

Große Erwartungen

Wie der Wandel zu mehr Vielfalt gelingen kann



BRIGITTE LAMMERS

Egon Zehnder International, Berlin
brigitte.lammers@ezi.net



CASPAR VON BLOMBERG

Egon Zehnder International, München
caspar.blomberg@ezi.net

Vorurteile, Mutmaßungen und unbewusste Assoziationen sind die größten Hindernisse für mehr Vielfalt in Unternehmen. Und was für den einzelnen Mitarbeiter gilt, scheint im weiteren Sinn auch auf die Diversität selbst zuzutreffen: Je weniger positive Effekte eine Organisation und ihre Entscheider sich davon versprechen, desto geringer werden diese tatsächlich sein. Unternehmenslenker, die das Gesetz dieser Selffulfilling Prophecy brechen wollen, müssen Vielfalt aktiv in die Kultur und in die Strukturen des Unternehmens einbinden. Das Stichwort lautet Inklusion.

DER GROSSE britische Dramatiker und Autor George Bernard Shaw erzählt in seiner berühmten Komödie „Pygmalion“ die Geschichte der armen Blumenverkäuferin Eliza Doolittle und ihres Lehrers, des Sprachwissenschaftlers Professor Higgins. Dieser wettet, dass er Eliza als Herzogin ausgeben könne, indem er sie Akzent und Manieren der feinen Londoner Gesellschaft lehrt. Und tatsächlich nehmen ihr die gesellschaftlichen Kreise, in denen der Professor sich bewegt, ihre Rolle ab, weil sich dort niemand vorstellen kann, dass sich der gebildete, kultivierte Mann mit einem Mädchen aus einfachsten Verhältnissen beschäftigen könnte. Shaws humorvolle Kritik am rigiden sozialen „Kastensystem“ des viktorianischen England zeigt, wie sehr Annahmen, Erwartungen und Assoziationen des Umfeldes den persönlichen Werdegang eines Menschen beeinflussen. Sie ist auch heute noch gültig – im gesellschaftlichen wie auch im beruflichen Umfeld. Der US-Autor Dov Eden hat dieses Phänomen ausführlich in seinem Buch „Pygmalion in Management“ beschrieben.

Alter, Geschlecht, Hautfarbe, kultureller und sozialer Hintergrund, selbst das äußere Erscheinungsbild – all diese Punkte führen zu (oft unbewussten) Annahmen, Assoziationen und Mutmaßungen bis hin zu Vorurteilen bei Kollegen und Vorgesetzten und beeinflussen damit berufliche Entwicklung und persönliche Karrierechancen. Dies beginnt oft schon bei der Bewerbung. Erfahrungen mit anonymisierten Bewerbungsverfahren zeigen, dass dort nicht selten Kandidaten zum Zuge kommen, die bei traditionellen Auswahlprozessen oft nicht einmal in die engere Wahl gekommen wären. Weiterhin konnten Organisationswissenschaftler in

unabhängigen Untersuchungen nachweisen, dass Mitarbeiter, denen seitens ihrer Unternehmen und Vorgesetzten beruflich wenig zugetraut wurde, tatsächlich schlechtere Leistungen zeigten als jene, von denen von Anfang an mehr erwartet und verlangt wurde. Es scheint auch hier das Gesetz der Selffulfilling Prophecy zu gelten.

Vorurteile als Hindernis

Vorurteile, Mutmaßungen und unbewusste Assoziationen sind also offenbar die größten Hindernisse für mehr Vielfalt in Unternehmen. Und was für Mitarbeiter und bestimmte ihrer Eigenschaften und individuellen Persönlichkeitsmerkmale gilt, scheint im weiteren Sinn auch auf die Diversität selbst zuzutreffen: Je weniger positive Effekte eine Organisation und ihre Entscheider sich davon versprechen, desto geringer werden diese tatsächlich sein. Dann bleibt Vielfalt ein Zahlenspiel, um Quoten zu erfüllen oder die Compliance des Unternehmens mit gesellschaftlichen oder politischen Vorgaben und Erwartungen zu signalisieren – sie wird aber nicht zu einer besseren Performance führen. Oft steckt in deutschen Unternehmen nach unserer Beobachtung beispielsweise das aktuelle Thema der Förderung von Frauen immer noch im Stadium eines rein quantitativen Ansatzes. Diese Unternehmen sind auf die Steigerung der Zahl weiblicher Führungskräfte fixiert, ohne dass sie sich dabei aber kulturell verändern. Wenn Frauen in einer derart von Männern geprägten Kultur reüssieren wollen, gelingt ihnen das meist nur durch Überanpassung, also gerade durch die Aufgabe von spezifisch weiblichen Stärken und Blickwinkeln.

Was also ist zu tun, damit Vielfalt in einer Unternehmenskultur tatsächlich Fuß fassen und Früchte tragen kann? Die Vorreiter in Sachen Diversität, oft international tätige Konsumgüterhersteller wie etwa der Düsseldorfer Henkel-Konzern, haben inzwischen verstanden, dass Vielfalt in einem Unternehmen per se noch keinen Wert oder auch nur Vorteil darstellt. Vielmehr kommt es darauf an, die Vielfalt aktiv in die Kultur und in die Strukturen des Unternehmens einzuwoben. Das Stichwort lautet Inklusion.

Es geht darum, Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft und Persönlichkeiten nicht nur in formale Organisationsprozesse, sondern ebenso in die informellen und sozialen Netzwerke des Unternehmens einzubinden – und zwar so, dass sie gerade in ihrer Nonkonformität zur Geltung kommen und nicht allmählich zu Klonen der Meinungsführer oder vorherrschenden Gruppe im Unternehmen mutieren. Es mag zunächst paradox klingen, aber Einbeziehung bedeutet, richtig verstanden, Unterschiede nicht glattzubügeln, sondern bewusst zu verstehen, wahrzunehmen, zu respektieren und aus der Differenzierung Vorteile für das Unternehmen zu entwickeln.

Ein neues Verständnis von Vielfalt

Verbunden damit ist auch ein neues, weiter gefasstes und tieferes Verständnis von Vielfalt als bisher. Unterschiedlichkeit meint dabei nicht nur die bekannten demografischen und sozialen Kategorien, sondern auch jene Charakteristika, die die in einem bestimmten Umfeld vorherrschende Gruppe als „anders“ wahrnimmt. Das können zum Beispiel in einer von Ingenieuren und Technikern geprägten Kultur – für viele Unternehmen der deutschen Kernindustrien immer noch typisch – die anfangs vielleicht unbequemen Ideen von Mitarbeitern oder Führungskräften mit einem stärker kommerziellen, marketing- bzw. kundenorientierten Hintergrund sein. Oder es können neue Führungskräfte aus anderen Märkten sein, die im Zuge der Internationalisierung des Geschäfts die Kultur des Mutterhauses konstruktiv herausfordern.

Wissenschaftler unterscheiden mittlerweile zwischen „Surface-Level Diversity“ und „Deep-Level Diversity“. Erstere umfasst die sichtbaren Unterscheidungsmerkmale wie Alter, Geschlecht oder ethnische Herkunft. Die so wichtige „Deep-Level Diversity“ bezieht sich hingegen auf nicht sichtbare Merkmale eines Menschen wie Werte, Erfahrungen und Vorlieben. Zwischen beiden Dimensionen der Vielfalt bestehen durchaus Verbindungen. Im Grunde geht es bei einem erfolgreichen Diversity Management aber darum, die positiven Effekte aus der tiefer verankerten Vielfalt auszuschöpfen. Wirkliche Diversität bedeutet in diesem erweiterten Sinn also eine Vielfalt der Perspektiven. Inklusion schafft in der Führungspraxis die Voraussetzung dafür, diese verschiedenen Perspektiven in allen wichtigen unternehmerischen Entscheidungen zu mobilisieren und nutzbar zu machen.

Keine Abstriche bei der Kompetenz

Analog zu der Erkenntnis, dass man bekommt, was man erwartet, versprechen sich die Vorreiterunternehmen in Sachen „Diversity & Inclusion“ (D&I) von der Vielfalt in ihren Organisationen viel – und bekommen es: ein besseres Verständnis von Märkten und Kundenbedürfnissen, mehr Innovationen und insgesamt eine höhere wirtschaftliche Gesamtleistung. Eine McKinsey-Studie, die die Entwicklung von 180 Aktiengesellschaften in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA über mehrere Jahre hinweg analysierte, zeigt, dass die Unternehmen mit den vielfältigsten Führungsteams auch die beste Finanzperformance aufwiesen. Die Gewinne vor Steuern lagen bei Unternehmen mit einer starken Diversität insgesamt um 14 Prozent höher als bei denjenigen, die eine geringere Diversitätsrate aufwiesen. Die Erfolge der Vorreiter machen

Die so wichtige „Deep-Level Diversity“ bezieht sich auf nicht sichtbare Merkmale eines Menschen wie Werte, Erfahrungen und Vorlieben.

inzwischen Schule. So haben gerade deutsche Unternehmen in den vergangenen zwei bis drei Jahren ein besonders umfassendes Spektrum an Maßnahmen zur Verbesserung ihrer internen Vielfalt gestartet. Dies ist sicherlich teils ihrem Rückstand im europäischen Vergleich, teils auch der aktuellen öffentlichen Diskussion geschuldet. So zeigen jüngste Zahlen aus der von Egon Zehnder International durchgeführten „European Board Diversity Analysis 2012“, dass in Deutschland der Anteil von Mitgliedern mit ausländischem Pass in Vorständen und Aufsichtsräten derzeit bei 18 Prozent liegt, europaweit aber schon bei 31,5 Prozent – allerdings hier wie dort mit steigender Tendenz.

Eines der vorrangigen Themen im Hinblick auf die Vielfalt in deutschen Unternehmen ist sicherlich die Frage nach der Geschlechterbalance in Führungspositionen generell, doch insbesondere auf Aufsichtsrats- und Vorstandsebene. Während sich Unternehmen vor wenigen Jahren noch bewusst gegen die Einstellung von weiblichen Führungskräften aussprachen, weil die Kultur dies vermeintlich noch nicht zuließ, so hat sich dies in nahezu allen Branchen und bei allen Unternehmensgrößen inzwischen spürbar geändert.

Deutsche Unternehmen tun jedoch gut daran, bei anspruchsvollen Managementbesetzungen keine Kompetenzabstriche zu machen, um dadurch Kandidatinnen zu gewinnen. In unserer Beratungspraxis sehen wir heute inzwischen ein weit größeres Maß an Flexibilität und Kreativität, wenn es darum geht, ein Besetzungsprofil mit bewusst breitem Blick in den Markt zu gestalten. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit auf ein vielfältigeres Kandidatenportfolio und damit auch die Chance, eine passende Managerin zu finden. Bisher waren zudem umfassende praktische Erfahrungen in der gleichen Aufgabe ein wichtiges Auswahlkriterium. Da Frauen bisher aber kaum in Vorstandspositionen vertreten waren, konnten sie derartige Qualifikationen auch nicht vorweisen. Hier vollzieht sich aber eine Öffnung in Besetzungsprozessen, von der nicht nur Frauen profitieren werden.

Vielfalt ist Chefsache

Wie jede wichtige Initiative braucht D&I das Commitment der Unternehmensführung. Vielfalt und Teilhabe müssen also Chefsache sein. Nur wenn Leitung und Führungsteam

eine Kultur der Offenheit und Einbeziehung vorleben und bei der Besetzung von Führungspositionen tatsächlich ein Kaleidoskop an unterschiedlichsten Kandidaten und Kandidatinnen berücksichtigen, wird das Bekenntnis zu Vielfalt und Teilhabe glaubwürdig. Zugleich steigt mit zunehmend unterschiedlicheren Entscheidungsträgern im Unternehmen die Chance auf wirksame Diversität.

Um noch mal darauf zurückzukommen: Vielfalt ohne gleichzeitige Inklusion aller Beteiligten kann zu schwerwiegenden Missverständnissen, Konflikten und Fehlentscheidungen führen oder vielversprechende Mitarbeiter und Führungskräfte, die nicht dem Mainstream in der Organisation entsprechen, dazu veranlassen, frustriert das Unternehmen zu verlassen, weil sie sich dort mit ihren Eigenheiten nicht angenommen fühlen.

In vielen Unternehmen ist deshalb die aktive Auseinandersetzung mit oft unbewussten Vorprägungen und Vorurteilen ein wesentliches Element des Kulturwandels. In sogenannten „Unconscious Bias“-Projekten arbeiten sie daran, diese Vorurteile und Vorprägungen auf allen Ebenen offenzulegen und gezielt abzubauen. Langzeiterfahrungen zeigen, dass die Erfolge, die durch solche Trainings erzielt werden, tatsächlich zu weitreichenden Veränderungsprozessen in den Unternehmen geführt haben.

Neben der Unternehmensführung kommt bei der Realisierung und Nutzung von Vielfalt vor allem den Führungskräften eines Unternehmens entscheidende Bedeutung zu. Insofern lohnt es, bei Stellenbesetzungen, Beförderungen und Entwicklungsplänen auch die spezifischen D&I-Kompetenzen jeder Führungskraft zu bewerten. Ausgehend von den Erfahrungen, die Egon Zehnder International jahrelang bei Management Appraisals von Topführungskräften gesammelt hat, lässt sich sagen, dass die Fähigkeit, mit Vielfalt und Inklusion umzugehen, bei Führungskräften ebenso konkret messbar ist wie andere wichtige Führungskompetenzen auch.

Erfolgreiche Führung in von Diversität geprägten Umfeldern zeichnet sich demnach außer durch höhere Bewertungen im Punkt „Team Leadership und Zusammenarbeit“ durch die besondere Fähigkeit aus, unterschiedlichste Mitarbeiter einbeziehen zu können. Führungspersönlichkeiten

mit hohen „Inclusiveness“-Werten verstehen die Kraft von Vielfalt sowohl intern als auch extern, agieren entsprechend proaktiv und wirken als Vermittler zwischen unterschiedlichen Gruppen und Kulturen. Sie können Vielfalt nicht nur selbst erfolgreich nutzen und fördern, sondern sind diesbezüglich anderen auch ein Beispiel. Führungskräfte mit geringen Werten bezüglich Inclusiveness akzeptieren dagegen zwar den Wert anderer Kulturen und Sichtweisen, handeln in der Praxis aber nicht danach.

Von einem derartigen Verständnis von Inclusiveness als messbare Kompetenz kann die Organisation bzw. die jeweilige Führungskraft in mehrfacher Hinsicht profitieren: Die Unternehmensführung erhält ein Bewertungstool bei der Suche nach Topmanagern. Es stellt ein wichtiges Kriterium im Rahmen der Bewertung, Auswahl und Entwicklung talentierter Mitarbeiter dar, und die Führungskräfte selbst können einen Fahrplan für die Ausbildung und Förderung ihrer D&I-Performance entwickeln.

Neben der individuellen Kompetenz ist allerdings auch die Rolle der jeweiligen Führungskraft im Managementteam für die Effektivität des gesamten Teams von Bedeutung. Gerade im Hinblick auf Vielfalt und Teilhabe ist ihr Beitrag zur Leistung und Funktion der gesamten Führungsmannschaft wichtig. Die Bewertung der Stärken und Schwächen bzw. Dysfunktionen eines Teams im Kontext von D&I kann helfen, deutliche Hinweise zur Verbesserung der Leistung eines bestehenden Teams zu geben und die Zusammensetzung von neuen oder zu reorganisierenden Teams zu unterstützen.

Entscheidende Ansatzpunkte für eine erfolgreich umgesetzte Praxis der Vielfalt und Inklusion ergeben sich außer in einer entsprechenden Unternehmenskultur im Übrigen überall dort, wo es um wichtige Personalentscheidungen geht – sei es bei der Auswahl und Förderung von Talenten, bei Recruiting, Nachfolgeplanung oder Führungskräfteentwicklung, bei der Auswahl von Kandidaten für High-Potential-Programme oder in der Startphase neuer Topmanager sowie bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten.

Gerade wenn einem neuen, vom bisher gängigen Auswahlraster abweichenden Topmanager die Führung des Unternehmens anvertraut wird, kommt es auf einen besonders gut orchestrierten Onboarding-Prozess an. Inklusion beginnt spätestens mit der Amtsübernahme des Topmanagers, besser bereits bei Vertragsunterzeichnung. Studien zeigen, dass die ersten 90 Tage eines neuen Topmanagers für seine gesamte Amtszeit erfolgskritisch sind. Dies trifft besonders zu, wenn sich das Profil des neuen Managers bzw. der neuen Managerin deutlich vom bisherigen Unternehmensus unterscheidet. Umso wichtiger ist es, die neue Führungskraft intensiv auf die kommende Aufgabe vorzubereiten. Hierzu gehört auch eine objektivierte Diagnose

der kulturellen Unterschiede zwischen der neuen Firma und dem bisherigen Umfeld der Führungskraft. Zudem geht es darum, die wichtigsten Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu benennen und erste Kontakte zwischen ihnen und dem künftigen Amtsinhaber herzustellen. Hierbei sollten auch bereits Erwartungen und Perzeptionen im Hinblick auf die künftige Amtsausübung offen ausgetauscht werden. Neben einem internen Mentor empfinden viele Kandidaten in dieser Situation die Unterstützung durch einen vertrauenswürdigen externen Berater als hilfreich. Unabhängige Befragungen und frühzeitiges Feedback sind genauso erfolgskritisch wie Workshops zur Integration in das künftige Führungsteam.

Ansporn für alle

Systematisch und konsistent angewandt, führen die genannten Prinzipien und Praktiken zu einer Unternehmenskultur, in der Vielfalt gedeiht, Teilhabe wirklich alle Mitarbeiter einschließt und vielfältige Blickwinkel den Unternehmenswert steigern helfen. Die Organisation wird zum Inkubator frischer Ideen und neuer Perspektiven, die dazu führen können, bisher unerkannte Chancen im Hinblick auf Produkte, Dienstleistungen und Märkte wahrzunehmen. Darüber hinaus dürfte das Ansehen des Unternehmens wachsen, was wiederum seinen Wert als Marke steigert, die unterschiedlichsten Kunden anspricht sowie Toptalente mit den verschiedensten Kompetenzen anzieht und an das Unternehmen bindet.

Das Unternehmen wird somit davon profitieren, wenn es vielfältige Teilhabe an Entwicklungschancen auf den unterschiedlichsten Ebenen für alle Mitarbeiter bietet – nicht nur für eine kleine, uniforme Elite. Das ist der Ansporn für alle, an einer gemeinsamen, positiven Zukunft zu arbeiten.

DIE AUTOREN

DR. BRIGITTE LAMMERS ist seit 2000 Beraterin bei Egon Zehnder International, Berlin. Sie ist Mitglied der Technology and Communications sowie der Leadership Strategy Services Practice und leitet die deutschen Aktivitäten im Bereich Diversity and Inclusion.

CASPAR VON BLOMBERG ist seit 2011 Berater im Münchner Büro von Egon Zehnder International. Er ist Mitglied der Financial Services und der Sustainability Practice.