

# Nicht nur ein Zauberwort

«Von der Verschiedenartigkeit lernen und mit Verschiedenartigkeit gewinnen» – Diese Zielsetzung ist das Kernstück von «Managing Diversity». Der folgende Beitrag befasst sich mit den Grundanliegen dieses Konzepts und der Frage, wie dieser Ansatz auch in kleineren und mittleren Betrieben fruchtbar umgesetzt werden kann.

66 Dr. Nils Jent, Sie sind Leiter des Kompetenzbereichs «Learning from Diversity» am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Was ist «Diversity»?

«Diversity» befasst sich mit der Verschiedenartigkeit von Menschen und damit, wie diese Verschiedenartigkeit in der Gesellschaft oder in einem Unternehmen zum Wohle aller sinnvoll organisiert und genutzt werden kann. «Zum Wohle aller» beinhaltet stillschweigend den Grundsatz der Nichtdiskriminierung auf gesellschaftspolitischer wie auch auf unternehmenspolitischer Ebene. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin eines Unternehmens ist in der Pflicht. Sie oder er muss Verantwortung dafür übernehmen, dass diese Vielfalt gelebt wird und sie ihren Nutzen stiften kann. Die besten Strukturen, Strategien und Instrumente verfehlen ihre Wirkung, wenn es nicht jedem Einzelnen von uns gelingt, den Geist, die Werthaltungen und Einstellungen zu tragen und zu leben, die mit «Diversity» untrennbar verbunden sind. Übrigens, zur Begriffsklärung noch folgendes: der häufig verwendete Begriff «Diversity Management» heisst gar nichts. Korrekt ist es, von «Managing Diversity» – «Handhabung der Vielfalt» – zu sprechen.

*Wo setzt «Managing Diversity» an?*

Die Lehre von Führung und Personalmanagement unterscheidet Menschen aufgrund sozialer Daten (wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Kulturprägung, Religion, Gesundheitsstatus, usw.) sowie aufgrund von Persönlichkeitsdaten (wie Wesen/Charakter, Temperament, «Denken und Fühlen», Interessen, Aussehen, usw.). Jeder Mensch ist gewissermassen ein Kaleidoskop solcher sozialer und persönlicher Daten. Einzelne Merkmale können allerdings ein Grund von Diskriminierung sein. «Managing Diversity» legt einen andern Fokus: Unterschiede werden nicht als Nachteil, sondern als Gewinn für ein Unternehmen aufgefasst.

*Wie wird dabei vorgegangen?*

Die jüngsten Beiträge zu «Diversity» setzen beim gegenseitigem Lernen und der damit verbundenen Leistungssteigerung des Einzelnen sowie des Teams an. Dazu ist erforderlich, dass jede und jeder seine Stärken und Schwächen ganz genau kennt – gleich wie auch jene seiner Arbeitspartner – und konstruktiv damit umgehen lernt. Wenn meine Arbeitspartnerin dort stark ist, wo ich entwicklungsfähige Felder habe und ich mit diesem Umstand positiv und aufbaufähig umgehen kann, so kann ich von der Zusammenarbeit in einem gemischten Team ausserordentlich profitieren. Gleich wie meine Arbeitspartnerin umgekehrt von meinen Stärken profitieren kann. Ziel des «Managing Diversity» ist es, zusätzlich auch jene Fähigkeiten der Mitarbeitenden bestmöglich zu nutzen, die in ihrer markantesten sozialen Zuordnung, wie beispielsweise ihrer Nationalität, begründet sind. Ich selbst verfolge dazu einen Ansatz, der auf einem Dreisäulen-Prinzip beruht. Dabei orientiere ich mich zunächst am personalpolitischen Grundsatz der Nichtdiskriminierung. Das ist die erste Säule. Die zweite Säule zielt auf das, was ich «Strategien des soziodemographischen Managing Diversity» nenne. Konkret geht es darum, die Verschiedenartigkeit der Beleg-

## **La «Managing Diversity» n'est pas seulement une formule magique...**

schaft zu erhalten. Unterschiede in Alter, Geschlecht, Nationalität oder Gesundheitsstatus sollen anerkannt und sinnvoll zum Tragen kommen. Dabei sind von den Unternehmen Vorkehren zu treffen. Untersucht man herkömmliche Instrumente der Personalgewinnung und Personalentwicklung, so fällt ins Auge, dass viele Betriebe dazu tendieren, gleichartige Mitarbeitende heranzuziehen. Dadurch entgehen diesen Unternehmen die Vorzüge eines vielfältig zusammengesetzten Personalbestands. Die Strategie eines erfolgreichen «Managing Diversity» besteht somit in der gezielten Zusammensetzung von Verschiedenartigkeit und der Schaffung von Arbeitspartnerschaften. Dabei gilt es, und das wäre die dritte Säule, die Vorzüge der unterschiedlichen Zusammensetzung des Personals optimal zu nutzen. Heute wird noch zu wenig Gewicht auf diesen Aspekt gelegt.

*Können Sie uns hierzu ein Beispiel geben?*

Häufig werden Menschen aufgrund einer bestimmten sozialen Zuordnung «schubladiert» oder gar diskriminiert. Frauen schreibt man beispielsweise häufig Entscheidungsschwäche zu. Ältere Mitarbeitende werden als unflexibel bezeichnet oder Ausländer mit schweizerischen Verhältnissen nicht vertraut und damit für bestimmte Arbeiten als ungeeignet eingestuft. Alle Menschen weisen jedoch Stärken auf, ganz egal, ob diese negativen Zuschreibungen im Einzelfall nun zutreffen oder nicht. Statt zum Beispiel Frauen kategorisch als eher entscheidungsschwach abzuqualifizieren, kann man Frauen ebenso als eher entscheidungsgründlich sehen. Umfragen haben ergeben, dass durchschnittlich lediglich rund 50% der eigentlichen Befähigungen der Mitarbeitenden genutzt werden! Diese brach liegenden Kompetenzen müssen erkannt werden, damit sie auch zum Wohle eines Betriebs – und selbstverständlich des Personals – eingesetzt werden können. Im Fachjargon heisst das «Nutzung der komparativen Vorzüge».

*Mit welchen Instrumenten kann diese Nutzung sichergestellt werden?*

Um diese «komparativen Vorzüge» zu erschliessen und dauerhaft zu nutzen, gilt es insbesondere, Instrumente zur Flexibili-

***Dans l'interview, Nils Jent expose les avantages de la «Managing Diversity». Ce faisant, il souligne que le recrutement traditionnel du personnel et le management qui lui est lié produisent évidemment, au sein des entreprises, des équipes qui sont orientées de façon homogène. En revanche, comme son nom l'indique, la «Managing Diversity» mise sur la diversité des compétences et vise l'hétérogénéité des équipes et des partenaires de travail. Les entreprises de toutes tailles ne peuvent que tirer profit de cette pluralité.***

sierung der Arbeitsorganisation einzuführen. Das Personalmanagement ist flexibel auszugestalten. Mit anderen Worten: Für jede neue Aufgabe wird das bestgeeignete Team aus den verschiedenen Mitarbeiterkategorien – Frauen, Männer, Ältere, Jüngere, Ausländerinnen, Einheimische, etc. – zusammengestellt. Je nach Aufgabenziel werden anzahlmässig die Kräfte derjenigen Mitarbeiter stärker vertreten sein, welche – nebst den geforderten Qualifikationen – aufgrund ihrer «komparativen Vorzüge» zusätzlich mithelfen, die Erfüllung eines erfolgreichen Projektabschlusses am ehesten zu gewährleisten.

*Ein solcher Ansatz leuchtet ein und bringt offenbar nur Vorteile. «Managing Diversity» ist in manchen Firmen mit grosser Belegschaft ja bereits kein Fremdwort mehr. Wie aber steht es mit kleinen und mittleren Unternehmen, die in der Schweiz die Mehrheit ausmachen und die nur wenige Mitarbeitende beschäftigen? Kann «Managing Diversity» auch in KMUs funktionieren?*

Die grosse Chance der KMUs liegt in ihren informalen Strukturen. Da kennt jeder jeden. Die Arbeitsbeziehungen laufen über das ganze Unternehmen eher direkt und persönlich. Dies ist ein ganz grosser Vorteil, wenn es darum geht, Stärken und Schwächen des anderen zu kennen und gegenseitig mit diesen geschickt umzugehen. Im Gegensatz zu grossen Konzernen braucht es bei KMUs keine ausgeklügelten strategischen «Diversity-Konzepte». Hier gilt es vor allem das Bewusstsein zu schaffen, dass in der Andersartigkeit des Vis-a-vis Potenziale vorhanden sind, welche in der Zusammenarbeit Problemlösungen beschleunigen oder auch ihre Qualität erhöhen helfen.

Eine Unternehmensatmosphäre von «Diversity» muss von der Geschäftsleitung vorgelebt und vermittelt werden. Diese hat aber auch die Grenzen gegenüber Verschiedenartigkeit zu bestimmen und aufzuzeigen. Allen Mitarbeitenden ist zudem der Raum zu geben, um das Wesen und Funktionieren von sich selbst sowie der Anderen besser kennen und schätzen zu lernen. Und schliesslich sind Aufgaben, wo immer möglich, in gemischten Arbeitspartnerschaften zu lösen. Selbstverständlich unter Berücksichtigung vergleichbarer Qualifikationen, daran ändert auch Managing Diversity nichts.

***Dr. Nils Jent hat an der Universität St. Gallen promoviert und arbeitet heute als Lehrbeauftragter und Berater für «Managing Diversity». Mit achtzehn Jahren erlitt Nils Jent einen schweren Unfall und ist auf Grund operativer Folgen seither blind sowie körper- und sprechbehindert. Diese Einschränkungen hielten ihn allerdings nicht davon ab, wieder ins «normale» Leben zurückzukehren sowie erfolgreich Wirtschaftswissenschaften zu studieren. Am eigenen Leib mit «Diversity» konfrontiert, ist Nils Jent ein genauer Beobachter der Problemfelder im Umgang mit «Diversity».***