

„Neugierde kultivieren“

Die ökonomischen Vorteile der Unterschiedlichkeit

16.02.2007 andreas.grosse-halbuer@wiwo.de

(<http://www.wiwo.de/service/kontakt/kontaktformular.html?email=andreas.grosse-halbuer%40wiwo.de>)

Managementberater Michael Stuber über die ökonomischen Vorteile der Unterschiedlichkeit.

WirtschaftsWoche: Herr Stuber, Sie empfehlen Unternehmen und Städten, Vielfalt als Chance zu begreifen. Was konkret meinen Sie damit?

Michael Stuber:

Eine Reihe von Indikatoren zeigt, dass minderheiten-freundliche Unternehmen und Städte erfolgreicher sind. Ich meine das vor allem auch ökonomisch. Je besser Schwule und Lesben, Migranten, Frauen oder ältere Arbeitnehmer und Bürger integriert sind, desto erfolgreicher ist das ganze System.

Warum?

Bei Unternehmen ist das einfach zu erklären. Eine minderheiten-freundliche Kultur, wir nennen das Diversity, hat einen internen Loyalitäts- und Produktivitätsvorteil. Die Mitarbeiter arbeiten gern für ihr Unternehmen, sie sind deshalb produktiver und seltener krank. Unternehmen mit gut funktionierenden schwul-lesbischen Gruppen oder Frauen-Netzwerken etwa haben einen erheblichen Rekrutierungsvorteil. Hochqualifizierte kommen nicht zuletzt wegen solcher Netzwerke überhaupt erst in Kontakt mit den Unternehmen. Und natürlich hat ein minderheiten-freundliches Unternehmen ein besseres Image in der Öffentlichkeit. Beim Kampf um Talente kann das ausschlaggebend sein.

Unterschiedlichkeit ist also ein Erfolgsfaktor?

Ja, und er wird immer wichtiger. Die Welt da draußen ist vielfältig. Wenn 15 Mitarbeiter einer Marketingabteilung, womöglich alle von der gleichen Uni, eine Kampagne entwickeln, kann da nur etwas Langweiliges herauskommen. Sie brauchen die Vielfalt der Leute, die unterschiedlichen Lebenshintergründe.

Das klingt nach einem romantischen Heile-Welt-Ideal.

Keineswegs. Bei Diversity geht es nicht darum, Vielfalt zu feiern. Es geht darum, gezielt Neugierde zu kultivieren, um Innovationen und Kreativität zu fördern.

Und was bringt Diversity den Städten ökonomisch?

Loyale Bürger zahlen ihre Steuern und geben ihr Geld bevorzugt in ihrer Heimatstadt aus. Man darf das nicht unterschätzen. Für eine Stadt ist es wichtig, dass die Bürger ihre Stadt gerne mit finanzieren. Natürlich ist eine offene, kreative Atmosphäre auch ein Standortvorteil im Werben um Gründer oder ausländische Unternehmen.

Dennoch ist eine konsequente minderheiten-freundliche Kultur immer noch nicht weit verbreitet.

Ich bin immer wieder erstaunt, wie viele Unternehmen es sich leisten können, diese Potenziale

ungenutzt zu lassen. Es gibt nicht mehr als zwei Dutzend Unternehmen in Deutschland, die das Konzept Diversity fundiert umsetzen. Aber immerhin, es werden langsam mehr.

Warum?

Weil sich zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, dass wir in einer Welt des stetigen Wandels leben. Globalisierung, Internationalisierung, Wettbewerbsdruck – bisher haben solche Bedrohungen eher Rückschritte ausgelöst, man ignoriert sie. Doch das Gegenteil wäre richtig. Diversity ist ein Baustein für eine offene Unternehmenskultur, die von Veränderungsbereitschaft beflügelt. Leider sind die Städte und das ganze Land noch nicht so weit wie die Unternehmen. Es gibt kaum eine Stadt, die ein Diversity-Konzept hat

Wie sieht so ein Konzept aus?

Auf alle Fälle reicht es nicht, mal hier und da ein lustiges Plakat aufzuhängen. Ein Unternehmen braucht ein klares Bekenntnis des Topmanagements zu Diversity und muss dies als Leitlinie fest in den Köpfen der Mitarbeiter verankern. Dann müssen Sie Strukturen schaffen, indem zum Beispiel Minderheiten eigene Mitarbeitergruppen bilden, die von dem Unternehmen finanziell und personell unterstützt werden. Unternehmen, die das ernst nehmen, benötigen außerdem einen Diversity Manager.

Was müssen Städte tun?

Im Prinzip das gleiche. Vom Bürgermeister über Verwaltung bis zu lokalen Größen wie Kammerpräsidenten müssen die Meinungsführer eine minderheiten-freundliche Grundhaltung zeigen. Es gibt eine Voraussetzung für Toleranz und Offenheit: Eine positive Selbstidentität. Deshalb fällt es Städten wie Köln leichter als manchen ostdeutschen Städte, die das Fremde – verständlicherweise – als Bedrohung empfinden.

Wie lange dauert es, bis sich Diversity auch ökonomisch auszahlt?

Das ist ein jahrelanger Prozess. Diversity braucht Routine. Die Minderheiten möchten ja letztlich keine Sonderbehandlung, sondern eine selbstverständliche Anerkennung und Integration, die zur Selbstverständlichkeit werden muss.

Wie kann das gelingen?

Vom anfänglichen Ausblenden der Probleme darf es nicht in einem Schritt herüberschwingen in das unsichtbare Integrieren, nach dem Motto: Das ist so normal, darüber brauchen wir nicht zu reden. Das ist die klassische Ausrede. Deshalb muss man zunächst den Kampagnenweg gehen, um das explizite Ansprechen kommt man am Anfang nicht umhin.

Und dann?

Städte und Unternehmen müssen sich Formate überlegen, in denen es zu persönlichen Interaktionen und Beziehungen kommt. Unterschiedliche Menschen müssen sich auf einer persönlichen Ebene treffen und gemeinsam den Mehrwert von Vielfalt erleben. Oft ist am Anfang der Enthusiasmus groß. Aber wenn sich nicht schnell der Erfolg einstellt, sind die Leute enttäuscht. Die persönlichen Netzwerke,

Foren, Mitarbeitergruppen, Veranstaltungen oder Patenschaften, retten über diese Zeit hinweg. Mit der Zeit wird sich zeigen, dass dies der richtige Weg ist.