

Theresia Volk

## Diversität als Herausforderung für Führungskräfte

„Jetzt sind meine Mitarbeiter schon jünger als meine Kinder. Muss mir das zu denken geben?“ Das bemerkte vor kurzem eine Führungskraft mir gegenüber und sein Gesichtsausdruck verriet, dass es ihm durchaus ernst war mit der Frage. Ja, es sollte ihm zu denken geben, aber nicht etwa, weil er langsam zu alt ist – die Zeiten, als Ü50-Jährige höflich in den Vorruhestand komplimentiert wurden, sind längst vorbei. Es braucht heute alle, die Alten und die Jungen, und noch etliche mehr from all over the world. Diversität ist keine Managementmode mehr (falls sie das je war), sondern Alltag in zahllosen Konzernen, Mittelstandsbetrieben und Kleinstagenturen.

Und die Diversität nimmt zu: Boomer gehen in Rente, erhalten aber nicht selten Anschlussverträge, weil Fachkräfte fehlen; die Azubis sind Teenager; die Bachelor-Absolventen gerade mal Twens. Fusionen wie Firmen-Aufspaltungen nehmen zu; die Internationalisierung erreicht inzwischen auch die letzte Dorfschmiede; und interdisziplinäre Zusammenarbeit ist allgegenwärtig und nötiger denn je.

Ja, es sollte Führungskräfte zu denken geben, wie sie diese wachsende Diversität – in Alter, Nationalität, Sprache, Geschlecht, Profession, ... – angemessen moderieren, kultivieren und etablieren können. Nicht nur in ihren Linienabteilungen, auch bei ihren Stakeholdern, in ihren Projekten, in den Business Units und Entitäten, für die sie verantwortlich sind.

Bisweilen erklingen ja hübsche Diversity-Lobeshymnen: Vielfalt mache Teams kreativer, ihre Perspektivenvielfalt sei ein Wettbewerbsvorteil, ihre Kooperationsfähigkeit ein Asset. Aber das hält einer Alltagsprobe nicht stand, und, nebenbei, es konnte auch in wissenschaftlichen Untersuchungen nicht signifikant nachgewiesen werden. Im Gegenteil: Diversität erhöht die Komplexität, oft erhöht sie die Konflikte, nicht selten auch die Kosten.

Variantenreichtum, nicht nur in der Autobranche, gilt nicht umsonst als Renditekiller Nummer 1. Abhilfe schafft in den Technischen Entwicklungen ein „Variantenmanagement“, das hinter der glänzenden Modellvielfalt ein Baukastensystem versteckt, das die immerselben Komponenten verbaut. Dieser „Ansatz“ ist nun aber im People Management nicht möglich und nicht wünschenswert.

Weder technokratische Standardisierungsversuche noch Idealisierungen helfen weiter, sondern nur eine realistische Diversitätsstrategie, die der Dynamik der Situation angemessen ist.

Dazu ein kleiner Exkurs über ein erschwerendes Phänomen: die **Ingroup-/ Outgroup-Dynamik**. Moderne Arbeitswelten bieten immer weniger starke soziale Zugehörigkeiten an. Das hat paradoxe Auswirkungen gerade im Hinblick auf Diversität. Organisationale Flexibilisierung führt gerade nicht automatisch zu verstärkter Toleranz und Interesse an anderen und Andersartigen, sondern im Gegenteil. Die eigene (fragile) Zugehörigkeit wird aufgewertet durch das Abwerten von „den Anderen“, (wahlweise: den „Indern“, den „Türken“, den „Teilzeit'lern“, den „Bindestrich-Frauen“, ...). Diese Abgrenzung der „Ingroup“ von der „Outgroup“ – und infolgedessen nicht selten auch die Ausgrenzung – dient der Kompensation der eigenen sozialen Unterversorgung. Oft werden dadurch Unterschiede zu den anderen bewusst vertieft und Vorurteile zementiert. Die Problematik liegt gar nicht in der Integration der „Anderen“, sondern in der Verunsicherung der „Hiesigen“.

**Was tun als Führungskraft? Erstens grobe Fehler vermeiden. Zweitens aktive Sozialpflege.**

**Erstens:** Fehler bei der Teamzusammenstellung bzw. im Onboarding:

- Wenn ein Team aus zwei in sich recht vertrauten, stabilen Untergruppen besteht (z. B. aus Alt-Abteilung A und Alt-Abteilung B), ist die Sollbruchstelle vorprogrammiert. Hier sind „Dritte“ wichtig, die den Dualismus aufbrechen (Neueingestellte; welche aus Abteilung C, D, ...).
- Wenn in eine vertraute bestehende Gruppe exakt ein „Exot“ eingestellt wird – nicht selten „eine Frau“ in das Männerteam, damit es ein wenig netter zugeht... – dann ist das zu wenig. Eine Binnenkultur ändert sich nicht, nur weil ein neues Einzel-Element hinzukommt. Stattdessen wird der Exotenstatus zementiert, die neuen Impulse neutralisiert; nicht selten geht der/die Neue bald wieder. (Falls Sie wirklich „Freaks“ einstellen wollen, um Ihren Betrieb ein wenig aufzumischen, dann stellen Sie eine ganze Bande ein und geben ihnen ein Terrain, auf dem sie sich erstmal fachlich austoben dürfen. Die Integration der Ideenschmiede bleibt dann immer noch eine harte Managementaufgabe, aber immerhin haben Sie nicht die Einzelleute verbrannt).
- Leute einstellen, die kein offenes Mindset mitbringen. Sie haben hoffentlich Diversity-Fähigkeit als Auswahlkriterium implementiert. Fachliche Brillanz ersetzt nie fehlende Sozialkompetenz. Letztere kostet immer mehr als erstere einbringt.
- Bei der Einstellung eines oder einer Externen in eine Top Management-Position erst handeln, wenn sich Schwierigkeiten zeigen. Investieren Sie stattdessen gleich mit Vertragsabschluss in eine Onboarding-Beratung. Die hat eine der besten Kosten-Nutzen-Bilanzen, die es gibt. Der Neuanfang in einer Top-Funktion, sei es von innen oder außen, stellt ein enorm wertvolles und unwiederbringliches Zeitfenster dar, das der oder die Neue nutzen muss. Eine zweite Gelegenheit gibt es nicht. Wer seine Schlüsselpersonen in dieser Phase nicht durch ein zeitlich begrenztes externes Coaching unterstützt, handelt zumindest fahrlässig und lässt die Chance eines steilen Anstiegs der Lernkurve ungenutzt.

**Zweitens:** Die entscheidenden Diversity-Fragen gehen alle an:

- „Gehöre ich dazu?“
- „Ist mein Beitrag wichtig?“

Diese Fragen sind essentiell für jedes Teammitglied, auf jeder Ebene. Ohne soziale Zugehörigkeit und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit gibt es keine stabil funktionierende Arbeitskonstellation, keinen Mehrwert, keine Performance.

Akzeptiert und wirksam werden in der Organisations-Diversity ist heute nicht mehr nur ein Thema der „Anderen“, sondern „die Anderen“ sind inzwischen alle: diese Fragen stellt sich jede Leistungsträgerin, jeder Azubi und jeder Senior; so auch für die eingangs erwähnte Führungskraft: „Muss mir das zu denken geben?“ Ja. Denken hilft.

Nutzen Sie Ihre Jour Fixes, Ihre Meetings, Ihre Strategieklausuren, um in regelmäßigen Abständen von der Sachebene weg auf die Metaebene, die Sozialebene zu gehen, und gemeinsames Nachdenken zu stimulieren: Wie arbeiten wir zusammen? Wo knirscht es? Wie wohl fühlt Ihr Euch miteinander? Wo sabotieren wir unsere Zusammenarbeit... Auch das geht oft mit externer Moderation einfacher. Aber wesentlich ist, dass Sie diese Sozialebene im Blick behalten, nicht erst wenn Konflikte sich chronifizieren.

Eine kluge Diversity-Strategie reflektiert, dass Menschen und Teams wartungsintensive „Maschinchen“ sind. Sprich: Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen müssen permanent und kompetent gepflegt werden. Nicht nur Matrix-Strukturen oder IT-Plattformen verändern sich ständig, sondern auch Personalzusammensetzungen. Um als Mensch in dieser Diversität nicht verloren zu gehen oder sich fehl am Platze zu fühlen, braucht es Führungskräfte, die sich genau darüber Gedanken machen, die Diversity-Kompetenz aufbauen und sich dazu auch externer Expertise bedienen.