



Home > Beruf & Chance > Arbeitswelt > Vielfalt in Unternehmen: Die Zeit der Zampanos ist vorbei

Anzeige

Vielfalt in Unternehmen

Die Zeit der Zampanos ist vorbei

Deutschland ist bevorzugtes Zielland für Migranten und Flüchtlinge. Das verändert in Unternehmen die Teams. Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, sonst werden sie versagen. Ein Gastbeitrag.

07.12.2015, von PETER KINNE



© ZB

Gute Führungskräfte müssen mit vielfältigen Teams intelligent umgehen können.

Warum intelligent genutzte Vielfalt Unternehmen zukunftsfähiger macht - ein Gastbeitrag

Deutschland erlebt fast täglich Führungsversagen: Abgasskandal bei Volkswagen, Geldwäsche, Zinsmanipulation und Steuerkriminalität bei der Deutschen Bank, Wahlfälschung beim ADAC, institutionalisierte Korruption bei Siemens. Angstkultur, Gruppendruck und die Tendenz, „wegzusehen, solange das Ergebnis stimmt“ sind Kontextbedingungen, die kollektives Betrügen möglich machen. Top-Manager bieten Alternativen: BMW-Chef Harald Krüger wirbt für die Möglichkeit, Zielkonflikte unabhängig von der Hierarchiestufe zu eskalieren. Marijn Dekkers bei Bayer wehrt sich gegen eine Atmosphäre, die Mitarbeiter davon abhält, schlechte Nachrichten nach oben weiterzugeben, Joe Kaeser von Siemens betont die Bedeutung guter Teamarbeit, und für Bahn-Chef **Rüdiger Grube** ist die Zeit der großen Zampanos an der Spitze von Großkonzernen ohnehin vorbei.

Recht hat er, denn die heutige Komplexität im Organisationsgeschehen erlaubt es Chefs nicht mehr, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Gutsherrenart umzugehen. Ein einseitig autokratischer Führungsstil neutralisiert die **Vielfalt** des Wissens, der Perspektiven und Herangehensweisen, die zur Bewältigung der heutigen Komplexität im Organisationsgeschehen dringend benötigt wird und die prinzipiell jeder Belegschaft innewohnt. Sie muss dafür soziokulturell nicht einmal besonders heterogen sein. Aber genau dahin entwickeln sich unsere Belegschaften gerade. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird die Menge der „Stammdeutschen“ immer kleiner, und gleichzeitig ist Deutschland bevorzugtes Zielland für Zuwanderer und für Flüchtlinge.

Eine neue Management-Disziplin

Im Zuge dieser seit Jahren abzeichnenden Entwicklung ist mit Diversity Management eine neue Management-Disziplin entstanden. Ihr Ziel ist, die wachsende soziokulturelle Vielfalt von Mitarbeitern so zu nutzen, dass Organisationen dadurch leistungsfähiger werden. Dazu braucht man nicht zwangsläufig Quotenregelungen. Sie symbolisieren zwar Chancengleichheit, sind aber weder ein Garant für mehr Erfolg noch für praktizierte Gleichbehandlung, die zwingend zur intelligenten Nutzung von Vielfalt gehört.

Mehr zum Thema

• Neues Blog: Besser arbeiten mit Tipps von Google >

• Kolumne „Mein Urteil“: Bekommen ältere Mitarbeiter keine Sprinterprämie? >

Diversity Management steht vor spezifischen Herausforderungen: Erstens ist sein Erfolgsbeitrag nicht unmittelbar messbar. Vielfalt ist eine immaterielle Ressource, die sich meist indirekt, verzögert und im

Verbund mit anderen Ressourcen auf den Ertrag auswirkt. Der Erfolgsbeitrag kann nur durch komplexere Ursache-Wirkungs-Ketten und aussagefähige Indikatoren transparent gemacht werden.

Zweitens muss das Unternehmen für die besten Talente, welche soziokulturellen „Besonderheiten“ sie auch immer mitbringen, nachhaltig attraktiv sein. Das führt direkt zur dritten Herausforderung: Es gilt, gegen Vorurteile und Stereotype anzukämpfen. Soziale Kategorisierung ist eine evolutionäre Errungenschaft, lässt sich deshalb nicht einfach abschaffen und reduziert zudem Komplexität. In Organisationen muss jedoch dafür gesorgt werden, dass sie nicht zur Kooperationsbarriere wird. Die negative Wirkung von Vorurteilen kann vermindert werden, wenn durch das Erleben von Gemeinschaft Vertrautheit entsteht und Orientierungsgrößen in Form von Zielen, Werten und Standards existieren. Die Einführung und Umsetzung sinnvoller Orientierungsgrößen ist eine Führungsleistung, die reflektiertes, ausgewogenes und konsistentes Handeln erfordert. Dieses jedoch scheint sich gerade, wie die Beispiele zeigen, auf dem Rückzug zu befinden.

Die Vielfalt in Köpfen, Gruppen und Belegschaften sinnvoll nutzen

Komplexitäts-Kompetenz gehört heute zu den Bausteinen von Zukunftsfähigkeit und basiert auf einer Paradoxie: Orientierungsdefizite, Interaktionsbarrieren und organisatorischer Ballast müssen abgebaut, Horizonte und Handlungsspielräume hingegen erweitert werden. Der Umgang mit dieser Paradoxie macht Führung nicht gerade einfacher. Gerade deshalb gilt es, die Vielfalt in Köpfen, Gruppen und Belegschaften sinnvoll zu nutzen.

Diversity Management muss integrativ gedacht werden, wenn es effektiv sein soll: Es muss seine positive Wirkung in der gesamten Organisation entfalten, nach außen ausstrahlen, und anhand von belastbaren Gütekriterien und Erfolgsindikatoren, zum Beispiel für Personalauswahl, Führung und Teamarbeit, geplant und gesteuert werden. Laut einer aktuellen Studie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management können durch Synergien mit Qualitäts-, Innovations-, Marken- und Change-Management erhebliche Produktivitätsreserven realisiert werden. Intelligent genutzte Vielfalt trägt zur Abwehr von Unternehmenskrisen bei, weil sich dadurch Unternehmen schneller an sich ändernde Marktbedingungen anpassen können. Sie werden dadurch zukunftsfähiger. Einseitig autokratisches Führungsverhalten zerstört hingegen das Potential von Vielfalt und gehört deshalb ins Museum.

Peter Kinne ist Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management.

Zur Homepage

Quelle: F.A.Z.

G+1 ★ (9)

Lesermeinungen (8) Wie Sie mitdiskutieren >

Diskutieren Sie mit!

Vollansicht Sortieren ▾

Meinungen (8) Merken Drucken

Empfehlen (9) Permalink Mail

G+

Veröffentlicht: 07.12.2015, 13:37 Uhr

Leserfavoriten Beruf & Chance >

Gelesen **Empfohlen** Kommentiert



1 Frische Ideen
Zwei Frauen propagieren die neue Arbeitswelt > 8 5

2 Studieren nur zum Schein
Bachelor in Lebensfindung > 15 12

3 Wirtschaftswissenschaftler
Rente mit 63 vertreibt die Mint-Fachkräfte > 31 36

Anzeige

F.A.Z.-Weiterbildungsrechner >



Wann sich das Lernen lohnt >

Anzeige

F.A.Z.-Blogs >

Kolumnen >

Nine to five >

Die Bürokolumne

Meier hat Rücken >

Mein Urteil >

Die Arbeitsrechtskolumne

Darf man Ältere bei Entlassungen schlechter behandeln? >

Lesermeinungen

Ich arbeite seit mehr als 20 Jahren in global
10:25 Uhr >

Akademisch schön dargestellt, aber falsch und gestrig
09:56 Uhr >

Wie entsteht ein Urteil, wie ein Vorurteil?
09:40 Uhr >

Alles richtig, aber... 09:35 Uhr >

Culture eats academia for breakfast. 04:09 Uhr >

Aktuelle Stellenangebote >

2 Account Specialist (m/w) am Airport
Frankfurt am Main - Randstad Deutschland GmbH

2 Architekt LPH 6 - 9 (m/w) - IPF Engineering GmbH

2 Assistentin der Geschäftsleitung (m/w) - IPF Engineering GmbH

Anzeige

F.A.Z.-Uni-Ratgeber >



Geowissenschaftler: Handlanger der Ölmultis? >

Abiturienten-Spezial >



Die sieben wichtigsten Fragen für Studienanfänger >

Gehälter 2015 >



Das verdienen Berufseinsteiger >