Vielfalt so lange keine Gedanken, bis sie damit in ihrer Praxis konfrontiert werden. Die Herausforderung besteht jedoch darin, schon vorab die richtigen Bedingungen zu schaffen. Nimmt im Anschluss die personelle Vielfalt im Unternehmen zu, fühlen sich die Menschen willkommen, besser integriert und in der Lage, ihren Beitrag zu leisten. Diese Maßnahmen müssen Teil der Unternehmensprozesse und -strukturen sein. Zahlreiche Forschungsergebnisse weisen zum Beispiel nach, dass in weniger arbeitsteiligen, stärker teamorientierten Arbeitsprozessen Frauen und Minderheiten besser zum Zuge kommen und damit auch ihre Chancen auf verantwortungsvolle Positionen deutlich steigen. Auch die strategische Entwicklung beispielsweise muss anders organisiert werden. Sind dafür in einem Unternehmen immer dieselben 40 Führungskräfte zuständig, wird es in der Diskussion wenig Vielfalt geben. Dürfen sich hingegen mehr Leute einbringen, können alle Beteiligten aus Unterschieden und über Unterschiede hinweg lernen. Außerdem muss es darum gehen, eine recht egalitäre Unternehmenskultur zu schaffen, in der jede Form der Dominanz oder Subordination ausdrücklich unterbunden wird. Dazu gehört beispielsweise auch die noch in vielen Firmen anzutreffende Haltung, dass bestimmte funktionale Bereiche sich für wichtiger und besser halten als andere. Und ganz wichtig – das Vertrauen in der Organisation muss erhalten bleiben. Es ist normal, dass es im Umgang mit

ZUR PERSON David A. Thomas

David A. Thomas ist international einer der profiliertesten Vordenker im Bereich des strategischen Human Resources Management und hat dabei Diversity Management zu einem der Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit gemacht. Seine Forschungsergebnisse hat er in Büchern, zahlreichen Fallstudien und Artikeln in führenden Fachmagazinen veröffentlicht. Er ist Bachelor of Arts, Master of Philosophy und Doctor of Philosophy (Yale University). Professor Thomas hält zudem den Titel eines Master of Arts in Organizational Psychology von der Columbia University. Bis 1989 war er Fakultätsmitglied der Wharton School of Finance und wechselte danach zur Harvard Business School. Seit 1. August 2011 ist David A. Thomas Dekan der Business School der Georgetown University in Washington.

Diversity auch zu temporären Spannungen kommt, und gerade in diesen Situationen kommt es darauf, dass die Unternehmensführung konsistent bleibt, solche Spannungen wahrnimmt und sowohl einfühlsam als auch schnell löst.

Focus: Toleranz zählte lange Zeit zu den Grundwerten der amerikanischen Gesellschaft. Mittlerweile scheint es jedoch hinsichtlich der Toleranz und Akzeptanz anderer Sichtweisen zu einer gewissen Aufweichung gekommen zu sein, insbesondere in der Politik. Befürchten Sie, dass dieser Wandel in der politischen Kultur in anderen Institutionen, in der Gesellschaft und auch in Unternehmen Auswirkungen auf das Thema Diversität und Inklusion haben könnte?

Thomas: Meines Erachtens sollten heute Unternehmen beim Thema „Umgang mit Unterschieden“ den Ton im öffentlichen Dialog angeben. Menschen kommen ja vor allem in Unternehmen oder Arbeitsorganisationen mit Diversität in Berührung – nicht in Kirchen, im öffentlichen Bereich, in Schulen oder auf politischer Ebene spielt sie eine maßgebliche Rolle, sondern am Arbeitsplatz. Hinzu kommt, dass Unternehmen etwas produzieren müssen, wenn sie fortbestehen wollen. Das stellt wiederum einen wichtigen Anreiz dar, sich über Unterschiede hinweg zu verständigen und diese zum eigenen Vorteil zu nutzen. Vielfalt ist also eine volkswirtschaftliche Notwendigkeit.

Das Interview mit David A. Thomas auf dem Campus der Georgetown University in Washington führten Justus O'Brien, Egon Zehnder International, New York, und Ulrike Mertens, FOCUS.