

# Ist Vielfalt ein Gewinn? Warum es jetzt einen Fokus auf Gender-Diversity braucht



**Lena Kilee** [↗](#)  
Egon Zehnder, Berlin

Beim Thema Diversity in Führungspositionen und Aufsichtsräten besteht zwischen Medien, Akademia und Unternehmen ein „Diversity-Konsens“: Vielfalt in Führungsetagen ist *das* wirtschaftliche Gebot unserer Zeit und bringt Unternehmen in internationalen und sich rasch wandelnden Umfeldern nach vorne. Mehr Innovation, mehr Kundenorientierung, höhere finanzielle Erträge, eine größere Zufriedenheit bei Mitarbeitern und ein besseres „Employer Branding“ – all das wird, zu Recht, einem erfolgreichen Diversity-Management zugeschrieben. Das Plädoyer für Diversity ist weitverbreitet, unstrittig und mittlerweile auch stark ausdifferenziert.



**Carsten Wundrack** [↗](#)  
Egon Zehnder, Hamburg

## Warum klaffen Ideal und unternehmerische Realität so weit auseinander?

Jedoch zeigt sich in der Unternehmensrealität ein weitgehend anderes Bild. Allein die Umsetzung der „Gender-Diversity“, das heißt eines höheren Frauenanteils in Unternehmen, kommt nur schleppend voran. Insbesondere auf Vorstandsebene verharrt der Anteil von Frauen in Deutschland bei etwa 8 Prozent, wie eine weltweite Diversity-Studie [↗](#) von Egon Zehnder zeigt. Bei den Aufsichtsratspositionen ergibt sich ein etwas positiveres Bild, denn der Anteil der weiblichen Aufsichtsräte in Deutschland ist, nicht zuletzt aufgrund von Regulierungen, auf rund 28 Prozent gestiegen. Das ist positiv. Operative Führungspositionen in Unternehmen auf breiter Front mit Frauen zu besetzen, ist allerdings ein deutlich dickeres Brett.

Es besteht kaum Zweifel, dass der Wille zur Förderung von Gender-Vielfalt auf Unternehmensseite vorhanden ist. Da sich der Fortschritt aber nur so schleppend einstellt, ist das Thema Diversity für Führungskräfte, die es gewohnt sind, ehrgeizige Ziele zu erreichen, oftmals mit Ratlosigkeit verbunden, die natürlich nicht verbalisiert werden darf.

Daher ist es an der Zeit, innezuhalten und die herrschende Diskrepanz genauer zu analysieren: Was ist der Status quo? Warum geht es nicht wirklich voran? Was sollten wir ändern, und woran können wir uns dabei orientieren?

Egon Zehnder beteiligt sich dauerhaft am Diskurs zum Thema Vielfalt und Inklusion. Wir kommen zu dem Schluss, dass der gegenwärtige Status quo auch aus der falschen Annahme resultiert, dass Diversity leicht zu implementieren sei.

# Ist Vielfalt ein Gewinn? Warum es jetzt einen Fokus auf Gender-Diversity braucht

In Wirklichkeit erfordert Diversity einen Paradigmenwechsel im jeweiligen Unternehmen – also in der Haltung und im Verhalten seiner Führungskräfte.

Letztlich sprechen wir über eine Transformation an vielen Fronten:

- Diversity ist in bestehende Prozesse und die Unternehmenskultur oftmals nicht eingebettet.
- Es gibt zu wenige Vorbilder – auch und gerade aufseiten von Männern!
- Diversity wird als ein Problem angesehen, das Minderheiten oder Frauen betrifft – und nicht alle!
- Oftmals wissen wir nicht einmal, wie sehr unbewusste Vorurteile unser alltägliches Handeln bestimmen.
- Wir glauben nicht, dass wir eine größere Diversität erreichen können – was uns wiederum bremst.
- Insgesamt wird Diversität als Problem angesehen, nicht als Chance.

Die Einführung einer gesetzlichen Quote kann eine Veränderung in Gang setzen, ist aber aus unserer Sicht allenfalls die zweitbeste Lösung, weil sie die Köpfe und Herzen nicht erreicht.

Die „gläsernen Decken“ für Frauen auf ihrem Karriereweg einzureißen, Frauen ein höheres Maß an Selbstvertrauen in die eigene Karriere zu vermitteln und Lebensläufe anders zu interpretieren, als dies heute der Fall ist, all das steht zu wenig im Mittelpunkt. Berufliche Werdegänge von Frauen unterscheiden sich von denen ihrer männlichen Kollegen – und das ist gut! Denn es bringt Vielfalt an den Tisch, weit über das reine Geschlechterthema hinaus. Könnte es einen größeren gegenseitigen Nutzen geben?

Wie bekommen wir neuen Schwung in ein Thema, über das doch vermeintlich Einigkeit besteht?


## Warum es jetzt einen Fokus auf Gender-Diversity braucht

Diversity ist in volatilen und disruptiven Zeiten der erfolgskritische Faktor schlechthin. Dabei kann und muss Vielfalt aus verschiedenen Perspektiven wahrgenommen werden: Neben Geschlecht bezieht sich Vielfalt auch auf Nationalität, kulturellen und sozialen Hintergrund, Erfahrungshintergrund oder Alter.

# Ist Vielfalt ein Gewinn? Warum es jetzt einen Fokus auf Gender-Diversity braucht

Erst mit diesen Perspektiven erwacht Diversity zum Leben und wird wirtschaftlich relevant.

Allerdings wird das Thema Diversity auch verwässert, wenn das Argument, Diversity sei „mehr als nur Frauenanteil“, den Fokus auf Gender-Diversity relativiert. Natürlich ist Diversity mehr als Gender-Diversity . Aber es gilt auch, den Missstand deutlich zu benennen, dass es gesellschaftlich und wirtschaftlich nicht vertretbar ist, wenn unter zehn Prozent aller Vorstandspositionen in Deutschland von Frauen besetzt werden. Insofern ist es aus unserer Sicht gerechtfertigt, dieses Thema (wieder) separat zu adressieren, ohne umfassende Fragestellungen auszublenden.

In Deutschland stehen wir hier vor einer zwiespältigen Situation. So nimmt zwar die Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten zu . Jedoch schlägt diese Entwicklung kaum auf die Anzahl von Frauen in operativen Führungspositionen durch. Es ist gut, dass heute mehr Frauen in Aufsichtsräten sitzen als noch vor einigen Jahren. Aufsichtsrätinnen haben aber in der Regel wenig Kontakt zum weiblichen Mittelmanagement in den Unternehmen. Somit fehlt es an direkten Vorbildern in operativen Rollen.

## Der Gewinn der Vielfalt: Die Egon Zehnder Diversity-Formel

Die Egon Zehnder Formel „Der Gewinn der Vielfalt“ zeigt, welche Schritte ineinandergreifen müssen, damit Gender-Diversity gelingt. Jede Unternehmung ist einzigartig. Also müssen wir die Stolpersteine aufspüren und beseitigen, die einem „Mehr“ an Diversity im Weg stehen. Wir stellen unternehmensübergreifend fest, dass fast immer einer der drei Faktoren *Haltung, Kultur und Organisation* – in ihren unternehmensspezifischen Ausprägungen – dem Gewinn der Vielfalt im Weg stehen. Wenn Diversity also keine sichtbaren Fortschritte macht, können Unternehmen anhand der Formel relativ schnell aufdecken, welche Aspekte einer kritischen Prüfung und einem Erneuerungsprozess unterzogen werden sollten.

Doch auf welchen Feldern braucht es überhaupt, von einem wirtschaftlichen Gesichtspunkt aus betrachtet, Diversity? Tatsächlich gibt es Themen, die weniger auf Intuition, Kreativität oder Innovation ausgelegt sind als andere. Dort ist Diversity nicht der ausschlaggebende Faktor, um erfolgreich zu sein.

# Ist Vielfalt ein Gewinn? Warum es jetzt einen Fokus auf Gender-Diversity braucht

Umso mehr müssen Bereiche, in denen Diversity einen echten Zugewinn verspricht, klar identifiziert werden.

Innerhalb dieser Bereiche baut die Diversity-Formel auf drei Faktoren auf, die jeweils beeinflusst werden können:

- Vielfaltsdemographie
- Individuelle Vielfaltskompetenz
- Kollektive Vielfaltskompetenz

Der erste Faktor „Vielfaltsdemographie“ besagt, dass Unternehmen gezielt diverse Führungspersönlichkeiten für entsprechende Aufgaben einstellen sollten. Gleichzeitig sollten diese Entscheidungen im Hinblick auf das Team und die Ziel-Kultur des jeweiligen Unternehmens gefällt werden.

“Individuelle Vielfaltskompetenz” bedeutet die Fähigkeit, Vielfalt bei sich wie bei anderen zu erkennen, schätzen zu lernen und im Unternehmenskontext zur Geltung zu bringen.

Der dritte Faktor „Kollektive Vielfaltskompetenz“ beinhaltet die Förderung eines vielfaltschätzenden Führungsstils sowie einer personellen und strukturellen Integration von Vielfalt. Hinzu kommt die Förderung agiler und informeller Netzwerke sowie eines toleranten Arbeitsklimas und einer konstruktiven Diskussionskultur innerhalb des Unternehmens.

Zusammengeführt erklärt sich der Gewinn der Vielfalt so:

*Vielfaltsdemographie \* Individuelle Vielfaltskompetenz \* Kollektive Vielfaltskompetenz*

Die Formel zeigt: Steht einer der drei Faktoren auf Null, gibt es keinen Gewinn der Vielfalt, weist einer der Faktoren einen geringen Wert auf, reduziert sich der Gewinn der Vielfalt entsprechend. Umgekehrt gilt auch: Diversity lässt sich beeinflussen und erlernen und sein positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg kann gesteigert werden.

# Ist Vielfalt ein Gewinn? Warum es jetzt einen Fokus auf Gender-Diversity braucht

## Diversity als Silo – Schluss damit!

Vielfalt ist ein integraler Bestandteil von Leadership. In vielen Unternehmen jedoch werden Diversity-Initiativen als „Extraprogramme“ wahrgenommen und unter dem unbedingten Zwang, Erfolgsnachweise zu produzieren, geführt. Diese Sonderinitiativen sind meistens HR oder vergleichbaren Stabsfunktionen zugeordnet, sie führen ein Silodasein. Schnell entsteht der Eindruck von „Nice-to-have“ oder „Extrameile“. Ein wirklicher Veränderungsbedarf wird vor allem dann nicht erkannt, wenn die Geschäftszahlen gut sind und sich dadurch die Komfortzone erhöht. Dies scheint gegenwärtig in vielen Unternehmen der Fall zu sein. So kommt es, dass eine wirkliche Veränderung zu mehr Diversity nicht hinreichend schnell stattfindet.

Eine Aussicht auf eine wirkliche Veränderung besteht nur, wenn alle Faktoren erfolgreicher Diversity integraler Bestandteil der Unternehmensführung und somit der Leadership-Kultur eines Unternehmens werden – anderenfalls besteht keine Aussicht auf wirkliche Veränderung. CEOs selbst müssen den „Gewinn der Vielfalt“ erkennen und ihre Unternehmen danach ausrichten – erst dann gelingt der Sprung vom ernst gemeinten Bekenntnis zum operativen Vollzug. Dieser Sprung ist auch im einsetzenden Kampf um die besten Talente der Zukunft dringend erforderlich!

Und Vielfalt – so herausfordernd sie als Managementaufgabe auch sein mag – macht Spaß! Das tägliche Arbeiten in den Unternehmen wird durch Vielfalt zwar anstrengender, aber auf der anderen Seite auch kreativer und spannender. Zudem führt es nachgewiesenermaßen zu höherer Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sicher bedeutet das, sich von homogenen Teams zu entfernen und Teams mit Potenzial aufzubauen, in die mehr Gender, mehr Perspektiven, mehr Hintergründe einfließen – und die trotzdem schlagkräftig agieren können. Also, weg vom sogenannten Cultural Fit hin zum Culture Add/Stretch. Persönlichkeiten zu gewinnen, die so ticken wie das Unternehmen selbst, bringt selten Gewinn. Diese neue Kultur der Vielfalt brauchen Unternehmen und Organisationen, wenn sie in einem immer schwierigeren Wettbewerbsumfeld nachhaltige Erfolge erzielen und „den Unterschied machen“ wollen.