

Gastkommentar

Weiß, grau, um die 50



Markus Baumanns wundert sich nicht, dass Diversität in den Führungsetagen eher Wunsch als Wirklichkeit ist.

Können Sie nicht einmal etwas zu Diversität machen, ein Training oder so? Wir müssen wohl oder übel ran an das Thema.“ Die Mehrzahl deutscher Unternehmen hat mit Vielfalt nichts am Hut und atmet vor allem in den Chefetagen den Geist der Homogenität. Weiße Männer in grauen Anzügen, alle um die 50, die meisten mit vergleichbaren Ausbildungswegen, bilden ein Berufsleben lang Seilschaften unter Gleichgesinnten. Einer hohlen Quotenregelung und Marketingzwecken zuliebe leistet man sich hier und da einen Farbtupfer - mehr Frauen, andere Kulturen und Andersdenkende in Führungspositionen. Die scheitern aber vermehrt an der Wagenburg, die die Bewahrer der Komfortzone errichtet haben. Über die Hälfte der deutschen Unternehmen beschäftigt sich erst gar nicht mit dem Thema Diversität.

Dabei ist es eine Binsenweisheit, dass unterschiedliche Perspektiven und Ansichten erst das Reizklima schaffen, in dem Innovation gedeiht. Wegen des sich verändernden Arbeitsmarkts können es sich unsere Unternehmen nicht mehr leisten, ganze Bevölkerungs-

gruppen auszuschließen. Gerade wer im internationalen Umfeld tätig ist, braucht zu Hause Menschen, die interkulturell denken und handeln.

Die Ursache des selbst geschaffenen Widerspruchs: Zweitklassige Führungskräfte stellen zweit- oder drittklassige Mitarbeiter und vor allem Gleiche ein. Was auf der Karrierehomepage hübsch aussieht - bunt, vielfältig, divers -, macht im Berufsalltag Arbeit und ist unbequem. Hier sind neben Personalern, die verschiedenste Menschen ins Unternehmen holen, Vorgesetzte gefragt, die aus einem bunten Haufen ein Team formen müssen. Denn zwischen Alt und Jung und Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen kracht es. Das schafft Unruhe, die wir scheuen wie der Teufel das Weihwasser.

Zurück zum Hilfeschrei nach Trainings oder anderen Placebos. Es ist erwiesen, dass die meisten Diversitätsprogramme zielsicher Diversität reduzieren. Verpflichtende Trainings erzeugen Widerstand. Menschen rebellieren gegen Regeln, die sie einschränken. Diversitätsmaßnahmen arbeiten zudem mit negativen Botschaften: Wenn du diskriminierst, wird das Unternehmen den Preis dafür zahlen. Das wirkt nicht positiv.

Als erfolgreich haben sich freiwillige Mentoren erwiesen, die sich mit ihren Schützlingen verbünden: Jemand, die oder den ich begleite, verdient Weiterentwicklung, ganz gleich, welches Geschlecht, welche Hautfarbe oder welches Alter sie oder er hat. Arbeiten in gemischten Teams an gemeinsamen Aufgaben helfen Vielfalt als Reichtum zu erleben. Statt Patentrezepte abzunudeln geht es darum, Ungemütlichkeit zu provozieren und Unruhe auszuhalten.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com



Zweitklassige Führungskräfte stellen zweit- oder drittklassige Mitarbeiter und vor allem Gleiche ein.