

Diversität im Unternehmen - eine Antwort auf die Globalisierung?

Vincent Chanron und Roland Sladek¹

Wenn eine große Flut droht, bauen einige Dämme und andere Schiffe, sagt ein chinesisches Sprichwort. Die Diversität (kulturelle, ethnische, sexuelle, demografische, physische etc....), welche die Globalisierung mit sich bringt, wird von manchen Unternehmen als eine bedrohliche Flutwelle empfunden. Eine der Antworten darauf ist, diese Vielfalt voll in die Personalstrategie der Unternehmen zu integrieren, um den größtmöglichen Nutzen aus ihr zu ziehen.

Im Gegensatz zu innovativen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die sich in Nischenmärkten mit qualitativ hochwertigen und technisch aufwändigen Produkten positionieren, erschließen die großen französischen und deutschen Unternehmen neue Absatzmärkte, indem sie sich an deren soziale und wirtschaftliche Bedingungen anpassen. Diese Strategie spiegelt sich auch in der „Charta der Vielfalt“ wider, die von zahlreichen französischen und deutschen Unternehmen unterzeichnet wurde: „Es liegt im Interesse unserer Unternehmen, die Vielfalt der Gesellschaft zu reflektieren, in der sie sich niedergelassen haben. Genauso, wie die Parität von Frauen und Männern im Beruf de facto zur sozialen Dynamik beiträgt und Leistung fördert, stellt Vielfalt im Unternehmen nicht Barmherzigkeit dar, sondern spiegelt ein reelles wirtschaftliches und soziales Interesse wider.“²

Großunternehmen reagieren teils reaktiv teils proaktiv gegenüber Vielfalt. Eine reaktive Haltung besteht darin, die Personalpolitik den nationalen Gesetzen anzupassen, um Sanktionen oder Diskriminierungsprozesse zu vermeiden. Proaktives Handeln macht sich die Vielfalt unter den Beschäftigten zu Nutze, um wirtschaftliche Vorteile zu erzielen.

Die meisten Unternehmen machen jedoch gute Miene zum bösen Spiel, indem sie die gesetzlich vorgeschriebene Vielfalt zu einem zentralen Thema der internen und externen Kommunikation machen. Sie ähneln darin Goethes Fischer, der halb gezogen, halb verführt, der Meerjungfrau folgt. So gibt es beispielsweise in Frankreich für börsennotierte Unternehmen die gesetzliche Auflage, die Öffentlichkeit über die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns zu informieren – genau so, wie die Entwicklung der Finanzen im Jahresbericht offen gelegt werden muss. Dieser Bericht wird oft vor der Veröffentlichung von einer unabhängigen Kommission auf seine sachliche Richtigkeit geprüft. Häufig wird er von den Unternehmen als eine Möglichkeit der Selbstdarstellung nach außen genutzt. Das Unternehmen präsentiert sich durch die Betonung seines gesellschaftlichen Engagements als guter „corporate citizen“. Dennoch wird das französische Gesetz oft als Vorbild angeführt, das in die gleiche Richtung zielt wie die europäische Strategie, die die Europäische Kommission alle zwei Jahre dazu verpflichtet, einen „Situationsbericht zur Verwirklichung der Nachhaltigkeitsstrategie in der EU und den Mitgliedstaaten“ vorzulegen.³

Eine genauere inhaltliche Analyse der „Politik der Vielfalt“ zeigt jedoch, dass der Begriff „Vielfalt“ unterschiedlich gebraucht wird. So wird er in Fragen zur Gleichberechtigung von Mann und Frau ebenso verwendet wie als plakatives Argument für die Beschäftigung von Behinderten oder ethnischen Minderheiten. Kurz gesagt: jedes Unternehmen benutzt das Argument „Vielfalt“ so, wie es ihm zusagt.

In der Realität der Unternehmen kann man dagegen trotz der zunehmenden Vielfalt unter den Bewerbern eine gewisse Uniformisierung der Profile bei der Stellenausschreibung beobachten. Unternehmen suchen nach „globalen Chamäleons“: jungen Berufstätigen, die in einer Business School oder an einer Technischen Universität ausgebildet wurden, Englisch sprechen, mobil und flexibel sind, den gleichen kulturellen Hintergrund haben und bereits internationale Erfahrung vorweisen können.

¹ Vincent Chanron arbeitet als Project support to head of engineering bei Airbus Deutschland in Hamburg, Roland Sladek ist Vice President Communication bei Schneider Electric (BU Automation), Paris.

² Charte de la diversité dans l'entreprise, Institut Montaigne, 2004

³ Stratégie européenne en développement durable (SEDD), 2006

Unter dem Vorwand, eine heterogene Belegschaft anzustreben, scheinen Unternehmen jedoch in Wirklichkeit ein einziges, homogenes Mitarbeiterprofil zu suchen. Aber kann eine proaktive Politik der Vielfalt nicht auch einen realen wirtschaftlichen Mehrwert und sogar einen Wettbewerbsvorteil darstellen? Auf den ersten Blick bringt die neue Vielfalt sowohl Einschränkungen und Nachteile als auch spürbare wirtschaftliche Vorteile mit sich. Über die rein administrativen Herausforderungen einer Politik der Vielfalt hinaus treten im Arbeitsalltag Schwierigkeiten auf: So entstehen Kosten für die Schaffung eines adäquaten Arbeitsumfeldes, die Vereinheitlichung der Arbeitsmethoden oder interkulturelle Kommunikationsschwierigkeiten. Trotz dieser Effizienzmängel verfolgen die Unternehmen weiterhin Diversitätsziele in ihrer Personalpolitik, die oft ambitionierter sind, als es der nationale Gesetzesrahmen fordert.

Die oben beschriebenen Berichte von Unternehmen über die sozialen und ökologischen Folgen ihrer Tätigkeit fördern prinzipiell eine regelmäßige Darstellung der Entwicklung der Politik der Vielfalt. Jedoch lassen derartige Darstellungen kaum den Einfluss der Politik der Vielfalt auf das wirtschaftliche Wachstum im Unternehmen erkennen. Doch sogar von derartigen Daten unabhängig werden mehrere Wettbewerbsvorteile spürbar, die eine proaktive Diversitätspolitik dem Unternehmen verschaffen kann:

- Personalwesen: Sinkende Bevölkerungszahlen in der Mehrzahl der EU-Staaten werden einen Angebotsmangel an Arbeitskräften hervorrufen. Eine systematische Diversitätspolitik erweitert die Anzahl potenzieller Bewerber bei gleichzeitiger Weiterbeschäftigung guter Mitarbeiter, die ein multinationales Arbeitsklima suchen. Einige Firmen gehen sogar noch weiter, wie beispielsweise der EADS-Konzern, der ein Programm für junge Mädchen ins Leben gerufen hat bzw. nutzt („Girl's Day“ in Deutschland und „Elles bougent“ in Frankreich), um diese zu einem wissenschaftlichen Studium zu motivieren.

- Marketing: Indem das Unternehmen die Vielfalt der Gesellschaft und vor allem seiner Kunden widerspiegelt, verbessert es seine Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse zu verstehen und sogar zu antizipieren. Dies wirkt sich auch in einer gezielten internationalen Verkaufspolitik aus, die es ermöglicht, neue Märkte kundengerecht zu erschließen.

- Externe Kommunikation: Um das Vertrauen der durch zu viel Werbung reizüberfluteten Verbraucher zu gewinnen, haben einige Unternehmen Kommunikationsstrategien entwickelt, die spezifische Minderheiten ansprechen. Beispielsweise verkauft Mecca Cola in Frankreich sein Produkt vor allem an Muslime und Nordafrikaner, die häufig eine Alternative zu den großen amerikanischen Getränkeherstellern suchen. Darüber hinaus würdigen sie mit dem Kauf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens, das einen Teil seiner Einnahmen in muslimische Benefizprojekte fließen lässt. Ebenso trägt die Darstellung von Vielfalt im Rahmen der Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens zum Bild einer ethisch verantwortlich handelnden Firma bei. Ein solches Image kann sogar Verkaufsargument werden, wie der Erfolg des Etiketts „fair trade“ von Max Havelaar gezeigt hat.

- Interne Kommunikation: Interkulturelle Kommunikation ermöglicht es, die interne Effizienz eines Unternehmens zu optimieren und schafft eine auf internationalen Teams basierende Erfolgskultur. Beispiel hierfür ist das Unternehmen Schlumberger, dessen Struktur seiner internationalen Forschungszentren, in denen Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten zusammenarbeiten, eine Kultur der Exzellenz und Kooperation hervorgebracht hat.

- Innovation: Eine Grundvoraussetzung von Kreativität ist die Vielfalt der persönlichen Profile und Erfahrungen. In diesem Sinne beziehen Industrieunternehmen zunehmend Mitarbeiter mit ein, die eine neue Perspektive in Innovationsprozesse einbringen. Beispielsweise sind bei Schneider Electric Ergonomie und Ethnografie Teile der Innovationsstrategie in den multidisziplinären Teams. Ergonomen beobachten Arbeitsabläufe und Produktnutzung und versuchen beides zu optimieren, während Ethnografen versuchen, die langfristigen Marktentwicklungen vorherzusagen.

Das von Unternehmen gesuchte „globale Chamäleon“ ist eine unzureichende Antwort auf die notwendige Diversifizierung auf Personalebene. Unterschiedliche Profile im Unternehmen können einen realen Wettbewerbsvorteil bringen - vorausgesetzt die Vielfalt spiegelt sich auf allen Hierarchieebenen wider.

Vorteile für Unternehmen, die über den organisatorischen und sozialen Bereich hinausgehen, müssen jedoch noch genauer quantifiziert werden.

Die deutsch-französische Charta der Vielfalt ist ein Bekenntnis zu ethischem Engagement, doch um die Vielfalt in Unternehmen nachhaltig zu fördern, muss der Staat klar den wirtschaftlichen Gewinn einer solchen Politik aufzeigen. Hierfür reicht die Analyse des eigenen sozialen Handelns im Jahresbericht der Unternehmen nicht aus; stattdessen muss in einer umfassenden und langfristigen Studie die klare Verbindung von Diversität und Wettbewerbsvorteilen aufgezeigt werden.

Dies entspräche zugleich einer der Schlussfolgerungen der finnischen EU-Präsidentschaft⁴, und die französische EU-Präsidentschaft 2008 könnte in diesem Prozess ein Motor sein.

⁴ Finnish EU Presidency Conference: Corporate Social Responsibility Policies Promoting Innovation and Competitiveness, Brussels, 22 November 2006