

Der Business Case bzw. „Case for Change“: Warum sich Organisationen verändern müssen

2

- Die Welt verändert sich und damit die Demografie der Stakeholder von Organisationen. Welche Entwicklungen dabei besonderen Einfluss auf die Strategien von Unternehmen haben, ist Schwerpunkt dieses Kapitels. Durch den Blick auf Menschen als Beschäftigte, Konsumentinnen und Konsumenten und als Mitglieder von Teams wird deutlich, dass Veränderungen im Arbeits- und in Absatzmärkten einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben. Diese Aspekte müssen berücksichtigt werden, um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Gleichzeitig bedeutet das, dass eine erfolgreiche D&I-Strategie keine alleinstehende Agenda sein kann, sondern dass Veränderungen der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden müssen. Um Unternehmen unter Vielfaltsgesichtspunkten zukunftsfit zu machen, gilt es, relevante Prozesse und Aktivitäten an eine veränderte Realität anzupassen.

Warnhinweis: Je nach Typ macht Ihnen dieses Kapitel evtl. jetzt wenig Spaß – aber hoffentlich bei Gelegenheit viel Freude. Es ist sehr zahlenlastig und bietet einen Überblick der – während ich dies Ende 2016 schreibe – aktuellen Zahlen und Daten zum Thema. Ich habe sehr häufig mit technisch orientierten Organisationen zu tun und mit Ansprechpartnern, die viel Wert auf Fakten und saubere Quellenangaben legen. Gleichzeitig habe ich es in Diskussionen und bei der eigenen Recherche regelmäßig erlebt, dass – angebliche – Erkenntnisse anekdotisch nacherzählt werden und viele Angaben nicht sauber belegt sind. In diesem Kapitel habe ich Daten und Fakten mit ihren Quellen zusammengestellt, die ich mir in den ersten Jahren meiner Tätigkeit gewünscht hätte und auf die ich heute noch regelmäßig zurückgreife.

Wenn man Ihnen auch so aufs Wort glaubt, sind Sie ein glücklicher Mensch und werden von der Lektüre potenziell weniger profitieren. Allen anderen mache ich hoffentlich das Leben ein bisschen leichter.

Es war ein Gespräch mit einem leitenden Konzernstrategen, das mir die Augen für ein ganz grundsätzliches Missverständnis geöffnet hat, das viele Organisationen in ihren D&I-Bemühungen bremst. Ich hatte mich mit ihm getroffen, um die strategische Neuausrichtung des Konzerns zu besprechen, welchen Einfluss sie auf personelle Anforderungen hat und wie D&I die Veränderungen unterstützen kann. Wir sprachen über das Wachstum in Schwellenländern, über neue Kundenanforderungen, die ein differenziertes Portfolio erforderlich machten und wir diskutierten, wie sich diese Aspekte auf Innovationsprozesse und auch auf die Profile von Beschäftigten auswirken mussten.

Er war voll bei der Sache, erläuterte mit großer Leidenschaft seine Sicht der Dinge und adressierte auch ganz offen wichtige Herausforderungen. Eines seiner größten Probleme: mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die neuen Märkte gut kennen und ein tiefes Verständnis für die Anforderungen der dortigen Kunden mitbringen. Es war ein wirklich offenes, angenehmes und konstruktives Gespräch. Ich war begeistert von der breiten gemeinsamen Basis und hatte gleich eine ganze Reihe Ideen, wie wir unsere Zusammenarbeit gestalten könnten. Aber als ich ihn fragte, wie ich aus seiner Sicht am besten weiterhelfen kann, erntete ich nur einen erstaunten Blick.

Ich war von seiner Reaktion ebenso überrascht wie er von meiner und fasste leicht irritiert die Schwerpunkte der D&I-Agenda kurz zusammen. Größere Vielfalt in der Belegschaft erzielen. Maßnahmen identifizieren und implementieren, damit mehr unterschiedliche Menschen in Führungsränge aufsteigen. Ein Umfeld und eine Kultur schaffen, in der Unterschiede Wertschätzung erfahren und aktiv genutzt werden. Den Anteil von Frauen und Menschen aus Wachstumsmärkten – insbesondere aus Asien und Afrika – in der Führungskräfte-Pipeline und in den oberen Führungsebenen erhöhen.

Die gemeinsame Basis war aus meiner Sicht klar zu erkennen. Ich dachte mir, wie dankbar er sein musste, dass er in mir so eine prächtige Partnerin gefunden hatte, um kritische Herausforderungen zu lösen. Er allerdings war definitiv noch nicht überzeugt: „Aber hier geht es doch nicht um Ihre Vielfalt“, sagte er leicht irritiert und mir viel es plötzlich wie Schuppen von den Augen. Für ihn war D&I verbunden mit der sozialen Verantwortung eines Unternehmens. Es ging darum, auch den weniger „Glücklichen“ eine Chance einzuräumen. Ob sie dabei einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten würden, war dabei zweitrangig. Völlig logisch, bei einem Ansatz der eher durch Mitleid als aus unternehmerischer Logik getrieben ist. Und während das auf den ersten Blick menschenfreundlich wirkt, machte es ihn gleichzeitig zum Bremsen für einen strategischen Ansatz und echte Veränderung.

Wir haben das Missverständnis im Rahmen unserer Zusammenarbeit aufgeklärt und er wurde zu einem aktiven und engagierten Unterstützer. Allerdings ist er leider mit seiner ursprünglichen Überzeugung nicht allein. Die strategische Bedeutung von Vielfalt und Chancengleichheit erschließt sich auch heute noch vielen Führungskräften nicht. Stattdessen nehmen sie an, dass sich die Vielfaltsverantwortlichen ausschließlich um Randthemen und sehr spezifische Anforderungen einzelner Zielgruppen kümmern sollten: quasi um die Sorgenkinder des Konzerns – und natürlich Frauen.

2.1 D&I: eine unterschätzte Herausforderung

Viele Führungskräfte sind sich der tief greifenden Konsequenzen, die eine veränderte Demografie – also andere Profile – von aktuellen und potenziellen Beschäftigten, Kundinnen und Kunden ebenso wie anderen Stakeholdern für Unternehmenskultur und -prozesse hat, schlicht nicht bewusst und unterschätzen daher den Veränderungsbedarf.

Für mehr Vielfalt im Unternehmen ist es erforderlich, den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus zu untersuchen und bei Bedarf anzupassen: Wie und wo erfolgt die Ansprache potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie läuft der Selektionsprozess? Welche Anforderungen haben Kandidatinnen und Kandidaten an ihren Arbeitgeber? Welche Verhaltensweisen von Beschäftigten werden geschätzt und belohnt? Auf welcher Basis und von wem wird über Beförderungen entscheiden? Wie wird gewährleistet, dass vielversprechende Talente die erforderlichen Erfahrungen sammeln können, um sie für den nächsten Karriereschritt fit zu machen? Die Aufzählung lässt sich beliebig fortsetzen und für externe Stakeholder ergänzen.

Um die Notwendigkeit so weitreichender Veränderungen zu akzeptieren, ist es erforderlich zu verstehen, dass es bei mehr Vielfalt im Unternehmen nicht darum geht, ein paar Frauen extra in den Aufsichtsrat oder die obere Führungsebene zu bringen, obwohl

Tab. 2.1 Nur zwei Top-Konzerne der 80er konnten ihre Bedeutung über eine Generation bewahren

| Rang | Die größten Konzerne 1980 [1] | | | Die größten Konzerne 2016 [2] | |
|------|-------------------------------|-------------|-----------|-------------------------------|----------------------|
| | Unternehmen | Branche | Rang 2010 | Unternehmen | Branche |
| 1 | IBM | Technologie | 16 | Apple | Technologie |
| 2 | Exxon Mobile | Öl & Gas | 1 | Alphabet | Technologie |
| 3 | Schlumberger | Öl & Gas | 45 | Microsoft | Technologie |
| 4 | Chevron | Öl & Gas | 21 | Berkshire Hathaway | Finanzen |
| 5 | BP | Öl & Gas | 36 | Exxon Mobile | Öl & Gas |
| 6 | General Electric | Industrie | 19 | Facebook | Technologie |
| 7 | General Motors | Automobil | 129 | Johnson & Johnson | Gesundheit |
| 8 | Royal Dutch Shell | Öl & Gas | 12 | General Electric | Industrie |
| 9 | Eastman Kodak | Konsumgüter | <500 | Amazon | Konsumenten-Services |
| 10 | Halliburton | Öl & Gas | 229 | Wells Fargo | Finanzen |
| 11 | Conoco Philips | Öl & Gas | 58 | AT&T | Telekommunikation |
| 12 | Union Pacific | Industrie | 165 | Nestlé | Konsumgüter |
| 13 | 3M | Industrie | 111 | China Mobile | Telekommunikation |
| 14 | Toyota Motor | Automobil | 28 | ICBC | Finanzen |
| 15 | Merck & Co | Pharma | 44 | Proctor & Gamble | Konsumgüter |

das ein guter Start ist. Diversity und Inclusion sind Voraussetzungen dafür, Unternehmen fit für eine veränderte Welt zu machen und den langfristigen Erfolg zu sichern.

Das unterstreicht auch Ross Ashbys „Gesetz von der erforderlichen Varietät“. Der sperrige Titel beschreibt ein relativ einfaches Konzept: Die Komplexität des Umfelds – sei es z. B. aufgrund von Kundenstrukturen, Wettbewerbern oder unterschiedlicher Geschäftsmodelle – definiert, wie vielfältig und flexibel eine Organisation sein muss, um auf eine Herausforderung angemessen zu reagieren.

Ein Lehrstück dafür liefert der Blick auf die wertvollsten Konzerne der 80er Jahre. Innerhalb nur einer Generation – bis zum Jahr 2010 – sind fast alle von ihnen aus den Führungspositionen verschwunden oder sogar in Bedeutungslosigkeit versunken. Mit Exxon Mobile und General Electric brachten es 2016 nur noch zwei der ehemaligen Superstars auf eine Marktkapitalisierung, die ihnen eine Führungsposition unter den aktuell größten Unternehmen weltweit sichert (Tab. 2.1).

Ein neuer Blick auf die Welt

Angesichts einer Bevölkerung von sieben Milliarden Menschen, mit unendlich vielen Krisen und Herausforderungen, ist es für die meisten unfassbar schwer, sich einen Überblick über die Welt zu verschaffen, in der wir leben. Dieses Problem hat bereits Anfang der 1990er die Dartmouth-Professorin Donella Meadows umgetrieben. Sie hat daraufhin ein einfaches Modell entwickelt: „If the world were a village of 1000 people“ („Wenn die Menschheit ein Dorf mit 1000 Bewohnern wäre“) beschreibt die Weltbevölkerung anhand unterschiedlicher demografischer Merkmale und zeigt, welcher Anteil jeweils bestimmten Kriterien entspricht. Bekannt wurde das Konzept vor allem durch die Präsentation auf dem 1992er „Earth Summit“ – der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen – in Rio de Janeiro. Dieser Kontext erläutert auch den hohen Stellenwert, den entwicklungspolitische Dimensionen in der Darstellung haben.

Inzwischen wurde das Modell weiter vereinfacht und begegnet einem als „If the world were 100 people“ [3]. Seine Stärke ist geblieben: Es verschafft einen vereinfachten Zugang zu unserer Welt, die ziemlich anders aussieht, als die meisten von uns vermutlich realisieren. Damit ist es extrem hilfreich, um zu begreifen, warum die Diskussion um Vielfalt und Chancengleichheit in einer globalisierten Welt einen so hohen Stellenwert hat. Für unseren Kontext habe ich das Modell in Abb. 2.1 um „Menschen mit Behinderung“ ergänzt [4].

Selbstverständlich hätte ich auch den Aspekt sexuelle Orientierung/Identität gerne aufgenommen, aber die Datenlage ist unsicher. Das liegt nicht nur daran, dass entsprechende Informationen in vielen Ländern gar nicht erhoben werden, dass Homosexualität in vielen Regionen weiter gesellschaftlich geächtet oder sogar illegal ist. Auch in westlichen Ländern fällt auf, dass der Anteil junger Menschen, die angeben, schwul oder lesbisch zu sein, weit größer ist als bei anderen Kohorten. Während man das als Zeichen wachsender gesellschaftlicher Toleranz und Akzeptanz deuten kann, zeigt es auch, dass die Gesamtzahlen wenig aussagekräftig sind.

Laut Dalia Research geben im Rahmen eines repräsentativen Zensus knapp 6 % der Europäer an, schwul, lesbisch, bisexuell oder transgender zu sein [5]. Da die Zahlen in





| | | |
|---|---|---|
| <p>50 sind Frauen 50 sind Männer</p>  | <p>Als erste Sprache sprechen ... 12 Chinesisch (Mandarin) 5 Spanisch 5 Englisch 3 Arabisch 3 Hindi 3 Bengali 3 Portugiesisch 2 Russisch 2 Japanisch 62 andere Sprachen</p> | <p>48 leben von weniger als 2\$ am Tag 50 Kinder leben in Armut 77 haben ein Dach über dem Kopf 87 haben sauberes Trinkwasser 78 haben Strom</p>  |
| <p>33 Christen 22 Muslime 14 Hindus 7 Buddhisten 12 praktizieren andere Religionen 12 gehören keiner Religion an</p>  | <p>51 wohnen in Städten 49 wohnen auf dem Land</p>  | <p>83 können lesen und schreiben 7 haben einen Hochschulabschluss 22 besitzen oder haben Zugang zu einem PC 75 nutzen ein Mobiltelefon 30 nutzen das Internet</p>  |
| <p>1 ist am verhungern 15 sind unterernährt 21 sind übergewichtig</p> | <p>60 sind Asiaten und Australier 15 Afrikaner 9 Südamerikaner 5 Nordamerikaner 11 Europäer</p>  | <p>26 sind jünger als 15 16 zwischen 15 und 24 50 zwischen 25 und 64 8 sind 65 und älter</p> <p>15 haben eine Behinderung</p> |

Abb. 2.1 Die Welt als 100 Menschen. (Nach: „100 People: A World Portrait“)

eher liberalen Ländern um ein Vielfaches über denen konservativerer Staaten liegen – in Deutschland sind es 7,4, in Ungarn nur 1,5 % –, dürfte der Anteil insgesamt sogar höher liegen. Einen vergleichbaren Trend sieht man in den USA: Hier sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesstaaten sogar noch größer und variieren zwischen 1,7 und 10 %. Nicht überraschend: Die höheren Raten findet man in Staaten, die Diskriminierung auf Basis von sexueller Orientierung oder Identität verbieten [6].

Wer denkt, dass es zumindest in Europa längst keinen Grund mehr gäbe, sich über die Situation von Schwulen und Lesben Gedanken zu machen, der irrt. Es ist sicherlich ein Extremfall, dass ein katholischer Radiosender in Italien behauptete, die Erdbeben, die im Herbst 2016 das Land erschütterten, seien eine Strafe Gottes für die Möglichkeit eingetragener Lebensgemeinschaften. (Für alle Katholiken, denen das die Schamesröte ins Gesicht treibt: Der Vatikan hat die Äußerungen umgehend verurteilt und sie als beleidigend und skandalös bewertet [7].) Aber obwohl es mehr und mehr prominente Outings gibt, belegen viele, dass es längst noch nicht selbstverständlich ist, sich während der aktiven Karriere zu seiner Homosexualität zu bekennen. Das gilt beispielsweise für den früheren Vorstandsvorsitzenden von BP, Lord John Browne, Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, oder Thomas Hitzlsperger, Ex-Fußballnationalspieler.

Zum gleichen Ergebnis kommt auch das Center for Talent Innovation, das herausgefunden hat, dass sich in den USA 41 % der Beschäftigten nicht „outen“ [8]. Das wirkt sich negativ auf die Ergebnisse von Unternehmen aus, denn auch vermeintlich „private“ Aspekte beeinflussen selbstverständlich Produktivität und Fluktuationsrate. Wer sich jedes Mal unwohl fühlt oder eine Geschichte ausdenken muss, wenn die Kolleginnen und Kollegen nach Wochenendaktivitäten oder der Familie fragen, wird in seinem Job kaum aufblühen. Trotzdem sehen laut Charta der Vielfalt in Deutschland 60 % der Unternehmen keinen Handlungsbedarf [9].

2.2 Gesetzliche Vorgaben erfüllen

Ein Grund, warum sich Organisationen verändern müssen, sind selbstverständlich gesetzliche Vorgaben. Bereits im deutschen Grundgesetz ist festgelegt:

Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

Innerhalb der letzten zehn Jahre wurden dann zunehmend konkretere Regelungen eingeführt, um bestehende Ungleichheiten zu adressieren. Seit 2006 definiert in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) quasi den Minimalanspruch an Unternehmen.

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen [10].

Beispiel

Manfred Confurius, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner in der Hamburger Kanzlei Jacobsen + Confurius, berät seit 26 Jahren vorwiegend Arbeitgeber aus unterschiedlichen Branchen in Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Das AGG sieht er kritisch [11].

Schließt das AGG eine Gesetzeslücke, die dringend adressiert werden musste?

Nein. Nicht im deutschen Arbeitsrecht. Das AGG setzte im Jahr 2006 mehrere Antidiskriminierungsrichtlinien der EU um. Diskriminierung war im deutschen Arbeitsrecht allerdings schon vorher verboten. Der Gleichbehandlungsgrundsatz, der das gesamte Arbeitsrecht prägt und auf Artikel 3 des Grundgesetzes beruht, verbietet Diskriminierung jeglicher Art. Auch das Kündigungsschutzgesetz schützt Arbeitnehmer vor Willkür, ebenso das Maßregelungsverbot gemäß § 612a BGB, dem Bürgerlichen Gesetzbuch. In § 75 Betriebsverfassungsgesetz ist zudem verankert, dass die Betriebe die freie Entfaltung der Persönlichkeit zu schützen und zu fördern haben. Diese Gesetze zielen sogar auf einen breiteren Schutz.

Und das AGG?

Das AGG richtet sich nur gegen ganz bestimmte Tatbestände, nämlich eine Diskriminierung wegen ethnischer Herkunft, Geschlecht, Alter, Behinderung, Weltanschauung oder Sexualität. Diskriminierungen, die auf anderen Merkmalen oder Gründen beruhen, werden vom AGG nicht erfasst. Es kommt allerdings darauf an, dass die Menschenwürde im Betrieb umfassend geschützt ist. Die Körpergröße, das Gewicht oder die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft dürfen eben auch nicht zur Benachteiligung führen.

Also ein Gesetz ohne jegliche Konsequenz?

Das kann man so nicht sagen. Das AGG hat wieder mehr Aufmerksamkeit für ein ernstes Problem geschaffen. Im Guten, wie im Schlechten.

Das bedeutet?

Durch das Gesetz ist in vielen Unternehmen das Bewusstsein für alltägliche Diskriminierung gestiegen. Sie wissen und akzeptieren, dass der Arbeitgeber gemäß § 12 AGG eine aktive Rolle einnehmen und die Beschäftigten vor Diskriminierung schützen muss, dass dazu Mitarbeiter und Führungskräfte zu schulen sind und dass im Unternehmen eine Beschwerdestelle einzurichten ist. Das alles unterstützt die Bemühungen um mehr Vielfalt in den Unternehmen.

Und wo liegen die negativen Tendenzen?

Es ist eine neue Profession entstanden: der AGG-Hopper. Dieser verdient seinen Lebensunterhalt damit, dass er sich auf möglichst viele Stellenausschreibungen bewirbt, nicht um genommen zu werden, sondern um eine Absage des Unternehmens zu provozieren, gegen die er dann klagen kann. Schadensersatz von bis zu drei Monatsgehältern wird z. B. wegen Altersdiskriminierung verlangt, wenn die Stellenausschreibung eine Formulierung enthielt wie „junges Team sucht Verstärkung“. Auch die Suche nach Bewerbern mit „sicheren Deutschkenntnissen in Wort und Schrift“ kann als Ausländerdiskriminierung angegriffen und entsprechend teuer werden. Wehe

dem Arbeitgeber, der dann nicht mit den sonstigen Angaben in dieser Stellenausschreibung belegen kann, dass es gerade auf diese Sprachkenntnisse ankommt. Inzwischen findet man in den einschlägigen Gerichtsurteilen immer häufiger auch längere Passagen dazu, warum die Bewerbung als ernst gemeint einzustufen ist oder nicht. Ein sicherer Hinweis darauf, dass es hier um einen Serienkläger ging.

Werden solche Fälle nicht einfach hochgespielt?

Der extremste Fall, der mir begegnet ist, ist eine Dame, die aus Russland stammt und sich seit über zehn Jahren in ganz Norddeutschland auf IT-Stellen bewirbt, um nach der Absage jeweils Schadensersatz in Höhe von 6000 bis 18.000 EUR wegen „Mehrfachdiskriminierung“ (Alter, Geschlecht und Herkunft) einzuklagen. Sie hat inzwischen hunderte von Verfahren angestrengt. Nebeneffekt: Die Stellenausschreibungen werden heute sorgfältiger formuliert.

Aber es kann doch keiner behaupten, dass im Bewerbungsprozess tatsächlich alle fair behandelt werden. Menschen mit Behinderung, fremdländisch klingenden Namen usw. haben doch eindeutig geringere Chancen, zum Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden.

In vielen Unternehmen ist das leider immer noch so. Aber die Erfahrung zeigt: Diese Fälle führen verhältnismäßig selten zu einer Klage. Das gilt übrigens auch für Diskriminierungen, die in einem bestehenden Arbeitsverhältnis stattfinden. Es liegt vor allem an der sehr kurzen Frist. Das AGG gibt vor, dass eine Klage wegen Diskriminierung nur zulässig ist, wenn der Anspruch innerhalb von zwei Monaten nach dem Vorfall schriftlich geltend gemacht wurde. Das ist extrem kurz. Die allgemeine Verjährungsfrist im Arbeitsrecht beträgt drei Jahre. Gerade die extremen Formen von Diskriminierung sind zumeist dadurch geprägt, dass sie sich über längere Zeit hinziehen. Da gibt es oft nicht den einen Vorfall, sondern eine ganze Leidensgeschichte. Das geht über Wochen, Monate, vielleicht sogar Jahre, bis die Situation für die Betroffenen schließlich so unerträglich wird, dass sie entweder aufgeben und selbst kündigen oder sich doch wehren. Die Entscheidung, sich zu wehren, fällt schwer, wird abgewogen, aufgeschoben. Der Mut dazu reift zumeist erst in langwierigen Gesprächen mit engen Vertrauten heran. Häufig passiert dies in Phasen, wenn der Diskriminierungsdruck weniger präsent ist, zum Beispiel im Urlaub oder weil er schon zu längeren Krankheitszeiten geführt hat. Dann ist der letzte Vorfall nicht selten länger als zwei Monate her. Solchen Situationen wird das AGG nicht gerecht. Dann helfen den Betroffenen, wenn überhaupt, nur noch die anderen Gesetze weiter.

Weitergehende Regelungen trifft das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“: Seit dem 1. Januar 2016 gilt die feste Geschlechterquote von 30 % für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen. Etwa 3500 weitere Unternehmen sind verpflichtet, sich eigene Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen zu setzen. Und auch für den öffentlichen Dienst gilt für die Besetzung von Aufsichtsgremien,

in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 % für alle Neubesetzungen dieser Sitze [12]. Entsprechende Regelungen gibt es selbstverständlich nicht nur in Deutschland. Vorgaben zur Geschlechterverteilung in Aufsichtsräten oder auch in Führungspositionen wurden auch in Frankreich, Norwegen, den Niederlanden, Spanien und einer ganzen Reihe anderer Länder eingeführt.

Wichtig ist in diesem Kontext aber auch die EU-Direktive zur Offenlegung nicht finanzieller Informationen (non-financial reporting). Sie verpflichtet Unternehmen mit durchschnittlich mehr als 500 Beschäftigten, in ihrem Geschäftsbericht soziale Indikatoren zu adressieren:

[...] der Lagebericht [muss] eine nichtfinanzielle Erklärung umfassen, in der Informationen in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung enthalten sind.

Darüber hinaus müssen große kapitalmarktorientierte Unternehmen in der Erklärung zur Unternehmensführung deren Diversitätspolitik für die Leitungs- und Kontrollorgane beschreiben. Die Beschreibung soll Aspekte wie Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund beinhalten. Ferner müssen die Ziele dieser Politik, die Art und Weise deren Umsetzung und deren Ergebnisse im Berichtszeitraum angegeben werden [13].

Die Richtlinie musste bis zum 6. Dezember 2016 in nationales Recht umgesetzt werden und gilt seit dem 1. Januar 2017.

Gesetzliche Vorgaben sind nicht auf Europa beschränkt und haben teilweise sehr unterschiedliche Schwerpunkte.

So gibt es beispielsweise in Ländern im Mittleren Osten und teilweise auch in Afrika klare Regelungen bezüglich der Beschäftigung einheimischer Beschäftigter und Führungskräfte. Bei einem Verstoß ziehen sie empfindliche Strafen nach sich. Das geht bis zum Entzug der sogenannten Betriebserlaubnis und sorgt dafür, dass insbesondere Öl-, Gas- und Bergbauunternehmen, die in rohstoffreichen Regionen keinesfalls ihre Tätigkeit einstellen wollen, das Thema hoch auf ihrer Prioritätenliste haben.

Auch die US-Regelungen unterscheiden sich deutlich von denen in Europa und berücksichtigen neben einem Fokus auf Geschlecht und Ethnie auch Kategorien wie beispielsweise Armee-Veteranen. Weil ich immer wieder erlebe, was für Konflikte insbesondere in europäischen Konzernen zwischen der Firmenzentrale und US-amerikanischen Töchtern bestehen, möchte ich auf einige maßgebliche Aspekte näher eingehen. Zudem möchte ich eine Lanze dafür brechen, ein gutes Verhältnis zu den US-amerikanischen Kolleginnen und Kollegen im Bereich Arbeitsrecht zu entwickeln.

Sinnvoll ist es aber auch, sich mit D&I-Spezialistinnen und -Spezialisten aus anderen – insbesondere amerikanischen – Organisationen auszutauschen, um festzustellen, wo sich die Rechtsabteilung des eigenen Unternehmens potenziell sturer stellt als erforderlich. Nach meiner persönlichen Erfahrung ist die allerdings meist zu einer lösungsorientierten Zusammenarbeit bereit, wenn nicht mehr der Eindruck besteht, man müsste den zuweilen als lax wahrgenommenen europäischen Umgang mit Daten zu demografischen Merkmalen von Beschäftigten abwehren, um das Unternehmen vor Millionenklagen zu schützen.

Sonderfall USA

Im Rahmen der D&I-Planung nehmen die USA – und die Erhebung von Daten US-amerikanischer Beschäftigter – definitiv einen Sonderfall ein. Das gilt nicht nur aufgrund des Streitwerts bei Diskriminierungsklagen, der lokalen Arbeitsrechtlern den Angstschweiß auf die Stirn treibt und sie gerne dazu veranlasst, keine Informationen zu erheben oder ein externes Expertengremium einzuberufen. Es gilt auch aufgrund der Anzahl und Charakteristiken der sogenannten „protected classes“ – also der besonders schützenswerten aktuellen und potenziellen Mitarbeiter – und der detaillierten „Affirmative Action“-Pläne, der Maßnahmenkataloge, die definieren, wo ein Unternehmen besondere Aufmerksamkeit walten zu lassen hat.

Grundsätzlich kann Diskriminierung sowohl Beschäftigte, Kundinnen und Kunden als auch andere betreffen. Während ich in Kap. 4 auf einige Fälle im Außenverhältnis eines Unternehmens eingehe, die zeigen, wie gefährlich und kostspielig es sein kann, D&I-Aspekte im Geschäftsleben zu ignorieren, liegt im Folgenden der Schwerpunkt auf dem Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Diskriminierungsklagen sind in den USA potenziell richtig teuer

Gegen die US-amerikanische Antidiskriminierungsgesetzgebung ist das AGG – das deutsche Allgemeine Gleichstellungsgesetz – ein Waisenkind. Das liegt weniger am Anspruch, sondern ganz überwiegend an den potenziellen Konsequenzen eines Gesetzesverstößes. Während Unternehmen es sich in Deutschland eventuell „leisten können“, mit den Vorgaben lax umzugehen, ist das in den USA – angesichts des möglichen Streitwerts im Rahmen der sogenannten „class actions“ – nicht wirklich geraten.

Allein die zehn teuersten Diskriminierungsfälle im Jahr 2013 kosteten Unternehmen insgesamt 638 Mio. US\$. Spitzenreiter war dabei Merrill Lynch, die sich mit dem Vorwurf konfrontiert sahen, dass sie weißen Brokern lukrativere Accounts und bessere Aufstiegsmöglichkeiten boten als ihren schwarzen Beschäftigten. Das Unternehmen verglich sich schließlich und zahlte 700 Klägern insgesamt 160 Mio. US\$.

39 Mio. US\$ kostete es die Bank of America (BoA), einen weiteren Fall systematischer Diskriminierung aus der Welt zu schaffen: 2010 waren sie von einer Gruppe Beraterinnen verklagt worden, da Arbeitsweisen und Prozesse darauf ausgelegt seien, Frauen im Rahmen der beruflichen Entwicklung gezielt zu übergehen. Neben der Geldstrafe wurde BoA dazu verpflichtet, entsprechende Programme drei Jahre lang von einem externen Experten überprüfen zu lassen [14].

Noch kostspieliger war es für Novartis, als sie im Jahr 2010 der Diskriminierung von tausenden Vertriebsmitarbeiterinnen schuldig gesprochen wurden. Das Unternehmen wurde zu einem Schadensersatz von insgesamt 250 Mio. US\$ verurteilt, 2,6 % Ihrer Umsätze aus dem Jahr 2009 [15]. Im Rahmen eines Vergleichs verständigten sich die Parteien schließlich auf eine Zahlung von 175 Mio. US\$. Am lukrativsten war das übrigens für die Anwälte, die insgesamt 40 Mio. US\$ einstrichen. Der Ausgleich, den die einzelnen Mitarbeiterinnen erhielten, war mit durchschnittlich 16.000 US\$ bzw. 2000 US\$ pro Jahr für den Zeitraum, um den sich der Prozess drehte, überschaubar [16].

Unternehmen, die von Aufträgen der öffentlichen Hand profitieren, unterliegen besonderen Vorgaben

Ganz besondere Aufmerksamkeit haben in den USA Unternehmen, die auf öffentliche Aufträge setzen. Für sie besteht die Verpflichtung darzustellen, dass ihr Unternehmen oder einzelne Unternehmensteile den Arbeitsmarkt widerspiegeln bzw. was sie tun, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Die Basis dafür bilden die sogenannten „Affirmative Action“-Pläne. Sie legen detailliert dar, wie viele „Minderheiten-Vertreter“ auf dem Arbeitsmarkt zu Verfügung stehen. Sind sie im Unternehmen unterrepräsentiert, gilt es Maßnahmen zu ergreifen und nachzuweisen, um ihren Anteil im Unternehmen zu erhöhen.

Entsprechende Bemühungen sind für verschiedene Zielgruppen vorgeschrieben, die mit speziellen Einstellungshindernissen zu ringen haben. Dabei handelt es sich beispielsweise um Frauen,

nichtweiße Beschäftigte, aber – für Deutsche sicherlich ungewohnt – auch Veteranen der US-Streitkräfte. Während US-Unternehmen der Erfassung und Darstellung anderer persönlicher Daten tendenziell sehr misstrauisch gegenüberstehen, dürfen die Informationen zu diesen sogenannten „protected classes“ zielgerichtet und freiwillig erhoben und erfasst werden. Der Nutzung der Daten sind jedoch gesetzlich sehr klare Grenzen gesetzt.

Wo Maßnahmen, die dazu dienen, den Anteil einer speziellen Zielgruppe im Unternehmen zu erhöhen, nicht durch gesetzliche Anforderungen gedeckt sind, handelt es sich potenziell um positive Diskriminierung und auch eine solche ist illegal.

Diese Kluft wird insbesondere im internationalen Kontext deutlich: Während viele Unternehmen beispielsweise in Indien gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Sicherheit von Frauen zu erhöhen und damit ihre Beschäftigungsquote zu steigern, könnten die gleichen Aktionen in anderen Ländern illegal sein. Wenn Frauen in Delhi beispielsweise ein Taxi bezahlt bekommen, falls sie spät das Büro verlassen oder auf längere Distanzen fliegen dürfen, während Männer mit dem Zug fahren müssen, wird das oft – auch kulturell – akzeptiert. In vielen westlichen Ländern wäre eine solche Ungleichbehandlung undenkbar und ungesetzlich.

Ganz wichtig: Während klar definierte Gruppen in den USA einen besonderen Schutz genießen, kann es natürlich auch vorkommen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Basis anderer persönlicher Merkmale diskriminiert werden – im Beispiel aus Indien wären das Männer. Unternehmen, die das zulassen, müssen mit ebenso drakonischen Strafen rechnen.

Die meisten modernen Unternehmen möchten allerdings mehr tun, als bloß gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden – und sie haben dafür gute Gründe.

2.3 Vielfalt und eine wertschätzende Kultur rechnen sich

Das Engagement für mehr Vielfalt und eine wertschätzende Kultur ist kein billiger Slogan und keine Weltverbesserei. Es ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, wie eine wachsende Anzahl an Studien demonstriert.

In einer aktuellen Untersuchung fand McKinsey einen klaren Zusammenhang zwischen einem vielfältigeren Führungsteam und besseren Ergebnissen. Eine um 10 % höhere Vielfalt in Bezug auf Geschlecht oder Ethnie brachte dabei in den USA, statistisch betrachtet, ein um 1,1 % höheres Betriebsergebnis (EBIT = Earnings before Interests and Taxes), in Großbritannien waren es sogar 5,8 % mehr. Gleichzeitig wurden Wettbewerbern häufiger Marktanteile abgejagt. Insgesamt lieferten diejenigen Unternehmen mit der größten ethnischen Vielfalt im Management mit 35 % höherer Wahrscheinlichkeit Ergebnisse über ihrem Industriedurchschnitt ab, bei Teams mit hohem Frauenanteil waren es 15 % [17].

Bereits 2009 wurde in einer groß angelegten statistischen Untersuchung der University of Illinois at Chicago nachgewiesen, dass sich die Vielfalt eines Teams unmittelbar auf seine Innovationskraft und damit auch auf das Ergebnis auswirkt. In einer Untersuchung, die hunderte Unternehmen umfasste, lieferten entsprechende Teams einen um 6 % höheren Umsatz, gewannen rund 15 % mehr Kunden und erzielten deutlich höhere Marktanteile [18].

Die Bedeutung unterschiedlicher Erfahrungen und persönlicher Hintergründe zeigte sich auch in einer Untersuchung von Ernst & Young (EY). Unternehmen, denen es

gelang, einen bunteren Teammix zu gewährleisten, hatten tendenziell höhere Wachstumsraten beim EBITDA, also Ergebnis vor Zinsen, Steuern, und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände (EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Mit dieser Kennzahl wird das Betriebsergebnis ohne Verzerrungen dargestellt und sie bildet daher einen guten Indikator für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Vergleichbare Trends haben sich bei Firmen gezeigt, die die geografische Verteilung ihrer Teams erweitert haben [19].

Credit Suisse hat sich in unterschiedlichen Reports intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, wie sich insbesondere ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen für Unternehmen auswirkt. Die Antwort: durchweg positiv. Firmen mit einem höheren Frauenanteil im Aufsichtsrat und in Top-Führungspositionen haben eine höhere Eigenkapitalrendite, eine höhere Bewertung und eine höhere Ausschüttungsquote [20]. Das Credit Suisse Research Institute hat über sechs Jahre 2360 Unternehmen weltweit analysiert und stellt fest: „Unsere Analyse zeigt, dass es im Durchschnitt besser gewesen wäre, in Firmen mit Frauen im Vorstand zu investieren, als in solche ohne“¹ [21].

Auch Beth Brooke-Marciniak, Global Vice Chair of Policy von EY, hebt die hohe Bedeutung gemischter Teams hervor, um bessere Ergebnisse zu erzielen: „2012 hat EY die Ergebnisse von 22.000 Audits überprüft, die wir in vier Ländern auf drei Kontinenten durchgeführt haben. Wir haben festgestellt, dass Teams mit einem ausgewogenen Verhältnis von Männern und Frauen viel erfolgreicher als andere waren. Sie waren anderen Teams nicht nur bezüglich der Qualität überlegen, sie haben auch höhere Erlöse erzielt“² [22].

Was „ausgewogen“ bedeutet, hat Sodexo untersucht und festgestellt, dass bei ihnen Teams am erfolgreichsten sind, wenn sich der Geschlechtermix innerhalb einer Spanne von jeweils 40 zu 60 % bewegt. Basierend auf den Daten von Managementteams in 80 Ländern, die insgesamt 50.000 Personen umfassten, haben sie festgestellt, dass Organisationen, die von entsprechende Teams geleitet werden, ein um vier Prozentpunkte höhere Mitarbeiterzufriedenheit hatten und ein um fünf Punkte besseres Markenimage. Zudem lag die Kundenbindung um 12 %, das organische Wachstum um 13 % und das Bruttoergebnis um 23 % höher [23].

Die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit hebt auch Gallup hervor: Das Beratungsunternehmen stellte fest, dass nur traurige 13 % der Beschäftigten weltweit eine echte Verbundenheit zum Arbeitgeber und ihrer Aufgabe verspüren – anerkanntermaßen ein wichtiger Indikator dafür, wie stark sie sich „reinknien“, um erfolgreich zu sein. In einer

¹Originaltext: „In testing the performance of 2,360 companies globally over the last six years, our analysis shows that it would on average have been better to have invested in corporates with women on their management boards than in those without“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

²Originaltext: „In 2012, Ernst & Young reviewed 22,000 audits that our member firms were performing in four countries on three continents. We found that gender-balanced teams were much more successful than other teams. They don't just outperform other teams in quality – they also bring back better returns“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

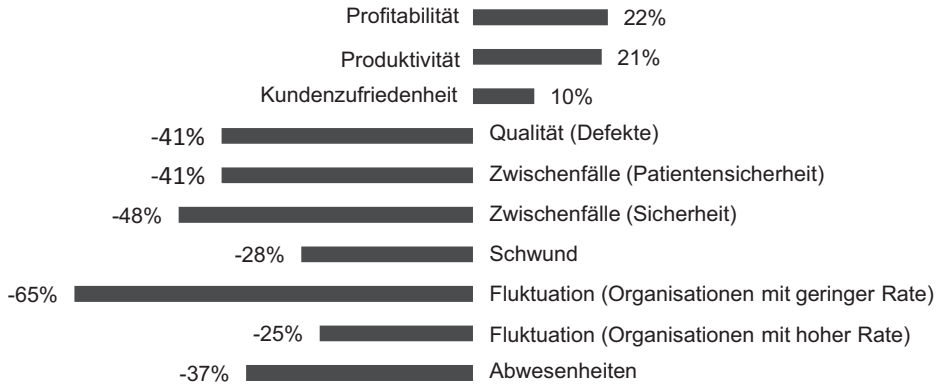


Abb. 2.2 Einfluss der Bindung von Beschäftigten (Employee Engagement) auf maßgebliche Geschäftsergebnisse

Metastudie mit Daten von 192 Unternehmen, die fast 1,44 Mio. Beschäftigte umfasste, konnte Gallup nachweisen, wie stark sich dieser Faktor auf Aspekte wie die Kundenzufriedenheit, auf Profitabilität und Produktivität, aber selbst auf die Unfallrate auswirkt [24] (siehe Abb. 2.2). Der wichtigste Treiber für dieses sogenannte „Employee Engagement“ ist dabei, dass Führungskräfte „ein klares Bekenntnis zu Vielfalt demonstrieren“. Und die Bedeutung eines entsprechenden Verhaltens wächst: Am niedrigsten waren die Werte für Beschäftigte, die nach 1980 geboren wurden, ein Hinweis darauf, dass für sie Vielfalt und Chancengleichheit einen noch höheren Stellenwert haben [25].

Wie entscheidend es für den Erfolg eines Unternehmens ist, diese Themen in der gesamten Personalarbeit zu berücksichtigen, weiß auch Deloitte. „Firmen, die Diversity und Inclusion in alle Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit einbetten, schneiden statistisch gesehen besser ab als ihre Wettbewerber³“, fassen sie die Ergebnisse einer zwei Jahre dauernden Studie zusammen, in der sie 128 verschiedene Unternehmenspraktiken untersucht haben. Dazu gelte es, D&I-Anforderungen im Rahmen von Einstellungen, Beurteilungssystemen, Nachfolgeplanung, Führungskräfteentwicklung und Weiterbildung zu berücksichtigen und dann natürlich Ergebnisse zu messen sowie Führungskräfte verantwortlich zu halten [26]. „Organisationen, die ergebnisorientierte D&I-Strategien und -Maßnahmen entwickeln, führen eine ‚Konversation‘ mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. bauen eine Beziehung auf. Sie zeigt den Beschäftigten, dass sie wirklich verstanden und geschätzt werden⁴“, erläutert Stacia Sherman Garr, die bei Bersin

³Originaltext: „Companies that embrace diversity and inclusion in all aspects of their business statistically outperform their peers“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

⁴Originaltext: „Organizations that built these high-impact D&I strategies and practices strive to create a ‘conversation’ or relationship with employees, which communicates to them that they are fully understood and valued by the organization“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

by Deloitte die Forschung zu den Themen Talent Management, Personal, Führung und Nachfolgeplanung leitet [27]. Die meisten solcher „hochinklusive Organisationen“ generieren pro Beschäftigtem einen 2,3-mal höheren Cashflow, 1,4-mal mehr Umsatz und schätzen selbst ihre Innovationskraft um 170 % höher ein. Zudem sind sie laut Deloitte um 120 % besser darin, finanzielle Ziele zu erreichen, und haben eine um 180 % höhere Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen [28].

Den letzten Punkt unterstreicht auch eine Untersuchung französischer Unternehmen. Dabei stießen die Forscher auf einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Ruf einer Führungskraft, „fair“ zu sein, und der Fähigkeit, Veränderungen erfolgreich zu gestalten [29]. Für Polly Courtice, Direktorin des Instituts für „Sustainable Leadership“ an der Cambridge Universität ist die Sache klar: „Fairness basiert auf der Annahme, dass grundsätzlich Gleichheit herrscht [...] dass jemand nicht seine Position über die Interessen anderer Menschen stellt“⁵ [30]. Fairness beeinflusst damit maßgeblich die Fähigkeit, auch während Transformationsprozessen Beschäftigte zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

2.4 Globale Trends treiben den Veränderungsbedarf

Selbstverständlich sollten entsprechende Studien eine gute Motivation sein, D&I einen hohen Stellenwert einzuräumen. Einen weiteren Grund liefern maßgebliche globale Trends, die die meisten Unternehmen bewegen. Dabei führen die Befürworter von mehr Vielfalt immer wieder die gleichen Gründe auf, warum die Dinge nicht bleiben können, wie sie sind:

1. **Den Arbeitsmarkt**, also Fachkräftemangel und die veränderte Demografie von Studierenden sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.
2. **Den Absatzmarkt**: Die wachsende Bedeutung anderer Märkte und Kaufentscheidenden.
3. **Innovationskraft**: Vielfältige Teams liefern mehr neue, relevante Lösungen und Anwendungen.
4. **Fairness**: Weil es ethisch und richtig ist, wenn verschiedene Menschen gleiche Chancen haben.

Ein ganz wichtiger Punkt wird beim Business Case üblicherweise vergessen – wenn auch im Rahmen der Strategie für gewöhnlich adressiert: Unternehmen, in denen unterschiedliche Menschen nicht die gleichen Chancen haben, versäumen es, die Fähigkeiten und Talente ihrer Beschäftigten optimal zu nutzen. Die meisten Unternehmen werden

⁵Originaltext: „Fairness reflects an assumption about fundamental equality ... about not putting your rank in front of other people’s interests“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

von Ebene zu Ebene homogener. Das ist ein eindeutiges Indiz dafür, dass es nicht immer die besten, sondern zuweilen schlicht die „gleichsten“ nach oben schaffen. Mit der Frage, woran das liegt, werden wir uns in Kap. 3 beschäftigen.

Lassen Sie uns kurz die anderen Aspekte ein wenig näher untersuchen und beleuchten, warum sie für viele Organisationen von Bedeutung sind. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass nicht alle Themen für jeden Arbeitgeber das gleiche Gewicht haben und dass sich die tatsächlichen Herausforderungen deutlich unterscheiden. So ist es z. B. für einen global tätigen Konzern wichtig zu realisieren, wenn sich Umsatzpotenziale geografisch verschieben und neue Abnehmerinnen und Abnehmer aus anderen Regionen und mit anderen Anforderungen an Bedeutung gewinnen. Für einen Anbieter lokaler Dienstleistungen spielt der globale Blick natürlich keine große Rolle. Stattdessen hat zumeist das Thema Fachkräftemangel eine höhere Relevanz. Wo sich für die bekannte Marke und die beliebtesten Arbeitgeber noch vergleichsweise leicht gute Bewerberinnen und Bewerber finden lassen, wird sich die Firma Schmidt aus Posemuckel mehr Gedanken machen müssen, wie offene Positionen besetzt werden können.

Das bedeutet auch, dass ein Business Case für Vielfalt und Chancengleichheit selbst bei gleichen Überschriften für verschiedene Organisationen sehr unterschiedlich aussehen wird. Diese Differenzierung ist wichtig, denn nur wer die Herausforderung klar versteht und beschreibt, kann anschließend die richtigen Maßnahmen ergreifen, um Veränderung erfolgreich voranzutreiben. Gleichzeitig hilft ein überzeugender und relevanter Business Case dabei, die erforderlichen Partner an Bord zu holen.

2.4.1 Fachkräftemangel und demografische Entwicklungen

Neun von zehn Unternehmen gehen heute davon aus, dass der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter zunehmen wird, jeder Dritte erwartet einen deutlich härteren Wettbewerb. Damit sind der Arbeitskräftemangel, der Wettbewerb um Talente aus Wachstumsmärkten und die Fähigkeit, einen zunehmend vielfältigeren Talent-Pool zu nutzen, laut Mercer die drei wichtigsten Arbeitsmarkttrends, mit denen Unternehmen konfrontiert sind [31].

Das sieht man auch in Deutschland, wo der Arbeitsmarkt blüht und gedeiht. „Mit gut 43 Mio. Erwerbstätigen im Jahr 2015, mehr als 24 Mio. Vollzeitbeschäftigten sowie einem Allzeithoch im Arbeitsvolumen ist die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zuletzt überaus positiv verlaufen“, so das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). Laut IAB-Stellenerhebung gab es im Laufe des Jahres 2015 insgesamt rund 3,4 Mio. Einstellungen neuer Mitarbeiter in ungeforderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Im Jahr 2016 geht die Arbeitslosigkeit um 110.000 Personen auf 2,69 Mio. zurück. Im Jahresvergleich wird für 2017 eine weitere Abnahme der Arbeitslosigkeit um 70.000 Personen erwartet [32].

Dieser Trend zeigt sich auch deutlich in der Besetzungsdauer bei offenen Positionen (siehe Abb. 2.3). 2015 nahm die durchschnittliche Stellenbesetzung 85 Tage in

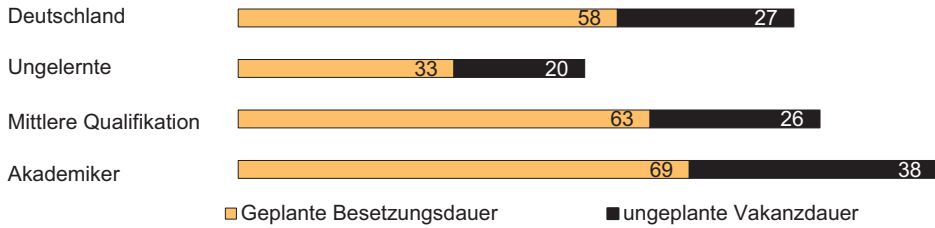


Abb. 2.3 Such- und Besetzungszeiten bei Neueinstellungen 2015 (in Tagen). (Nach [33])

Anspruch, Höchststand seit 2010. Auf neue Akademikerinnen und Akademiker mussten Unternehmen dabei nochmals deutlich länger warten: 107 Tage dauert es im Schnitt, den neuen Kollegen oder die neue Kollegin an Bord zu begrüßen, und auch bei Menschen mit „mittlerer Qualifikation“ – also einer Berufsausbildung und entsprechendem Abschluss – waren rund drei Monate Wartezeit fällig [33].

Inzwischen schlägt auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) Alarm. „Die Sorgen der Betriebe um die Fachkräftesicherung steigen“, erklärt DIHK-Chefvolkswirt Volker Treier in der FAZ. „40 Prozent der Unternehmen beklagen mittlerweile einen Fachkräftemangel.“ Das Risiko, keine passenden Arbeitskräfte zu finden, sei binnen Jahresfrist deutlich gewachsen. Beinahe jeder zweite Betrieb sehe darin „eines der Hauptrisiken für seine zukünftige Geschäftstätigkeit“ [34].

Damit hat sich in den letzten Jahren der Arbeitsmarkt in Deutschland zum Bewerbermarkt entwickelt – zumindest für diejenigen, die keine Einstellungshindernisse mitbringen, wie z. B. gering Qualifizierte, ältere Semester, Menschen mit Migrationshintergrund, Alleinerziehende oder Schwerbehinderte.

Beispiel

Wie massiv Herkunft oder Geschlecht die Chancen – völlig unabhängig von der Qualifikation – beeinflussen, zeigt eine ganze Reihe Experimente.

Der Fall von Howard und Heidi ist nicht mehr neu, an der Aktualität der Untersuchung hat das nichts geändert: Heidi Roizen hatte eine herausragende Karriere im Silicon Valley hingelegt, als sie Basis für ein Experiment zum Thema Geschlechter-Stereotype wurde. An der Columbia Universität wurden an Studierende zwei Fassungen ihres Lebenslaufs verteilt, einer unter dem Namen „Heidi“, einer als „Howard“. Andere Unterschiede gab es im Dokument nicht.

In der Beurteilung der Person war das anders: Während viele Howard als echten Gewinn für ein Unternehmen sahen, weil er Dinge vorantrieb und als netter Kollege eingeschätzt wurde, war Heidi weit weniger beliebt. Sie wurde als machthungrig, zu wenig bescheiden und zu sehr auf ihr eigenes Fortkommen bedacht beschrieben und war den Befragten schlicht zu aggressiv. Wie gesagt: der genau gleiche Lebenslauf einer erfolgreichen Unternehmerin. Das Einzige, was die Einschätzung beeinflusste, war die – unbewusste – Vorstellung über angemessenes Verhalten von Männern und Frauen [35, 36].

Nächster Aspekt, gleiches Ergebnis: Barrieren, die im Bewerbungsprozess allein aufgrund des Namens – und Vorbehalten bzgl. unterschiedlicher Kulturen – entstehen, untersuchte 2014 der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration. An rund 1800 Unternehmen wurden Bewerbungen verschickt, bei denen sich nur der Name unterschied.

Das Ergebnis: Egal ob als Bürokaufmann oder Mechatroniker, Tim Schultheiß und Lukas Heumann wurden häufiger zum Vorstellungsgespräch eingeladen als Hakan Yilmaz oder Ahmet Aydin. Um zu einem Vorstellungsgespräch als Mechatroniker eingeladen zu werden, mussten die Kandidaten mit türkisch klingenden Namen durchschnittlich sieben Bewerbungen schreiben, bei Tim und Lukas waren es nur fünf. Dabei war bei kleinen Unternehmen – vermutlich aufgrund weniger strukturierter Prozesse und mehr Vertrauen auf das „Bauchgefühl“ – die Ungleichbehandlung größer [37].

Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Untersuchung der Universität Konstanz im Auftrag des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA). 1000 Bewerbungen um eine BWL-Praktikumsstelle wurden per Zufall Namen eindeutig deutscher oder türkischer Herkunft zugeordnet. Die fiktiven Bewerber hatten vergleichbare Qualifikationen und es handelte sich ausnahmslos um deutsche Staatsbürger mit Deutsch als Muttersprache. Ergebnis: Die Bewerber mit türkischen Namen erhielten 14 % weniger positive Antworten. In kleineren Unternehmen war die Chance auf ein Vorstellungsgespräch sogar um 24 % geringer [38].

Mit Kopftuch kann man die Bewerbung quasi gleich ganz vergessen, fand das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) im September 2016 heraus [39]. An fast 1500 Unternehmen in Deutschland wurden wiederum gleiche fiktive Bewerbungen mit deutschen bzw. türkischen Namen verschickt. Zusätzlich trug die angeblich türkischstämmige Bewerberin auf einem Teil der Fotos ein Kopftuch. Um jeden Verdacht tiefer Religiosität zu vermeiden, aufgrund derer es zu Reibereien am Arbeitsplatz kommen könnte, wurde dabei eine sehr moderne Bindevariante gewählt.

Während Sandra Bauer auf 19 % der Bewerbungen eine Einladung bekam, waren es bei Meryem Öztürk nur 13,5 %. Die Kandidatin mit Kopftuch wurde noch viel kritischer beurteilt. Sie erhielt nur in 4,2 % der Fälle eine positive Rückmeldung. Trotz gleicher Qualifikation, Deutsch als Muttersprache und offensichtlich „deutschem Bildungsweg“ waren also 4,5-mal so viele Bewerbungen nötig, um eine Einladung zum Bewerbungsgespräch zu erhalten, wie bei der angeblich deutschen Kandidatin.

Die vorliegenden Beispiele zeigen deutlich, wie stark Unternehmen ihren Bewerberpool durch unbewusste – oder auch bewusste – Vorbehalte und Vorurteile einschränken. Wenn es gelingt, diese im Rahmen der Personalsuche zu überwinden, wächst gleichzeitig die Anzahl potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten für offene Funktionen immens. Für Unternehmen wird es dabei wichtig sein, schnell umzudenken: Bis 2030 sollen weltweit 40 Mio. hoch qualifizierte Arbeitskräfte fehlen [40]. Eine Erwerbstätigenquote von Frauen, die in etwa der von Männern entspricht, könnte diese Lücke übrigens weitestgehend schließen [41].

2.4.1.1 Die Bedeutung „globaler“ Talente wächst

Vielleicht erinnert sich der eine oder die andere noch an die „Green Card“, mit der die Bundesregierung im Jahr 2000 in Abstimmung mit den Wirtschaftsverbänden ein Sofortprogramm zum Abbau des IT-Fachkräftemangels verabschiedet hatte. Von August 2000 bis zum Jahresende 2004 wurden insgesamt 17.931 ausländischen IT-Fachkräften Arbeits- und Aufenthaltserlaubnisse zugesichert [42]. Mit seiner „Kinder statt Inder“-Kampagne versuchte Jürgen Rüttgers vehement dagegen vorzugehen. Auf den Vorwurf, Ausländerfeindlichkeit im Wahlkampf zu instrumentalisieren, sagte der CDU-Politiker laut Spiegel, es sei „schlichtweg unmoralisch“, sogar „ausländerfeindlich“, die Computer-Elite aus Indien abzuziehen [43].

Angesichts der Datenlage hätte er sich diesbezüglich um den Subkontinent wenig Sorgen machen müssen. Während in Deutschland Ingenieurinnen und Ingenieure ebenso wie ITler weiter Mangelware sind, werden sie – nicht nur in Indien, sondern auch in anderen Wachstumsmärkten und Schwellenländern – massenweise ausgebildet. In Indien waren Anfang des Jahrtausends laut World Bank mehr als 1 Mio. Menschen in technischen Studiengängen eingeschrieben [44]. Im Studienjahr 2010/2011 waren es dann fast 2,9 Mio., darunter mehr als 800.000 Frauen [45].

Das weltweit größte Bildungssystem gibt es jedoch in China, wo 2011 über 31 Mio. Studierende in Hochschulen eingeschrieben waren [46]. Zum Vergleich: In der EU waren es 2013 insgesamt 19,6 Mio., 2,8 Mio. von ihnen in Deutschland [47].

Selbstverständlich haben entsprechende Entwicklungen Auswirkungen darauf, wo Wertschöpfung erbracht wird, und sie beeinflussen die Personalstrategien und die Führungskräfte-Pipeline großer Unternehmen – insbesondere, da viele der Absolventen nicht nur hoch qualifiziert, sondern auch global mobil sind: So studierten 2011 laut UNESCO 650.000 Chinesen im Ausland, rund 180.000 allein in den USA, das entspricht in etwa der Anzahl der Studierenden in Irland (199.000).

Jenseits der Themen „Ethnie“ und „Nationalität“ beeinflussen natürlich weitere globale Trends und „Diversity-Dimensionen“, wer zukünftig in Unternehmen tätig ist und wie sich die Anforderungen an Arbeitgeber verändern:

2.4.1.2 Generation

Die Lebensarbeitszeit steigt, zum Beispiel in Europa: Zwischen 2006 und 2015 ist sie in der Europäischen Union um 1,9 auf 35,4 Jahre gestiegen. In Deutschland nahm die Zeitspanne mit 2,4 Jahren überdurchschnittlich zu und lag 2015 bei 38,0 Jahren. An der europäischen Spitze liegt Schweden mit einer Lebensarbeitszeit von 41,2 Jahren [48]. Das führt dazu, dass in den nächsten Jahren erstmalig vier oder potenziell sogar fünf verschiedene Generationen in Unternehmen beschäftigt sein werden, deren Wertvorstellungen und Weltbild sich aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen stark voneinander unterscheiden. Was sind die Anforderungen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu unterstützen, und wie gehen Unternehmen damit um, dass Beschäftigte das Unternehmen und die Position schneller wechseln, dass sie mehr Flexibilität und eine bessere Work-Life-Balance verlangen. Dass Firmenwagen und Eckbüro nicht mehr ausreichen, um sie zu Überstunden und einer steilen Karriere anzustacheln [49]?

- Die Wirksamkeit unterschiedlicher Instrumente des Personalmanagements – wie Gehaltserhöhungen und Weiterbildungsmaßnahmen – unterscheidet sich je nach dem Alter der Beschäftigten. Das verlangt Flexibilität von Unternehmen, um Ressourcen optimal zu nutzen [50].
- In den USA wird intensiv über die Generation der Babyboomer diskutiert, die aktuell ins Rentenalter kommen. Kein Wunder: Bis 2029 feiern täglich 10.000 Amerikaner ihren 65. Geburtstag [51]. An den Ruhestand denken viele von ihnen dennoch nicht. Fast die Hälfte geht davon aus, dass sie erst mit 66 oder später in Rente gehen, 10 % sagen, sie werden das niemals tun [52]. Einer der Gründe dafür sei der Wunsch nach einer sinnvollen Beschäftigung, erklärt Joseph Coughlin, Direktor des AgeLab des Massachusetts Institute of Technology (MIT). „Jetzt, wo wir so viel länger leben, wissen wir nicht, was wir mit all der Zeit anfangen sollen.“ Ebenso wichtig ist jedoch die finanzielle Absicherung, die ein Problem für alle Geringverdienenden darstellt und für alle ohne große Rücklagen bzw. großzügigen Pensionsplan. Schlüssige Konzepte für die Beschäftigung nach dem klassischen Ruhestandsalter gibt es bisher allerdings nicht [53].
- In China gehören 40 % der Beschäftigten der sogenannten Millennial-Generation an, sind also zwischen 1981 und 2000 geboren [54]. Wie schafft man angesichts dieser Zahlen attraktive Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, um talentierte Kräfte ans Unternehmen zu binden? Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an Führungskräfte radikal. So sehen viele jüngere Chinesinnen und Chinesen sie nicht länger als Autoritätsperson, sondern ihre Vorstellungen nähern sich an die westlicher Beschäftigten an, die einen partizipativen Führungsstil bevorzugen. Damit gewinnt statt der traditionellen „Ansprache“ die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, an Bedeutung [55]. Was muss getan werden, um Führungskräften neue Fähigkeiten zu vermitteln, die z. T. auch noch mit ihren kulturellen Erwartungen im Konflikt stehen?
- Im Rahmen einer globalen Untersuchung hat PWC festgestellt, dass 86 % ihrer Millennial-Mitarbeiterinnen, die in einer Partnerschaft leben, Teil eines sogenannten „Dual Career“-Paares sind, in der beide eine Karriere anstreben. 66 % von ihnen verdienen das Gleiche oder mehr als ihr Partner. Das macht es für beide weit schwieriger, einfach die Zelte abzubauen und dem oder der anderen ins Ausland zu folgen [56]. Welche Auswirkungen haben daher veränderte Paarbeziehungen auf Karrierewege, -planung und Mobilität? Wie unterstützen Unternehmen parallele Karrieren, gestalten Pausen oder einen Aus- und Wiedereinstieg?
- Die „Generation Praktikum“ musste sich zu Beginn ihrer Berufstätigkeit häufig von einem schlecht bezahlten Job zur nächsten befristeten Stelle retten. Diese frühen beruflichen Erfahrungen sind vermutlich ein Auslöser dafür, dass sie schnellere Rückmeldungen – auch finanziell – erwarten und nicht davon überzeugt sind, dass sich Loyalität lohnt [57]. Welche Auswirkungen hat eine solche veränderte Einstellung auf Anreiz- und Vergütungssysteme? Und was lässt sich tun, um Beschäftigte trotzdem ans Unternehmen zu binden?

2.4.1.3 Geschlecht

- Weltweit sind inzwischen mehr als die Hälfte der Menschen, die ein Studium abschließen, weiblich [58]. Wie unterscheiden sich ihre Vorstellungen von Berufstätigkeit von denen der männlichen Kommilitonen und welche Kriterien katapultieren ein Unternehmen auf der Liste der beliebten Arbeitgeber weit nach oben?
- Das Ende der klassischen männlichen Alleinverdiener beeinflusst nicht nur – zu wenig – die Arbeitsteilung zu Hause, sondern wirkt sich selbstverständlich auch auf die Erwerbsarbeit und Anforderungen an den Arbeitsplatz aus. Selbst in Deutschland sinkt der Anteil der Haushalte mit männlichem Hauptverdiener rasant, im Westen zwischen 1991 und 2006 um 9 Punkte auf 55 %, im Osten sind es nur noch 36 (statt 42) % [59]. Wie müssen sich Unternehmen, Arbeitsmodelle und ggf. Sozialleistungen verändern, wenn sich Beschäftigte nicht mehr darauf verlassen können, dass ihnen zu Hause jemand „den Rücken freihält“?
- Welche Bedeutung haben sich verändernde Rollenmodelle und der wachsende Wunsch von Vätern, eine aktive Rolle in der Familie zu übernehmen? Laut einer aktuellen Untersuchung von A. T. Kearney erlebt jeder zweite Mann aufgrund entsprechender Verpflichtungen Beeinträchtigungen im Job. Jeder Vierte fürchtet, dass sich das auf seine Karriere auswirkt. Insgesamt sind laut der Untersuchung Väter mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch unzufriedener (18 %) als Mütter (8 %). Wenig Vertrauen hatten die Befragten in die Unterstützung ihrer Arbeitgeber und fürchteten bei Angeboten wie Elternzeit finanzielle Einbußen (38 %) bzw. einen negativen Einfluss auf die Bewertung ihrer Leistung (jeder Dritte) [60].

2.4.1.4 Menschen mit Behinderungen

- Beschäftigte mit einer Behinderung bringen eine hohe Motivation, Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen mit, darin sind sich Personalverantwortliche einig. Und auch von ihren Kolleginnen und Kollegen erleben sie eine hohe Akzeptanz: 93 % geben an, dass sie voll akzeptiert und integriert seien [61]. Woran liegt es also, dass die Arbeitslosenquote von Schwerbehinderten in Deutschland mit 13,9 % fast doppelt so hoch ist wie die Vergleichsquote von Menschen ohne Behinderung [62]?
- Einer der Aktionspunkte ist die Korrektur falscher Vorstellungen, die dazu führen, dass Menschen mit Behinderungen bei der Stellenbesetzung unberücksichtigt bleiben und dass ihnen Organisationen angeblich „aufgrund der betrieblichen Tätigkeiten“ keine Arbeitsplätze anbieten können. 2013 gaben 39 % der im Rahmen des Inklusionsbarometers Befragten an, sie würden spontan mit einer Behinderung eine geistige Einschränkung verbinden, 54 % fiel dazu eine körperliche Einschränkung ein [61]. Dabei basieren die allermeisten Behinderungen auf einer von außen nicht sichtbaren Erkrankung wie Bandscheibenvorfällen, starken Knieproblemen oder Krebserkrankungen.

- Spätestens die demografische Entwicklung wird Unternehmen schließlich zum Handeln zwingen: In über 80 % der Fälle entsteht eine Behinderung aus einer im Lebenslauf erworbenen Erkrankung. Es gilt also, Vorkehrungen für die – auch angesichts der Rentenreform – im Durchschnitt älter werdenden Beschäftigten zu treffen.

„Die Zeiten ändern Dich“: Beschäftigungsfähigkeit erhalten

Während ihrer Zeit als D&I-Verantwortliche bei einem global tätigen Automobilzulieferer hat sich Christina Gottschau intensiv damit auseinandergesetzt, welchen Einfluss die demografische Entwicklung für einen Produktionsstandort haben kann und was für Möglichkeiten es gibt, die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhalten [63].

Wie kam es zu dem Projekt?

Im Rahmen der turnusmäßigen Erfassung der Altersstruktur in unseren Werken haben wir festgestellt, dass in einigen die Belegschaft kontinuierlich altert. Gerade im Bereich der Automobilzulieferung wird oft auch harte körperliche Arbeit geleistet. Das kann zum Problem werden, wenn man keine intelligenten Lösungen findet, um die Beschäftigungsfähigkeit der Industriearbeiter möglichst lang zu erhalten.

Und dann?

Wir haben uns mit der iqpr zusammengetan, dem Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation an der Deutschen Sporthochschule Köln. Das Institut realisiert viele Projekte mit Industriekunden – insbesondere im Bereich der Rehabilitation – und unterstützt Unternehmen dabei, Beschäftigte wieder in die Betriebsabläufe zu integrieren. Wir wollten bereits früher ansetzen und haben in ihnen einen guten Partner gefunden.

Warum?

Uns ging es darum zu verstehen, welche Aufgaben Mitarbeiter übernehmen können, wenn sie aufgrund körperlicher Einschränkungen an ihrem aktuellen Arbeitsplatz nicht mehr zurechtkommen. Hierzu haben wir ein Projektteam, bestehend aus der Werksleitung, dem Betriebsarzt, der Personalabteilung und dem Betriebsrat, gebildet. Initiiert und begleitet wurde das Projekt durch den D&I-Bereich. Zunächst dachte ich, ehrlich gesagt, dass dieser Personenkreis doch wohl alle Arbeitsplätze bereits genauestens beschreiben kann. Inzwischen weiß ich, dass ich die Komplexität einer solchen Arbeitsplatzbewertung komplett unterschätzt hatte. Jeder Arbeitsplatz wurde anhand eines von der iqpr entwickelten Kriterienkatalogs bewertet. Hierzu wurden an die 75 verschiedene Aspekte abgefragt. Muss man stehen, sitzen, greifen? Wenn ja, wie lange? Was für Wege sind zurückzulegen? Welche psychischen Belastungen bestehen? Zu diesem sogenannten Profiling gehörte es auch, neben der Befragung die tatsächlichen Arbeitsabläufe zu beobachten.

Was ist mit den Erkenntnissen passiert?

Im ersten Schritt hat es dazu geführt, dass Prozesse kritisch hinterfragt und optimiert wurden. Einiges war schlicht nicht nötig. Anderswo hatten sich Fehler eingeschlichen. Die strukturierte Vorgehensweise hat das glasklar offengelegt und damit

eine neutrale Basis für eine Diskussion geschaffen, wie sich Abläufe verbessern lassen. Im zweiten Schritt fand dann das „Matching“ statt, d. h., Mitarbeiter wurden geeigneten Arbeitsplätzen zugeordnet, die anhand des Profilvergleichsverfahrens und der dazugehörigen Software ermittelt wurden. Es reichten aber oftmals auch einfache Arbeitsplatzanpassungen. Manchmal war das so simpel, wie irgendwo einen Stuhl hinstellen

Und wenn der Stuhl nicht reichte? Wie lief das Matching ab?

Vor allem: auf freiwilliger Basis. Die Mitarbeiter wurden vom Betriebsarzt untersucht, um festzustellen, welche Arbeitsplätze für sie infrage kommen – ggf. auch mit Anpassungen und zusätzlichen Hilfsmitteln –, und bei Bedarf wurde dann unter den Kollegen getauscht.

War außer der Freiwilligkeit und dem strukturierten Angang aus Ihrer Sicht noch etwas besonders wichtig?

Eine der großen Sorgen des Betriebsrats war es zunächst, dass es sich tatsächlich um einen Ansatz handeln könnte, um Mitarbeiter mit Einschränkungen „auszusortieren“. Hier war es ganz wichtig, auf eine offene Kommunikation zu setzen und die Bedenken ernst zu nehmen. Kommunikation hat überhaupt eine ganz große Rolle gespielt – auch mit den Beschäftigten. Die Kampagne lief unter dem Titel „Die Zeiten ändern Dich“ und hat über das Projekt informiert, aber auch ganz stark auf Dialog gesetzt. Das hat dafür gesorgt, dass wir nachher alle an einem Strang gezogen haben.

- Besonders gering sind auf dem ersten Arbeitsmarkt die Chancen für Menschen mit einer psychischen und/oder geistigen Behinderung. Diese werden deutlich negativer als körperliche Behinderungen gewertet und es wird generell davon ausgegangen, dass sie schlechter kompensierbar sind und größere Auswirkungen auf den Betriebsablauf haben [64]. Interessanterweise, gibt es gerade hier einige vorbildliche Projekte, die demonstrieren, dass Menschen mit einer Behinderung gerade deswegen herausragende Fähigkeiten in anderen Bereichen mitbringen können. Der Stellenwert entsprechender Maßnahmen kann kaum hoch genug eingeschätzt werden, da sie nicht nur die berufliche Integration des Einzelnen ermöglichen, sondern gleichzeitig helfen, Vorurteile hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Produktivität abzubauen.

Beispiel

Die Firma auticon setzt autistische IT-Spezialistinnen und -Spezialisten in großen und mittelständischen Unternehmen ein. Denn während Menschen mit Autismus Schwierigkeiten mit den sogenannten „Soft Skills“ haben – der Grund, warum sie auf dem Arbeitsmarkt als schwer vermittelbar gelten und unabhängig von IQ und Ausbildungsstand nur etwa 20 % von ihnen berufstätig sind –, haben sie Spezialinteressen, die sehr weit reichen und sie zu 100 % fesseln. Sie sehen oft mehr und denken anders, erläutert Tilmann Höffken von auticon. Das kommt vor allem dem Bereich Test, der Qualitätssicherung, der Datenanalyse und dem Reporting zugute [65].

Auch Softwareriesen SAP will ihre besonderen Stärken nutzen und hunderte von Menschen mit Autismus zu Softwaretestern und Programmierern ausbilden, teilte das Unternehmen 2013 mit. Bis 2020 sollten ein Prozent der Beschäftigten von SAP Menschen mit einer autistischen Störung sein. Das entspricht Schätzungen zufolge ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung. Bis Ende 2015 hatte SAP in acht Ländern bereits 100 angestellt [66].

2.4.2 Andere Märkte, andere Kaufentscheider

Aber nicht nur der Arbeitsmarkt, auch die Absatzmärkte von Unternehmen verändern sich durch die demografische Entwicklung. Das gilt nicht nur im Export, auch in ihren Heimatmärkten sind die meisten Unternehmen mit gewaltigen Verschiebungen konfrontiert. Und dieser Trend wirkt sich natürlich nicht nur auf Konsumentenprodukte aus, sondern betrifft auch den Business-to-Business- und Business-to-Government-Bereich, also die Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen und Organisationen. Wer mit einem sehr homogenen Team auf eine Gruppe trifft, die Vielfalt wertschätzt, wird vermutlich nicht nur irritierte Blicke ernten, sondern auch seine Verhandlungsposition verschlechtern.

2.4.2.1 Bevölkerungswandel beeinflusst Kaufkraft in den USA

Beispiel USA: Im Jahr 2044 werden weiße Amerikanerinnen und Amerikaner – in den USA spricht man von „non-Hispanic White“, um beide Gruppen, die unter der Ethnie „weiß“ geführt werden, zu unterscheiden – nicht mehr die Mehrheit darstellen, 2060 sollen es nur noch 44 % sein. Damit werden die USA das, was sie als „majority-minority nation“ beschreiben, also eine Nation, in der unterschiedliche Minderheiten die Mehrheit darstellen, auch wenn Weiße weiterhin die Mehrheit der Bevölkerung bilden.

Die größte Gruppe unter den Minderheiten sind Menschen mit hispanischer/lateinamerikanischer Abstammung, deren Zahl bis 2060 von 55 Mio. (2014) auf 119 Mio. steigen soll. Während sie heute 17 % der Bevölkerung stellen, werden es bis zum Jahr 2060 voraussichtlich 29 % sein [67].

Unabhängig davon, dass sie damit längst den Mainstream beeinflussen, stellen sie auch eine attraktive Zielgruppe dar, der US-Unternehmen immer mehr Aufmerksamkeit widmen und die eine gezielte und differenzierte Ansprache verdient. Dabei unterscheidet sich – bei allen Unterschieden innerhalb des Segmentes – das Konsumverhalten gegenüber anderen Bevölkerungsgruppen.

Beispiel

Auf die Marketingstrategien von Getränkeherstellern beispielsweise wirken sich natürlich unterschiedliche Präferenzen aus. So trinken gerade Erwachsene mexikanischer Herkunft mehr zuckerhaltige Getränke als andere Bevölkerungsgruppen [68]. Diätgetränke sind weniger ihr Ding: Während 27 % der „non-hispanic white“

Erwachsenen täglich entsprechende Getränke konsumieren, sind es bei denen latein-amerikanischer Herkunft nur 14,1 % [69]. Ebenso prägnante Unterschiede gibt es bei Kindern und Jugendlichen.

Auch in Deutschland gibt es selbstverständlich gezielte Marketingmaßnahmen für unterschiedliche Marktsegmente, die auch die Herkunft berücksichtigen. Eine weit größere Bedeutung für den Umsatz hat aber neben dem Export die Wirtschaftskraft von Frauen.

2.4.2.2 Der Einfluss von Frauen auf Kaufentscheidungen wächst kontinuierlich

„Forget China, India and the internet: economic growth is driven by women“, titelte der Economist bereits im April 2006, um die immense wirtschaftliche Bedeutung der steigenden Berufstätigkeit von Frauen hervorzuheben [70].

Seit etwa 1970 ist die Anzahl der Studierenden schneller gewachsen als je zuvor. Dabei hat sich die Zahl der Studentinnen fast doppelt so schnell entwickelt wie die der Studenten. In Europa und Nordamerika gab es Anfang der 1980er gleich viele männliche und weibliche Studierende, seitdem sind die Frauen an den Männern vorbeigezogen. Dieser Trend hat sich in den 1990ern in Lateinamerika und der Karibik wiederholt und schließlich auch in Zentralasien. Nach Jahrzehnten starken Wachstums haben kürzlich zwei weitere Regionen einen Geschlechtergleichstand erreicht: die arabischen Staaten ebenso wie Ostasien und der Pazifikraum. Inzwischen schließen in 76 von 97 Ländern, für die Daten vorliegen, mehr Frauen als Männer ein Studium ab [58], obwohl sich das aufgrund kultureller und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen in den Unternehmen heute oft noch nicht abbildet.

Auch wenn weltweit Frauen in technischen Berufen noch immer unterdurchschnittlich vertreten sind, sind Studentinnen in weit mehr als den klassischen „Frauenstudiengängen“ stark repräsentiert (Tab. 2.2 und 2.3). Und als erstes Land verzeichnet Uruguay selbst in der Kategorie Ingenieurwissenschaften, Fertigung und Bauwesen annähernd einen Gleichstand der Geschlechter.

Steigende Qualifikationen – verbunden mit dem Strukturwandel – weichen auch die traditionelle Rollenverteilung auf. Das sieht man besonders in den USA, wo bereits 2004 in 25 % der Haushalte die Frau die Haupternährerin war. Auch von der Krise traditioneller Industrien – wie dem Bergbau oder der Automobilbranche – waren insbesondere Männer betroffen, während Frauen überwiegend im Gesundheitswesen und im Bereich Bildung tätig sind – Branchen, die nur geringen Schwankungen unterliegen. Das führt dazu, dass zudem mehr Männer als Frauen arbeitslos sind [71], ein Aspekt, der hilft zu verstehen, warum sich im Rahmen der Präsidentschaftswahl in den USA 2016 deutlich mehr Männer als Frauen für Donald Trump begeistern konnten.

Deutschland nimmt unter den Industrienationen in Sachen Berufstätigkeit von Frauen definitiv keine Führungsposition ein. Trotzdem leisten Frauen auch hier einen steigenden Anteil zum Familieneinkommen: Der relative Einkommensbeitrag von Männern ist in Westdeutschland zwischen 1990 und 2002 um 6 Prozentpunkte, in Ostdeutschland um

Tab. 2.2 Frauenanteil in naturwissenschaftlichen Studiengängen in Prozent (2008). (Quelle: Global Education Digest 2010, Unesco Institute for Statistics 2010 [58])

| Region | Gesamt | Biowissenschaften | Medizin | Mathematik und Statistik | Computerwissenschaften |
|-----------------------------|--------|-------------------|---------|--------------------------|------------------------|
| Arabische Staaten | 51 | 73 | 61 | 59 | 33 |
| Zentral- und Osteuropa | 47 | 70 | 54 | 53 | 29 |
| Zentralasien | 53 | 68 | 44 | 60 | 39 |
| Ostasien und Pazifikraum | 48 | 60 | 58 | 62 | 29 |
| Lateinamerika und Karibik | 41 | 67 | 51 | 53 | 31 |
| Nordamerika und West-europa | 40 | 60 | 43 | 48 | 21 |

Tab. 2.3 Frauenanteil in Geisteswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Jura in Prozent (2008). (Quelle: Global Education Digest 2010, Unesco Institute for Statistics 2010 [58])

| Region | Gesamt | Sozial- und Verhaltenswissenschaften | Journalismus und Information | Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften | Jura |
|-----------------------------|--------|--------------------------------------|------------------------------|--|------|
| Arabische Staaten | 53 | 69 | 58 | 42 | 55 |
| Zentral- und Osteuropa | 61 | 62 | 69 | 61 | 58 |
| Zentralasien | 41 | 46 | 60 | 43 | 34 |
| Ostasien und Pazifikraum | 53 | 56 | 64 | 52 | 51 |
| Lateinamerika und Karibik | 57 | 70 | 61 | 56 | 52 |
| Nordamerika und West-europa | 57 | 64 | 63 | 53 | 59 |

11 Prozentpunkte zurückgegangen. Auch der Anteil der Frauen, die nicht nur „mitverdienen“, wächst beständig. Bereits im Jahr 2006 waren Frauen in knapp jedem fünften Mehrpersonenerwerbshaushalt die Haupteinkommensbezieherinnen. Zusätzlich sind 7 % der Erwerbshaushalte Alleinerziehenden-Haushalte, von denen mehr als 6 von 7 von einer Frau geleitet werden [59]. Darüber hinaus lebten 2011 in Deutschland 21 % der Frauen in Single-Haushalten und sind damit automatisch Alleinentscheiderinnen [72].

Es gibt eine perfekte Korrelation zwischen Ausbildung und Einkommen. Das hat dazu geführt, dass sich das Kräfteverhältnis zuhause verschoben hat und sich weiter verschieben wird. ‚Sie‘ entscheidet, wann die Familie zum Essen ausgeht, wann sie eine neue Küche

bestellen oder ein Bad, in Urlaub fahren, ein Auto kaufen⁶. Michael J. Silverstein, Senior Vice President, The Boston Consulting Group [73].

In einer breit angelegten Untersuchung hat The Boston Consulting Group (BCG) 2008 ermittelt, welchen Einfluss Frauen auf Kaufentscheidungen haben, und kommen zu einem eindeutigen Ergebnis: Er ist gewaltig und wird nach Einschätzung der Forscher weiter zunehmen.

- Weltweit sind 1 Mrd. Frauen berufstätig, in den USA allein sind es 75 Mio., doppelt so viele wie noch vor 20 Jahren.
- Allein in den USA generieren Frauen durch ihre Berufstätigkeit ein Einkommen von 4,3 Billionen US\$. Einkommen aus anderen Quellen ist dabei unberücksichtigt.
- Frauen treffen oder beeinflussen weltweit mindestens 64 % der Kaufentscheidungen in den unterschiedlichsten Kategorien und in vielen Segmenten weit mehr [74].

Im Rahmen der Studie hat BCG zudem festgestellt, dass der Einfluss von Frauen sich längst nicht mehr auf „traditionelle“ Kategorien beschränkt. Auch in vielen klassisch-„männlichen“ Domänen haben Frauen das Sagen. So kontrollieren sie die Kaufentscheidungen zu

- 94 % bei der Wohnungseinrichtung,
- 92 % bei Urlauben,
- 91 % beim Erwerb eines Eigenheims,
- 60 % bei Autos und
- 51 % bei Konsumentenelektronik.

In Großbritannien werden laut aktueller Untersuchung von McKinsey sogar 80 % der Kaufentscheidungen von Frauen getroffen. Bis 2025 sollen Frauen 60 % der privaten Vermögen besitzen und pro Woche 400 Mio. Pfund mehr an Ausgaben kontrollieren als Männer [41].

Die Rolle von Frauen als Entscheiderinnen im Gesundheitsmarkt hat das Center for Talent Innovation 2015 im Rahmen einer breit angelegten Befragung in Brasilien, Deutschland, Großbritannien, Japan und den USA untersucht. Danach treffen nicht nur 94 % von ihnen – unabhängig vom Familienstand – Gesundheitsentscheidungen für sich selbst, 59 % treffen Entscheidungen für andere [75].

Den volkswirtschaftlichen Nutzen einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen auf dem Arbeitsmarkt hat McKinsey 2015 untersucht und kommt zu dem folgenden Ergebnis:

⁶Originaltext: „There is a perfect correlation between education and income. As a result the power at home has shifted and will shift further. ‘She’ decides when the family is going to eat out, when they will order the new kitchen or bath, go on vacation, buy a new car“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

Wir haben ein ‚Volles-Potenzial‘-Szenario untersucht, in dem Frauen im gleichen Maß wie Männer an der Wirtschaft partizipieren. Verglichen mit einem ‚Weiter-so‘ würde dadurch bis 2025 das globale Bruttoinlandsprodukt um bis zu 28 Billionen US-Dollar – bzw. 26 Prozent – jährlich steigen. Das entspricht in etwa der heutigen Größe der US-amerikanischen und chinesischen Wirtschaft vereint. Wir haben auch ein alternatives ‚Bester-in-der-Region‘-Szenario kalkuliert. Dabei würden alle Länder die Ergebnisse des sich am positivsten entwickelten Landes der Region erzielen. Das würde 2025 das globale Bruttoinlandsprodukt um bis zu 12 Billionen US-Dollar pro Jahr erhöhen – das entspricht der kombinierten Wirtschaft von Japan, Deutschland und Großbritannien bzw. ist doppelt so viel wie das Wachstum, das voraussichtlich von weiblichen Arbeitskräften zwischen 2014 und 2025 in einem ‚Business-as-usual‘-Szenario beigetragen wird⁷ [76].

2.4.2.3 Unternehmen wachsen vor allem in Übersee

Die Bedeutung der Globalisierung für europäische Unternehmen wird schnell deutlich, wenn man sich die rasante Verschiebung geografischer Märkte ansieht: Während 1950 rund 15 % der Weltbevölkerung in den aktuellen EU-Ländern – inklusive Großbritanniens – lebten, sollen es bis 2050 nur noch 4 % sein. Diese Kalkulation basiert auf dem Bevölkerungswachstum in anderen Regionen, nicht auf potenziellen EU-Austrittskandidaten.

Selbstverständlich gehört daher erfolgreiches Exportgeschäft für viele deutsche Unternehmen zum täglichen Brot. Nach Prognose des Ifo-Instituts löst Deutschland 2016 China wieder als Land mit dem weltweit größten Exportüberschuss ab. Der deutsche Leistungsbilanzüberschuss summierte sich 2016 voraussichtlich auf 310 Mrd. US\$ [77]. Die größten Absatzmärkte sind derzeit Europa, die USA und China [78].

„Das Auslandsengagement der Dax-Konzerne war in den vergangenen Jahren eine Erfolgsgeschichte – auch für den Standort Deutschland“, erklärt EY-Geschäftsführer Mathieu Meyer im Oktober 2016 im Handelsblatt. So sei der Auslandsumsatz der 30 größten deutschen börsennotierten Firmen seit 2011 um 28 % gestiegen. Trotz eines Beschäftigungsplus in Deutschland verzeichneten ausländische Töchter eine noch positivere Entwicklung – besonders in Konzernen, die hochgradig internationalisiert sind: Die 13 Dax-Konzerne, die mehr als 80 % ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands erwirtschaften, erhöhten ihre Gesamtbelegschaft seit 2011 um 16 % – die Zahl der Mitarbeiter in Deutschland stieg dabei immerhin um 13 %. Bei den weniger international geprägten Dax-Unternehmen stieg die weltweite Beschäftigung nur um drei, in Deutschland um zwei Prozent [79].

⁷Originaltext: „We consider a ‘full-potential’ scenario in which women participate in the economy identically to men, and find that it would add up to \$28 trillion, or 26 percent, to annual global GDP in 2025 compared with a business-as-usual scenario. This impact is roughly equivalent to the size of the combined US and Chinese economies today. We also analyzed an alternative ‘best-in-region’ scenario in which all countries match the rate of improvement of the best-performing country in their region. This would add as much as \$12 trillion in annual 2025 GDP, equivalent in size to the current GDP of Japan, Germany, and the United Kingdom combined, or twice the likely growth in global GDP contributed by female workers between 2014 and 2025 in a business-as-usual scenario“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

Die wachsende Mittelschicht in einigen Wachstumsmärkten wird diese Entwicklung weiter befeuern. Während nicht alle BRIC-Märkte (Brasilien, Russland, Indien und China) den in sie gesetzten Erwartungen gerecht geworden sind, steigt das mittlere Wohlstandsniveau – das am besten reflektiert, wie es dem durchschnittlichen Menschen in einem Land geht – in China fast kontinuierlich. Inzwischen leben in China 36 % der Menschen weltweit, die über ein Eigentum von 10.000 bis 100.000 US\$ verfügen, und ihre Zahl hat sich seit dem Jahr 2000 verdoppelt [80].

In den Führungsriege spiegelt sich die steigende Bedeutung ausländischer Märkte allerdings nicht unbedingt wider. Dabei betrachten führende Unternehmen die Internationalität ihrer Belegschaft und des Führungsteams als Voraussetzung für langfristigen Erfolg.

Beispiel

Dr. Werner Haas war bis Sommer 2016 als General Manager weltweit für Forschung und Entwicklung für Patientenmonitore bei Philips verantwortlich. Zwei Aspekte spielen für ihn bei der Einführung neuer Lösungen eine herausragende Rolle: eine hohe Innovationskraft und ein konsequenter Fokus auf die Nutzer, der sich nicht ausschließlich auf das medizinische Personal konzentriert, sondern auch Patienten und ihre Angehörigen im Blick hat. Für den Konzern zahlt sich der Angang aus: Die Unternehmenssparte ist hochgradig profitabel und behauptet die Marktführerschaft unangefochten und mit deutlichem Abstand zum Wettbewerb [81].

Wieso ist für Sie Internationalität für den Unternehmenserfolg entscheidend?

Ein ganz wichtiges Argument für den Kauf unserer Produkte ist unser Ruf als Innovationsführer, und der basiert zu einem guten Teil auf der Leistung großartiger Ingenieurinnen und Ingenieure. Wir sind immer auf der Suche nach hoch qualifizierten Elektrotechnikern, Maschinenbauern und IT-Fachkräften. Aber wenn wir die Besten wollen, finden wir sie nicht ausschließlich in Deutschland – hier finden wir tatsächlich viel zu wenig. Schon allein um unseren Bedarf zu decken, müssen wir Talente aus aller Welt einstellen. Für unseren Standort in Böblingen – einem unserer wichtigsten Innovations- und Fertigungszentren weltweit – heißt das beispielsweise, dass unter rund 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 37 Nationen vertreten sind. Aber natürlich ist diese Internationalität nicht bloß aus der Not geboren. Sie ist für uns ein Erfolgsfaktor.

Warum?

Zum einen steigert es die Kundennähe und hilft uns dabei, unsere Lösungen an unterschiedlichen Bedürfnissen auszurichten. Mit Kultur und Sprache unserer Kunden vertraut zu sein, hilft nicht nur im Verkaufsgespräch. Es ist auch die Voraussetzung dafür, ihre Anforderungen zu verstehen und entsprechende Rückmeldungen an Entwicklung und Marketing zu geben.

Spielt das nicht viel mehr bei Konsumgütern eine Rolle? Herzschatz ist doch Herzschatz.

Natürlich ändern wir nicht die Funktionalität unserer Monitore – schließlich ist das unsere Stärke, aber es gibt selbstverständlich gewaltige Unterschiede, wo die Produkte zum Einsatz kommen, in welchem Umfeld. Von wem und wie sie bedient werden. Wie die Benutzerschnittstelle aussehen muss, d. h. welche Anforderungen an die Bedienung gestellt werden. Manchmal sind das dann ganz triviale Aspekte, die aber über Erfolg oder Misserfolg entscheiden können. Zum Beispiel nutzen wir im Westen einen satten Klopfton, der dem Herzschlag nachempfunden ist, um die Vitalfunktionen abzubilden. Das schafft Vertrauen beim medizinischen Personal und es beruhigt die Angehörigen. In Japan erinnert das Geräusch an Totentrommeln und würde das glatte Gegenteil erreichen. Deshalb werden die Monitore für diesen Markt vorinstalliert mit einem Piepton ausgeliefert. Natürlich kann man einen solchen Fehler auch beheben, nachdem man beim ersten Kunden auf die Nase gefallen ist. Mir ist es lieber, wir wissen es vorher.

An einen anderen Beinahe-Fehler kann ich mich aus den Anfangsjahren meiner Karriere erinnern: In den 80ern war es plötzlich schick, in alles ein „X“ einzufügen, um Kraft und Leistungsstärke zu suggerieren. Es war die Zeit von X-Men und XXL – und wir wollten natürlich ganz vorn dabei sein. 12XL sollte daher unser neues 12-Kanal-EKG heißen – 12L fanden wir schlicht langweilig, bis uns zum Glück ein chinesischer Kollege bei einer Präsentation zur Seite nahm. In China war das X nicht cool. Es stand dafür, dass das Gerät etwas nicht kann, also eben nicht 12 Kanäle schreiben.

Aber seitdem haben sich doch die Zeiten geändert. Mittlerweile gibt es massenweise Trainings, um die kulturelle Kompetenz zu steigern. Wäre das nicht eine Alternative?

Wo sollte man denn da anfangen? Es gibt einfach zu viele Sachen, die man falsch machen könnte – gerade wenn wir von Märkten sprechen, die sich sehr deutlich von deutschen oder westlichen Gepflogenheiten unterscheiden, wie weite Teile Asiens oder die arabischen Länder. Natürlich ist es wichtig, die kulturelle Kompetenz zu steigern, aber das kann eine internationale Belegschaft nicht ersetzen. Zudem würde man ja einen weiteren Vorteil verpassen.

Und der wäre?

Die andere Weltsicht, die man genießt, die neuen Impulse. Ohne einen externen Stimulus kommt man nicht weiter, sondern schmort im eigenen Saft. Wenn sehr unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten, laufen ganz andere Prozesse ab und es entstehen tatsächlich neue Ideen.

Das kann aber auch extrem anstrengend werden.

Es gibt eine Reihe an Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über Unterschiede hinweg. Es muss eine klare Verständigung darüber geben, dass alle ergebnis- und lösungsorientiert bleiben, eine gemeinsame Vision, ein Ziel und eine entsprechende Strategie. Und es gilt die Kompetenz der anderen anzuerkennen. Aus meiner Erfahrung ist es zudem wichtig, den Dingen auf den Grund zu gehen, wenn sich etwas nicht richtig anfühlt, und die Atmosphäre zu schaffen, damit das auch andere tun.

Letzte Frage: Zunehmend gibt es eine Diskussion darum, dass es bei der Vielfalt in Unternehmen und ihrer Führung weniger um sichtbare Unterschiede – wie Geschlecht, Nationalität oder Alter – geht bzw. gehen sollte, sondern das doch eigentlich die „Diversity of Thought“ – also die Vielfalt des Denkens – entscheidend sei.

Es gibt ein Zitat: „Die Deutschen wären nie auf die Idee gekommen, auf den Mond zu fliegen, aber ohne sie wären die Amerikaner nie dort angekommen.“ Ich finde es logisch, dass Aspekte wie Herkunft, Kultur und Erfahrungen prägen, was wir für möglich halten und wie wir Herausforderungen angehen – einfach, weil man unterschiedliche Ansätze erlebt hat. Aus diesen verschiedenen Perspektiven entsteht dann ein ganzer Werkzeugkasten an Möglichkeiten, wie man Themen adressiert. Vielfalt des Denkens setzt Vielfalt voraus.

Globaler Mindset und lokale Kompetenzen verhindern teure Fehler

Gerade im Zuge der Globalisierung und in Zeiten von Social Media gibt es einen weiteren Grund, auf vielfältige Teams zu achten. Sie helfen schlicht, teure Fehler und Imageverlust zu vermeiden. Es ist längst nicht mehr möglich, den Nachrichtenfluss zu kontrollieren und Botschaften auf einzelne Märkte zu begrenzen. Was ein Konzern kommuniziert, muss global akzeptabel sein. Wer darum spitzen Witzen und tollen Pointen hinterhertrauert, sollte bedenken, dass für sie schon in der Vergangenheit die Begeisterung sehr unterschiedlich ausgeprägt war.

Beispiel

Das Pew Research Center hat gerade eine interessante Untersuchung veröffentlicht, nach der US-Amerikaner die größte Toleranz gegenüber Beleidigungen haben. So denken 67 %, es ist in Ordnung, öffentlich über Minderheiten herzuziehen. Diese sehen das verständlicherweise anders. Während sich nur jeder vierte Weiße wünscht, es gäbe gesetzliche Regelungen, um Beleidigungen zu verhindern, gilt das für knapp 40 % der nichtweißen Bevölkerung [82]. Es bleibt abzuwarten, welchen Einfluss die Wahl von Donald Trump in diesem Kontext mittelfristig hat, obwohl die ersten Zeichen besorgniserregend sind.

Wer befürchtet, dass die zunehmend weiter verbreitete „Political Correctness“ (PC) jeglicher Kreativität zuwiderläuft, der irrt. Stattdessen zeigt ein aktuelles Projekt, dass die Kreativität, wenn es klare Verhaltensregeln gibt – zumindest in gemischten Teams mit Männern und Frauen – steigt. „Die Studie demonstriert eine paradoxe Konsequenz von PC“, erläutern die Forscher. „Obwohl üblicherweise angenommen wird, dass sie den freien Austausch von Ideen behindert, haben wir festgestellt, dass entsprechende Regeln Sicherheit schaffen und damit Kreativität fördern“⁸ [83].

⁸Originaltext: „The study highlights a paradoxical consequence of the PC norm. While PC behaviour is generally thought to threaten the free expression of ideas, we found that positioning PC as the office standard provides a layer of safety in the workplace that fosters creativity“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

Auch wenn Teams natürlich nicht jede denkbare Konstellation abbilden können, eine größere Vielfalt hilft zu gewährleisten, dass kritische Aspekte diskutiert und adressiert werden, bevor beispielsweise eine Kampagne „live“ geht. Lokale Kompetenz für lokale Märkte ist zudem selbstverständlich ein „Muss“.

Sicherlich haben Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten viel gelernt. Und potenziell sind einige der Geschichten um interkulturelle Marketingflops bzw. Übersetzungskatastrophen tatsächlich „urbane Legenden“ – egal, ob

- Pepsi beim Markteintritt in China seinen Slogan „Pepsi Brings You Back to Life“ in „Pepsi Brings Your Ancestors Back from the Grave“ übersetzt hat oder in Südostasien beim Umstieg auf hellblaue Getränkeautomaten Marktanteile verloren hat, weil die Farbe für Tod und Trauer steht;
- ein Babynahrungshersteller afrikanische Eltern in Angst und Schrecken versetzt hat, weil auf den Büchsen Säuglinge abgebildet waren, obwohl aufgrund hoher Analphabetenrate üblicherweise das Produkt abgebildet wird;
- Colgate sich in Frankreich blamierte, weil sie die Zahnpasta „Cue“ auf den Markt brachten – ein Name, der dort mit einem notorischen Pornomagazin assoziiert wurde.

Genug Fehler sind nicht nur angeblich teuer, sondern auch gut dokumentiert:

Microsoft Executive Tom Edwards berichtete 2004 auf der „International Geographers Conference“ in Glasgow von herben finanziellen Einbußen, die das Unternehmen aufgrund von unzureichenden Geografiekennntnissen bzw. mangelndem Verständnis für nationale Befindlichkeiten verzeichnete: In Windows 95 war eine Region Kaschmirs falsch farbcodiert und angeblich nicht Teil von Indien – in Indien war eine solche Darstellung illegal. Den Entwicklern war das unbekannt, in Indien weiß das quasi jedes Kind. Das führte dazu, dass das Betriebssystem hier verboten wurde und das Unternehmen für zigmillionen US-Dollar 200.000 Kopien zurückrufen musste [84, 85].

Noch schwerwiegender waren Versäumnisse im Rahmen des Nahkampf-Computerspiels „Kakuto Chojin“. Als Soundtrack waren rhythmische Gesänge zu hören. Leider hatten die japanischen Entwickler sie genutzt, ohne zu realisieren, dass es sich um Suren aus dem Koran handelte. In der Annahme, dass der Fehler nicht auffallen würde, entschloss sich Microsoft zunächst, nicht zu handeln. Drei Monate später kam eine offizielle Beschwerde der Regierung Saudi-Arabiens, die in einer weltweiten Rückrufaktion resultierte [86, 87].

Unzureichendes Feingefühl kann man auch Groupon vorwerfen, einem US-amerikanischen Unternehmen, das Rabatt-Websites betreibt. Zum Superbowl 2011 fielen sie mit einem Spot negativ auf, in dem es über Tibet hieß: „Ihre Kultur ist in Gefahr, aber sie machen immer noch ein großartiges Fisch-Curry.“ Offensichtlich war der Spot ironisch gemeint – ebenso wie zwei weitere, die sich über die Bemühungen, Wale zu retten, und die Zerstörung des Regenwaldes lustig machten. Bei den Zuschauern kam das allerdings nicht so an und ein Sturm der Entrüstung brach los. Und auch die Tibet-Stiftung, die

durch eine parallel anlaufende Spendenkampagne unterstützt werden sollte, fühlte sich außerstande, die ihnen offensichtlich unbekannten Spots zu kommentieren [88].

Heute unvorstellbar, aber schon 2006 problematisch war auch eine niederländische Plakatkampagne von Sony zur Einführung der „keramik-weißen“ Playstation Portable. Sie zeigte eine weiße Frau, die drohend das Gesicht einer schwarzen Frau packt, und erregte schnell mehr Aufmerksamkeit in den USA als in Benelux – dem Markt, für den sie eigentlich gedacht war. In den USA musste sich das Unternehmen den Vorwurf von Rassismus gefallen lassen und die Kampagne schließlich zurückziehen [89].

Einige Kampagnen sind allerdings so unfassbar dumm und geschmacklos, dass sie sich auch durch mangelnde kulturelle Kompetenz nicht erklären lassen. Eine Spitzenposition nimmt dabei ohne Zweifel eine von Ogilvy Indien aus dem Jahr 2014 ein: Für einen Matratzenhersteller entwickelte die Werbeagentur einen Spot, in dem Malala You-safzai – die pakistanische Kinderrechtsaktivistin und Friedensnobelpreisträgerin – von den Taliban angeschossen wird, aber dank der Matratze, auf die sie fällt, wieder aufspringt, um eine Auszeichnung für ihre Verdienste entgegenzunehmen [90].

2.4.3 Vielfältige Teams finden bessere Lösungen und Reibereien machen produktiv

In seinem Buch „Die Weisheit der Vielen“ gibt James Surowiecki zahlreiche Beispiele für Probleme, bei denen eine bunt gemischte Gruppe Menschen – inklusive Laien – besser urteilt als die zusammengerufenen Experten. Egal ob es gilt, das Gewicht eines Ochsen zu schätzen oder den Grund für den Absturz der Raumfähre Challenger zu identifizieren, die „Vielen“ kommen zu einem besseren oder schnelleren Ergebnis. Oft liegt es daran, dass sie unvoreingenommener an ein Problem herangehen oder unterschiedliche Perspektiven beitragen. Zudem verfallen sie nicht dem sogenannten Group Think – dem Gruppendenken –, das abweichende Meinungen unterdrückt.

► **Gruppendenken/Group Think** Gruppendenken entsteht dann, wenn in einer Gruppe das Konsensstreben stark dominiert bzw. sogar wichtiger wird, als die Aufgabe gut und effektiv zu bewältigen. Die Aufrechterhaltung von Kohäsion – dem Zusammenhalt und Wir-Gefühl – und Solidarität in der Gruppe besitzt einen höheren Stellenwert, als Fakten und Realität zu berücksichtigen. Das Ergebnis: viele Köpfe – eine Meinung [91].

Vielfalt und Unabhängigkeit sind wichtig, weil die besten gemeinsamen Entscheidungen das Ergebnis von Widerspruch und Wettstreit sind, nicht Konsens und Kompromiss⁹ James Surowiecki [92].

⁹Originaltext: „Diversity and Independence are important because the best collective decisions are the product of disagreement and contest, not consensus and compromise“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

Die gegenteilige Situation beschreibt der Autor anhand der gescheiterten Invasion in der kubanischen Schweinebucht, die für die USA ein militärisches, vor allem aber ein politisches Debakel darstellte. In dieser Krisensituation eskalierten quasi die Nachteile, die eine sehr homogene Gruppe – Geschlecht, Generation, Hautfarbe, Bildungsstand, Herkunft und Hintergrund – mit sich bringt. Die gemeinsame Weltsicht definierte, welche Informationen und Aspekte in der Planung Berücksichtigung fanden, und gleichzeitig steigerte die Homogenität den Konformitätsdruck auf die Teilnehmer. „Unsere Treffen fanden in einer seltsamen Atmosphäre von vermeintlicher Einigkeit statt“, berichtet Arthur Schlesinger Jr. über die Meetings der maßgeblichen Entscheider. Zudem unterlagen sie einer weiteren typischen Gefahr homogener Gruppen: In ihnen steigt der Zusammenhalt üblicherweise sehr schnell, wodurch eine „Wir-gegen-die“-Mentalität entsteht. Deswegen wurden externe Stellen, die relevante Aspekte besser hätten beleuchten können, nicht eingebunden, sodass der Gruppe maßgebliche Informationen schlicht fehlten. Das Ergebnis ist bekannt.

► **Konformitätsdruck** Druck, sich gemäß der Gruppe zu äußern und zu verhalten bzw. sich der Gruppe anzupassen; massiver Druck der Gruppe auf Zweifler in den eigenen Reihen, wodurch diese dazu gebracht werden, die Gruppenmeinung nicht mehr infrage zu stellen [93].

Das Reaktorunglück in Tschernobyl gilt heute als ein weiteres typisches Beispiel für die verheerenden Konsequenzen von Gruppendenken. Statt auf technischem Versagen beruhte die unmittelbare Ursache der Katastrophe ausschließlich auf psychologischen Faktoren und einer Aneinanderreihung falscher Entscheidungen. Das Reaktorpersonal war ein gut eingespieltes Team und bestand aus angesehenen Fachleuten. Das führte offensichtlich zu einer hohen Selbstsicherheit und der Annahme, dass man die Situation im Griff habe. Zudem waren die Beteiligten anscheinend überzeugt, dass die bestehenden Sicherheitsvorschriften für Neulinge gemacht wären, aber für gestandene Experten ohne Bedeutung seien. Bedenken wurden wegrationalisiert bzw. einer Selbstzensur unterworfen. Es galt die Norm „was wir machen ist richtig“ und Handlungsalternativen wurden nicht in Erwägung gezogen [94].

Mittlerweile belegt eine Vielzahl von Untersuchungen, dass nicht die individuelle Intelligenz der einzelnen Mitglieder einer Gruppe für die besten Ergebnisse sorgt, sondern ihre Vielfalt. Das ist – gerade in Bezug auf Gruppen mit Männern und Frauen – dank der anhaltenden Debatte um Frauen in Aufsichtsräten und Führungsgremien – gut untersucht. Dabei heben die Studien regelmäßig hervor, dass gemischtgeschlechtliche Teams verantwortungsvoller vorgehen bzw. eine bessere Corporate Governance gewährleisten. Zusätzlich richten sie üblicherweise ein stärkeres Augenmerk auf eine gute Kommunikation mit den Beschäftigten und Kundenzufriedenheit besitzt einen höheren Stellenwert.

Das Credit Suisse Research Institute wollte die Hintergründe verstehen und hat in einer Metastudie untersucht, warum gemischte Teams erfolgreicher sind. Dafür sind sie tief in die bestehende Forschung eingestiegen. Dabei hat sich bestätigt, dass der Erfolg natürlich nicht auf überlegenen Fähigkeiten oder Kenntnissen der „Neuen“ basiert. Stattdessen liefern in heterogenen Gruppen alle Beteiligten bessere Ergebnisse, weil zusätzliche Aspekte bedacht und diskutiert werden. Und ein ganz trivialer Aspekt wirkt sich zusätzlich positiv aus: Die Beteiligten bereiten sich schlicht besser vor, weil es ihnen peinlicher ist, sich vor Menschen zu blamieren, die anders sind als sie selbst [95].

Einen vergleichbar simplen Punkt, der sich radikal auf die Fähigkeit eines Teams auswirkt, Innovationen auf den Markt zu bringen, macht das Center for Talent Innovation aus: Wenn mindestens ein Mitglied einer Gruppe maßgebliche Merkmale mit der Zielgruppe gemein hat, steigert das die Fähigkeit, relevante Produkte zu entwickeln ganz gewaltig. Scheitern können sie dennoch: an der Unternehmensführung. Fehlt dieser inhärente bzw. angeborene oder erworbene Vielfalt, haben es Ideen von unterrepräsentierten Gruppen schwer, sich durchzusetzen, weil über die Hälfte der Führungskräfte Ideen nicht unterstützen, wenn sie für die Lösung persönlich keine Notwendigkeit sehen [96].

► **Inhärente bzw. angeborene und erworbene Vielfalt** Von inhärenter Vielfalt spricht man in Bezug auf angeborene Faktoren wie Geschlecht, Ethnie bzw. Hautfarbe, sexuelle Orientierung, Kultur, aber auch der Zugehörigkeit zu einer Kaste oder Gesellschaftsschicht bzw. dem sozioökonomischen Hintergrund – selbst, wenn sich dieser natürlich im Verlauf des Lebens ändern kann.

Erworbene Vielfalt beschreibt ein flexibles Denken, das auf im Verlauf des Lebens erworbenen Erfahrungen beruht – wie z. B. das Arbeiten in verschiedenen Kulturkreisen, Sprachräumen oder auch in unterschiedlichen Branchen und Funktionen.

► **Minderheiten bzw. unterrepräsentierte Gruppen** Im D&I-Kontext wird oft sehr bewusst zwischen Minderheiten und unterrepräsentierten Gruppen unterschieden. Das ist wichtig, um Handlungsfelder zu definieren und Maßnahmen zu priorisieren.

Frauen beispielsweise stellen 50 % der Bevölkerung und sind daher keine Minderheit. Nichtsdestotrotz sind sie in den meisten Unternehmen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert.

Auf der anderen Seite können bestimmte Gesellschaftsgruppen eine Minderheit darstellen, aber in Unternehmen deutlich überrepräsentiert sein, sodass sie im Rahmen der D&I-Planung logischerweise keiner weiteren Unterstützung bedürfen.

Vielfältige Teams nutzen vorhandene Informationen besser

In der Vergangenheit wurde regelmäßig hervorgehoben, dass vielfältige Teams besonders von den zusätzlichen Informationen und Perspektiven profitierten. In den letzten Jahren stößt jedoch ein anderer Punkt auf besonderes Interesse: der Umstand, dass

unterschiedliche Teilnehmer die gesamte Dynamik in Teams verändern und allein ihre Anwesenheit dafür sorgt, dass bereits vorhandene Informationen besser genutzt werden.

Beispiel

Im US-amerikanischen Rechtssystem werden die Fälle von einer Geschworenen-Jury verhandelt. Wie sich Vielfalt auf die Chancen auf ein faires Verfahren auswirkt, belegt ein Experiment, in dem Fälle mit einem schwarzen Delinquenten vor einer rein weißen bzw. einer Jury mit weißen und schwarzen Geschworenen entschieden wurden.

Die Zusammensetzung der Jury – ebenso wie die Frage, ob sie sich im Vorfeld mit dem möglichen Einfluss von Rassismus auf das Urteil auseinandergesetzt hatte – verringerte die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass weiße Geschworene einen Verdächtigen vor Beginn der Beratungen für schuldig hielten. Die Forscher identifizierten dafür einen Grund, der auch in anderen Untersuchungen immer wieder zum Tragen kommt: Schon allein das Wissen, dass sie Teil einer gemischten Jury waren, reichte für die Beteiligten aus, um sich im Vorfeld mit möglichen Vorurteilen auseinanderzusetzen und zunächst vorsichtiger in ihrem Urteil zu sein.

Aber auch die Beratungen liefen deutlich anders ab. In den gemischten Jurys wurde länger beraten, es wurden deutlich mehr Fakten diskutiert und die Beteiligten machten weniger falsche Aussagen zum Fall [97].

Wie stark die Qualität von Entscheidungen durch die problematische Gruppendynamik homogener Teams beeinflusst wird, demonstriert auch eine Untersuchung zu Preisblasen im Investmentbanking. Dabei zeigte sich, dass Menschen sich viel stärker – häufig offensichtlich zu stark – auf die Urteilsfähigkeit von anderen verlassen, die ihnen ähnlich sind. Dieses quasi blinde Vertrauen hat negative Konsequenzen, die bei heterogenen Teams vermieden werden.

Beispiel

Preisblasen entstehen, wenn Händlerinnen und Händler kollektiv mit ihren Preisen falsch liegen und damit Marktpreis und tatsächlicher Wert eines Wirtschaftsguts auseinanderliegen. Der Grund für einen solchen Irrtum bleibt dabei unklar.

Um diesem Phänomen auf den Grund zu gehen, setzte das Forscherteam experimentelle Märkte in Südostasien und den USA auf, in denen Studienbeteiligte Aktien handelten, um Gewinne zu erzielen. Dazu wurden sie im Zufallsverfahren ethnisch vielfältigen oder homogenen Märkten zugeteilt. Die Ergebnisse waren frappierend: Über Märkte und Standorte hinweg stimmten die Preise in den vielfältigen Märkten um 58 % besser mit der Realität überein. Der Effekt war über die Standorte hinweg vergleichbar, unabhängig von den erheblichen Unterschieden in Bezug auf Kultur und ethnische Zusammensetzung. In homogenen Märkten waren zu hohe Bewertungen besonders ausgeprägt, da die Beteiligten eher bereit waren, spekulative Preise zu akzeptieren, und zwischen ihren Fehleinschätzungen gab es eine höhere Korrelation. Zudem wurden homogene Märkte härter getroffen, wenn die Blase platzte.

Die Untersuchung lässt darauf schließen, dass Preisblasen nicht nur durch individuelle Fehleinschätzungen und finanzielle Rahmenbedingungen entstehen, sondern auch aufgrund des sozialen Kontexts, in dem Entscheidungen getroffen werden. „Homogene Märkte korrigieren individuelle Fehler nicht – sie bewahren oder verstärken sie sogar“, fasst die Gruppe ihre Ergebnisse zusammen [98].

Dass Heterogenität sich nicht ausschließlich auf sichtbare Aspekte beschränkt, sondern auch andere Merkmale einen Gruppenteilnehmer zum „Außenseiter“ machen können, belegt eine weitere Studie, die noch einen weiteren wichtigen Aspekt beleuchtet: Trotz besserer Ergebnisse sind vielfältige Gruppen mit ihrer Arbeit nicht zufriedener. Ganz im Gegenteil: Homogene Teams haben ein größeres sogenanntes „Sozialkapital“, also eine reibungslose Zusammenarbeit, Vertrauen und Spaß bei der Arbeit.

Ein Team US-amerikanischer Forscherinnen hat untersucht, wie sich soziale Vielfalt in Gruppen auswirkt und wie Neuzugänge die Interaktion und damit auch das Problemlöseverhalten beeinflussen. Dabei wollten sie insbesondere verstehen, ob sich „andere“ Mitglieder nur „lohnen“, wenn sie neue Informationen oder Perspektiven mitbringen, oder ob sich ihre bloße Anwesenheit positiv auswirkt.

Beispiel

In ihrem Experiment arbeiteten die Forscherinnen mit Mitgliedern unterschiedlicher Studentenverbindungen, die Vierergruppen bildeten. Ein Start-Team aus drei Personen kam dabei stets aus der gleichen Verbindung, die oder der Vierte alternierend aus der gleichen (der Ingroup) oder war ein „Außenstehender“ aus einer anderen Verbindung (Outgroup). Alle mussten in Einzelarbeit verschiedene Interviews zu einem Mordfall lesen und sich entscheiden, wer schuldig war. Anschließend bekamen die Dreier-Teams die Aufgabe, sich in 20 min auf einen Täter zu einigen. Nach 5 min kam der Neue dazu. Die Aufgabe blieb die gleiche, aber es galt nun, eine zusätzliche Meinung zu berücksichtigen.

Teams mit einem Außenstehenden waren deutlich besser darin, die Schuldigen zu identifizieren, und das galt besonders dann, wenn er oder sie keine von allen anderen abweichende Meinung hatte. In solchen Fällen verschoben die Neuzugänge die Meinungssallianzen innerhalb der Gruppe. Allein ihre Anwesenheit fühlte sich seltsam an, und die Notwendigkeit, die resultierende Spannung aufzulösen, belebte die Diskussion. Das entsprechende Team war sich allerdings seines Ergebnisses weit weniger sicher.

Neuzugänge aus der eigenen Verbindung wirkten sich dagegen negativ auf das Gruppenergebnis aus. Allerdings fühlten sich die Beteiligten wohler und waren auch von der Qualität ihrer Entscheidung stärker überzeugt.

Das Experiment illustriert ein typisches Verhalten homogener Gruppen: Um unangenehme Diskussionen zu vermeiden, kommen – bewusst oder unbewusst – abweichende Meinungen gleich gar nicht auf den Tisch. Das führt dazu, dass entsprechende Teams mit ihren Entscheidungen zwar häufiger danebenliegen, aber mit ihrer Arbeitsleistung sind

sie zufrieden. Weil keiner in der Gruppe das Ergebnis hinterfragt, kommen sie nicht einmal auf die Idee, dass sie falsch liegen könnten.

„Grundsätzlich würden Menschen lieber Zeit mit anderen verbringen, die ihnen zustimmen als ihnen widersprechen“, fasst Professorin Katherine W. Phillips zusammen. Aber genau daraus erwächst ihre Schwäche, denn grenzenlose Zustimmung führt nicht unbedingt zu den besten Ergebnissen. „Unterschiedliche Meinungen fordern uns heraus, erfordern mehr Nachdenken und Informationsaustausch. Sie fühlen sich aber auch konfliktreicher an“¹⁰ [99].

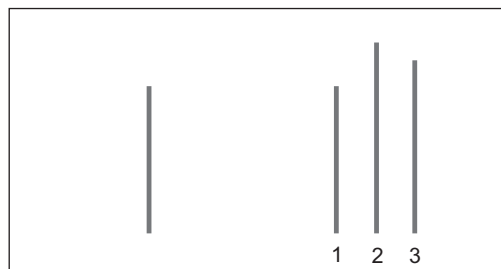
Das Problem der Konformität – dass sich Menschen einer anderen Meinung anschließen, ohne sie zu teilen – hat Solomon Asch bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts untersucht. Die Versuchsteilnehmer in seinen Konformitätsstudien geben regelmäßig offensichtlich falsche Antworten, wenn sie damit nur die Chance haben, mit den Aussagen anderer übereinzustimmen.

Beispiel

In dem Experiment sollten die Beteiligten die Länge unterschiedlicher Linien einschätzen und angeben, welche von drei Linien genauso lang war wie eine Referenzlinie (siehe Abb. 2.4). Sie gaben ihre Einschätzung einzeln bzw. in Gruppen von acht Personen ab, dabei war die Reihenfolge durch die Sitzordnung vorgegeben. Nur eine Person in der Gruppe war tatsächlich ein „Versuchskaninchen“. Ziel war es zu untersuchen, wie sich die Antwort anderer Beteiligter auf dessen Angaben auswirkte. Dass die anderen Teil des Versuchsaufbaus waren, wurde logischerweise nicht kommuniziert.

Die „anderen“ gaben in unterschiedlichen Runden zum Teil richtige, überwiegend jedoch falsche Antworten, die sich erheblich auf die Reaktion des „Versuchsobjekts“ auswirkten. Er oder sie gab die Antwort immer als einer der letzten ab und war dadurch stets mit einer offensichtlich falschen, aber einmütigen Mehrheit konfrontiert. Die Auswirkungen waren eklatant: Nachdem die Probanden, allein befragt,

Abb. 2.4 Asch-Konformitätsexperiment



¹⁰Originaltext: „Generally speaking, people would prefer to spend time with others who agree with them rather than disagree with them. [...] When you think about diversity, it often comes with more cognitive processing and more exchange of information and more perceptions of conflict“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

in 95 % der Fälle eine richtige Antwort gegeben hatten, machten in der Gruppe nur noch 26 % keine Fehler. Der normative Einfluss der Gruppe resultiert typischerweise in „compliance“, d. h. in öffentlicher Konformität ohne innere Überzeugung.

In späteren Studien demonstrierte Asch, dass sich dieser Konformitätsdruck bzw. -wunsch bereits durch einen „Abweichler“ auflöste [94].

Dank moderner Bildgebungstechnologie wissen wir inzwischen auch, warum es Menschen so wichtig ist, sich nahtlos in eine Gruppe einzufügen. Schließlich ist der Mensch ein soziales Wesen und war für sein Überleben immer auf die Unterstützung anderer angewiesen. Widerspruch und Auseinandersetzungen können diese Gruppenzugehörigkeit gefährden. Tatsächlich aktiviert das Gefühl, zurückgewiesen zu werden, viele der gleichen Hirnregionen wie physischer Schmerz. Entsprechend groß ist die Motivation dazuzugehören [100].

Vielfältige Teams brauchen länger, um zusammenzufinden

Die unterschiedlichen Untersuchungen zeigen, dass heterogene Teams innovativer sind und individuelle Fehler ausgleichen können. Sie demonstrieren aber auch, dass Vielfalt sich nicht immer und ausschließlich positiv auswirkt und dass sie die Beteiligten vor eine Herausforderung stellt. Es reicht daher nicht, auf ihre positive Wirkung zu vertrauen. Stattdessen müssen Organisationen aktive Bemühungen unternehmen, damit die Vorteile zum Tragen kommen. Führungskräfte haben dabei eine Schlüsselrolle.

Das setzt voraus, dass Menschen Zeit bekommen, sich auf die veränderte Situation einzustellen und die Reibereien zu lösen, die fast automatisch daraus resultieren, dass unterschiedliche Erfahrungen und (Wert-)Vorstellungen aufeinandertreffen. In den frühen Phasen der Teamentwicklung arbeiten vielfältige Teams oft weniger erfolgreich zusammen als homogene Gruppen, die aufgrund vieler Gemeinsamkeiten schneller effektive Prozeduren und Prozesse etablieren können. Erst wenn die verschiedenen Mitglieder ihre Unterschiede als Chance wahrnehmen und sich aktiv darum bemühen, gemeinsame Lösungen zu finden, laufen sie zu ihrem vollen Potenzial auf. Ganz wichtig ist dabei Wertschätzung gegenüber den anderen, um die Bereitschaft zu entwickeln, fremde Perspektiven – die zunächst völlig abwegig erscheinen mögen – als eine alternative Herangehensweise statt einfach nur als „offensichtlich falsch“ zu erleben. Wie sich die gleiche Sache aus unterschiedlichen Blickwinkeln tatsächlich ganz anders darstellen kann, illustriert Abb. 2.5.

Ihre volle Stärke zeigen vielfältige Teams, wo es gilt, innovative Lösungen zu entwickeln und neue Potenziale zu identifizieren. Eine gute und offene Kommunikation ist dabei entscheidend und das Vertrauen, dass Menschen aus positiven Intentionen heraus agieren und sich ehrlich um ein besseres Verständnis bemühen. Ebenso wichtig ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem unterschiedliche Meinungen adressiert und diskutiert werden, und zu gewährleisten, dass auch eher zurückhaltende und ruhige Teammitglieder gehört werden.

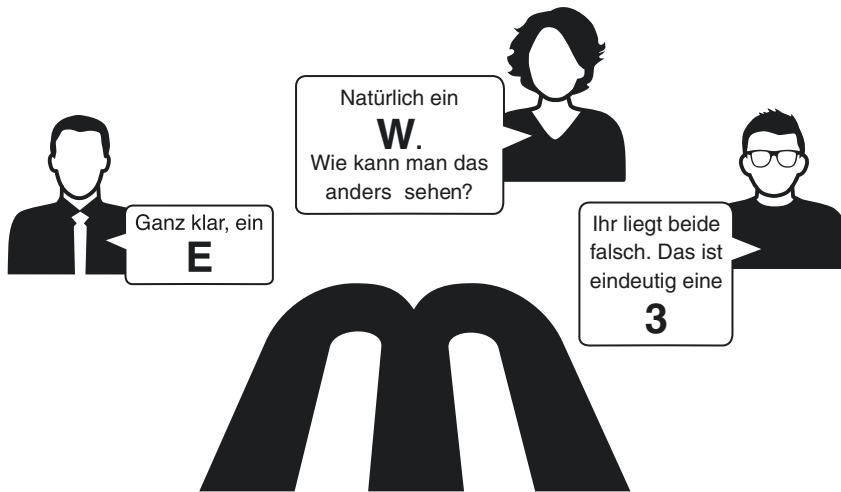


Abb. 2.5 Die Perspektive beeinflusst, was man sieht

Nicht vergessen: Performende Teams sind keine durchweg zufriedenen Mitarbeiter, die sich alle ganz toll miteinander verstehen. Es sind vielmehr Teams, die sich und ihren eigenen Standort reflektieren und zur Entwicklung gemeinsam mit ihren Kollegen bereit sind, ja diese aktiv vorantreiben. Sie tragen Konflikte offen aus, stehen zu Fehlern und verhindern, dass sich Egoismen und Statusdenken durchsetzen. Svenja Hofert [101].

Phasen der Teamentwicklung

Das wohl bekannteste Modell, das die unterschiedlichen Phasen der Entwicklung einer Gruppe von einer Ansammlung von Menschen zu einem arbeitsfähigen Team darstellt, wurde Mitte der 1960er Jahre von Bruce W. Tuckman entwickelt. Danach durchlaufen Gruppen vier klassische Phasen:

1. **„Forming“/Formierungs- oder Orientierungsphase:** Die Beteiligten sind gespannt darauf, was man gemeinsam erreichen wird. Gerade bei großen Unterschieden in der Gruppenzusammensetzung kann hier aber auch eine starke Unsicherheit herrschen, was man von anderen zu erwarten hat und ob das mit der Zusammenarbeit tatsächlich funktionieren kann. In dieser Phase geht es darum, Klarheit über die Aufgabe und über die gemeinsamen Ziele zu erhalten.
2. **„Storming“/Sturm oder Differenzierungsphase:** In dieser Phase treten Unterschiede zwischen den Teilnehmern deutlich hervor, die austesten, wie die Gruppe in unterschiedlichen Situationen reagiert und welche Regulative greifen. Der Umgang miteinander ist oft weniger höflich als zuvor. Ärger und Enttäuschung über unklare Vereinbarungen und Rollen- und Aufgabenverteilung, enttäuschte Erwartungen, mangelnde Fortschritte, „sonderbare“ Verhaltensweisen werden frustriert adressiert. Das kann zu offenen Konflikten innerhalb des Teams, mit Vorgesetzten oder dem Umfeld führen. Es werden Koalitionen gebildet und die Rangordnung geklärt. Wo es nicht gelingt, klare Strukturen zu definieren, bilden sich Untergruppen oder die Zusammenarbeit scheitert gleich ganz.
3. **„Norming“/Normierungs- oder Integrationsphase:** Die Positionen innerhalb des Teams etablieren sich weiter und es entsteht eine feste Gruppenstruktur. Erwartungen werden geklärt und es werden gemeinsame Werte, Regeln und Arbeitsweisen definiert. Solange es gelingt, Regeln zu etablieren, die den Bedürfnissen der unterschiedlichen Beteiligten gerecht werden und die

Vertrauen schaffen, steigt die Bereitschaft, sich aktiv in der Gruppe zu engagieren und die eigenen Vorstellungen und Erfahrungen, die persönliche Perspektive mitzuteilen. Konstruktive Kritik kann gehört und akzeptiert werden. Das Verständnis dafür, wie das Team von den Unterschieden profitieren kann, wächst. In dieser Phase entwickelt die Gruppe Zusammenhalt und es entsteht ein Wir-Gefühl.

4. **„Performing“/Funktions- und Leistungsphase:** In dieser Phase steckt die Gruppe ihre Energie in die Erfüllung der gestellten Aufgabe. Mitglieder sind miteinander vertraut, Erklärungsbedarf und Reibungsverluste gehen zurück. Es wird konzentriert auf das gemeinsame Ziel hingearbeitet. Die Beteiligten sind zufrieden mit der gemeinsamen Arbeit und ihren Fortschritten. Die Produktivität ist hoch und es werden Ergebnisse erzielt.

Die unterschiedlichen Phasen können bzw. werden sich wiederholen, wenn sich die Zusammensetzung der Gruppe verändert.

2.5 Mehr Vielfalt und gleiche Chancen, weil es das Richtige ist

Dem Argument, dass es keine Notwendigkeit für einen Business Case gäbe, weil das Streben nach mehr Vielfalt und Chancengleichheit schon auf Basis der Menschenrechte und dem Wunsch nach ethischem Verhalten begründet sei, begegne ich in den letzten Jahren wieder zunehmend häufiger. Beflügelt wird das aktuell durch die wachsende Aufmerksamkeit für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) und insbesondere die anstehende EU-Direktive zur Offenlegung nicht finanzieller Informationen (non-financial reporting), bei der das Augenmerk auf sozialen Indikatoren – wie dem Engagement für mehr Vielfalt – liegt.

Meine Meinung dazu: Natürlich ist es richtig und gerecht, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Ansehen ihrer Person im Unternehmen die gleichen Chancen haben. Von einer sauberen Analyse mit daraus resultierendem Business Case entbindet das allerdings nicht, denn als Basis für Veränderung ist es zu wenig.

Das liegt nicht nur daran, dass bei diesem Ansatz die Dringlichkeit fehlt – „in der Vergangenheit war das doch auch irgendwie okay – und warum müssen wir gerade jetzt aktiv werden, wo es doch so viel anderes zu tun gibt?“. Mindestens ebenso wichtig ist es, dass bei einem entsprechenden Vorgehen alles gleichbedeutend und jede Priorisierung unmöglich ist. Denn wie könnte man die Bedürfnisse einer Gruppe über die einer anderen stellen, wenn es doch darum geht, mehr Gerechtigkeit herzustellen?

Der Wunsch, parallel alle bestehenden Barrieren zu adressieren, führt allerdings regelmäßig dazu, dass sich eine Organisation verzettelt und eine völlig unüberschaubare Gemengelage entsteht. Warum was und mit welchem Ergebnis gemacht wird bzw. werden soll, wird komplett undurchsichtig und führt im Endeffekt dazu, dass viele Stakeholder genervt die Waffen streichen. Es bedeutet auch, dass ein solcher Ansatz, der zunächst besonders ethisch erscheinen mag, zumeist keine oder unbefriedigende Ergebnisse erzielt und im Endeffekt wenig Nutzen hat.

Das sich aus der Priorisierung ergebende Dilemma – ebenso wie die Diskussion mit Mitgliedern der „vernachlässigten“ Zielgruppen – gilt es auszuhalten. Oft hilft dabei nur, sich und andere daran zu erinnern, dass von einer inklusiven Unternehmenskultur jeder profitiert.

Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen sollten

1. Die steigende Bedeutung von Diversity und Inclusion basiert nicht auf „Sozialromantik“, sondern auf klaren geschäftlichen Erfordernissen und Vorteilen.
2. Eine wachsende Anzahl von Gesetzen regelt die Anforderungen an Unternehmen. Die Schwerpunkte unterscheiden sich dabei zwischen verschiedenen Ländern und Regionen erheblich.
3. Zahlreiche Studien belegen, dass vielfältige Teams bessere Ergebnisse erbringen. Gründe und Einflussfaktoren werden dabei zunehmend besser untersucht.
4. Der Business Case der meisten Organisationen basiert auf einem bis drei globalen Trends: Veränderungen im Arbeitsmarkt, im Absatzmarkt und der höheren Innovationskraft heterogener Teams. Dabei ist es wichtig, einen eigenen Business Case zu entwickeln, der sich an den spezifischen Herausforderungen orientiert.
5. Obwohl der positive Einfluss von Vielfalt auf die Ergebnisse von Unternehmen nachgewiesen ist, treten die Vorteile nicht automatisch ein. Heterogene Teams brauchen länger, um produktiv zu werden und benötigen eine bessere Führung.

Wichtige Fragen in Bezug auf Ihre eigene Strategie

Welche Herausforderungen, vor denen Ihr Unternehmen steht, beeinflussen die D&I-Strategie? Sind es neue Zielgruppen oder beispielsweise demografische Trends innerhalb ihrer Organisation?

Welche Aspekte sind für Ihren Business Case/ Case for Change besonders relevant? Der Arbeitsmarkt, Absatzmarkt oder eine höhere Innovationskraft?

Sind Ihnen Fälle bekannt, wo fehlende Vielfalt – und die mit ihr einhergehende Kompetenz und Erfahrung – zu Problemen geführt hat? Wer könnte Ihnen relevante Beispiele liefern?

Welche Länder haben eine hohe Umsatzbedeutung und wo gibt es spezielle gesetzliche Regelungen, denen Sie zu entsprechen haben?

Literatur

1. Kempe, Christian. 2011. Die größten Unternehmen im Wandel der Zeit, Januar 2011. http://www.focam.de/downloads/referenzen/012011_pi.pdf. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
2. PWC. 2016. Global top 100 companies by market capitalization, 31 March. <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/global-top-100-companies-2016.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
3. 100 people: A world portrait. <http://www.100people.org/index.php>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
4. WHO. 2011. World report on disabilities. http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/en/. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
5. Dalia research. 2016. Counting the LGBT population: 6% of Europeans identify as LGBT, 18.10.2016. <https://daliaresearch.com/counting-the-lgbt-population-6-of-europeans-identify-as-lgbt/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
6. Gallup Special Report: New Estimates of the LGBT Population in the United States, Gallup und Williams Institute der Juristischen Fakultät an der University of California in Los Angeles, Februar 2013. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/research/census-lgbt-demographics-studies/gallup-lgbt-pop-feb-2013/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
7. Vatican condemns radio station over anti-gay comments on quake. 2016. *BBC News*, 04.11.2016. <http://www.bbc.com/news/world-europe-37877395>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
8. Center for Talent Innovation. 2013. The power of „Out“ 2.0: LGBT in the workplace, 01.02.2013. <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1390>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
9. Charta der Vielfalt. 2016. Diversity in Deutschland, Oktober 2016. http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
10. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 14.08.2006. <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html#BJNR189710006BJNG000100000>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
11. Quelle: eigenes Interview der Autorin mit Manfred Confurius am 20.03.2017.
12. Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, 08.03.2016. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-maennern-an-fuehrungspositionen/78562?view=DEFAULT>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
13. Richtlinie über die Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen im EU-Amtsblatt veröffentlicht, 17.11.2014. <http://www.iasplus.com/de/news/2014/november/eu-esg>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
14. Inside Council. 2014. Top 10 most expensive discrimination settlements of 2013, 08.07.2014. <http://www.insidecounsel.com/2014/07/08/top-10-most-expensive-discrimination-settlements-o?page=2&slreturn=1479816273>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
15. 12 of the most expensive lawsuit settlements ever. <http://worthly.com/most-expensive/12-expensive-lawsuit-settlements-ever/2/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
16. Novartis Reaches \$152.5 Million Sex-Bias Settlement, Washington Post, 14.07.2010. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/14/AR2010071405346.html>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
17. Hunt, Vivian, et al. 2015. Why diversity matters, 02.02.2015. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
18. Herring, Cedric. 2009. Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity (University of Illinois at Chicago). *American Sociological Review*, April 2009. <http://>

- www.asanet.org/sites/default/files/savvy/images/journals/docs/pdf/asr/Apr09ASRFeature.pdf. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
19. EY. 2013. The power of many. <http://www.ey.com/gl/en/issues/talent-management/how-companies-use-teams-to-drive-performance>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 20. Credit Suisse Research Institute. 2014. CS gender 3000: Women in senior management, September 2014. <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 21. Credit Suisse Research Institute. 2012. Gender diversity and corporate performance, August 2012. <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=88EC32A9-83E8-EB92-9D5A40FF69E66808>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 22. Fortune. 2014. Three factors that get more women into the boardroom, 28.10.2014. <http://fortune.com/2014/10/28/three-factors-that-get-more-women-into-the-boardroom/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 23. Sodexo. 2016. Gender-balanced teams linked to better business performance: A Sodexo study, Rohini Anand, Senior Vice President, Corporate Responsibility and Global Chief Diversity Officer. <http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/03/Workplace%20Trends%202016%20Final.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 24. How employee engagement drives growth, 20.06.2013. <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 25. Gallup Inc. 2013. State of the global workplace. http://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013.aspx. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 26. Bersin, Josh. 2015. Why diversity and inclusion will be a top priority for 2016, 06.12.2015. <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/12/06/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/#32ba303c4bd4>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 27. Bersin by Deloitte. 2015. Diversity and inclusion top the list of talent practices linked to stronger financial outcomes, 12.11.2015. <http://www.bersin.com/News/PressArticles.aspx?id=19377>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 28. Bersin by Deloitte. 2016. Predictions for 2017: Everything is becoming digital. <http://marketing.bersin.com/predictions-for-2017.html>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 29. Bacha, Eliane, und Sandra Walker. 2013. The relationship between transformational leadership and followers' perceptions of fairness, September 2013. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1507-z#page-1>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 30. Balch, Oliver. 2013. The strong correlation between fair leadership and inspiring change. *The Guardian*, 07.10.2013. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/fair-leadership-inspiring-change>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 31. Mercer. 2016. Bridging the gap between employers' and employees' needs is key for „future-proofing“ HR, new Mercer study finds, 11.04.2016. <http://www.mercer.com/newsroom/global-talent-trends-2016.html>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 32. IAB-Kurzbericht 20/2016. <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb2016.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 33. IAB-Kurzbericht 4/2016. <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0416.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 34. Mihm, Andreas. 2016. Fachkräftemangel wird zum Geschäftsrisiko. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27.12.2016. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/industrie-und-handelskammertag-sieht-viele-risiken-fuer-2017-14592331.html>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
 35. Gender-related material in the new core curriculum, Januar 2007. <http://www.gsb.stanford.edu/stanford-gsb-experience/news-history/gender-related-material-new-core-curriculum>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.

36. Das Experiment der Columbia-Universität basiert auf der Fallstudie Heidi Roizen, Kathleen L. McGinn, Nicole Tempest, Harvard Business School Case Collection, Januar 2000, überarbeitet im April 2010. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26880>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
37. Diskriminierung am Ausbildungsmarkt, Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven, Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, März 2014. <https://www.svr-migration.de/publikationen/diskriminierung-am-ausbildungsmarkt/>, <http://www.gsb.stanford.edu/stanford-gsb-experience/news-history/gender-related-material-new-core-curriculum>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
38. Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment, Leo Kaas, Universität Konstanz und IZA (Institut zur Zukunft der Arbeit) und Christian Manger, Universität Konstanz, Februar 2010. <http://iza.org/dp4741.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
39. Weichselbaumer, Doris. 2016. Discrimination against female migrants wearing headscarves, September 2016. <http://iza.org/dp10217.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
40. McKinsey Global Institute (MGI). 2012. The world at work. [Global_labor_Executive_Summary_June_2012.pdf](http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter). Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
41. McKinsey & Company. 2013. Women matter: Moving corporate culture, moving boundaries. <http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
42. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. 2005. Migrationsbericht. https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2005.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
43. Spiegel Online, 09.03.2000. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/kinder-statt-inder-rueckgers-verteidigt-verbalen-ausrutscher-a-68369.html>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
44. Country summary of higher education: India, World Bank. http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1121703274255/1439264-1193249163062/India_Country-Summary.pdf. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
45. University Grants Commission. 2012. Higher education in India at a glance, März 2012. http://www.ugc.ac.in/ugc/pdf/208844_HEglance2012.pdf. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
46. Unesco Institute for Statistics. 2014. Higher education in Asia: Expanding out, expanding up. <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/higher-education-asia-graduate-university-research-2014-en.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
47. Tertiary education statistics, Eurostat. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_tertiary_education_students_2013_\(thousands\)_ET15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_tertiary_education_students_2013_(thousands)_ET15.png). Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
48. EUROSTAT. 2016. Lebensarbeitszeit – Die Menschen in der EU können davon ausgehen, fast zwei Jahre länger zu arbeiten als vor zehn Jahren. Zurückzuführen ist dies vornehmlich auf die längere Lebensarbeitszeit der Frauen, Europäische Kommission, 14.11.2016. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7730727/3-14112016-BP-DE.pdf/227e9162-2149-4b22-9dea-8010d5506cc1>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
49. Leading the four generations at work, American Management Association. <http://www.amanet.org/training/articles/leading-the-four-generations-at-work.aspx>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
50. Jörg Korff, Torsten Biemann, Sven C. Voelpel. 2016. Differentiating HR systems' impact: Moderating effects of age on the HR system-work outcome association. *Journal of Organizational Behavior*, 31.08.2016. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2130/full>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
51. Pew Research Center. 2010. Baby boomers retire, 29.12.2010. <http://www.pewresearch.org/daily-number/baby-boomers-retire/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
52. Gallup. 2014. Many baby boomers reluctant to retire, 20.01.2014. <http://www.gallup.com/poll/166952/baby-boomers-reluctant-retire.aspx>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.

53. Will baby boomers change the meaning of retirement? *The Atlantic*, 28.06.2015. <http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/06/baby-boomers-retirement/396950/>.
54. Wooing China's Generation Y, *WSJ*, 10.02.2013. <http://www.wsj.com/video/wooing-china-generation-y/20030645-8CBB-4A76-903E-1F0FBC4562AC.html>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
55. Hays. 2013. Gen Y and the world of work: A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y China. http://www.hays.cn/cs/groups/hays_common/@cn/@content/documents/digitalasset/hays_131944.pdf. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
56. PWC. 2015. The female millennial: A new era of talent, März 2015. <https://www.pwc.com/jg/en/publications/the-female-millennial-a-new-era-of-talent.html>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
57. Kelan, Elisabeth. 2013. Organising generations – What can sociology offer to the understanding of generations at work? <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/soc4.12117/full#references>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
58. Unesco Institute for Statistics. 2010. Global education digest 2010. http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/GED_2010_EN.pdf. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
59. Brehmer, Wolfram, Dr. Christina Klenner, und Prof. Dr. Ute Klammer. 2010. Wenn Frauen das Geld verdienen – Eine empirische Annäherung an das Phänomen der „Familienernährerin“. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, Juli 2010. https://www.boeckler.de/wsi_5351.htm?produkt=HBS-004752&chunk=4&jahr. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
60. A.T. Kearney. 2016. 361°-Familienstudie „Mehr Aufbegehren. Mehr Vereinbarkeit!“, Oktober 2016. <https://www.atkearney.de/documents/6645533/9249916/A.T.+Kearney+Familienstudie+2016.pdf/976ce5c8-0bb8-4d62-9090-59a1633dbc81>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
61. Aktion Mensch. 2015. Inklusionsbarometer Arbeit.
62. Bundesagentur für Arbeit (BA). 2015. Arbeitsmarkt in Zahlen Beschäftigungsstatistik 2014, September 2015. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
63. Eigenes Interview der Autorin mit Christina Gottschau am 02.02.2017.
64. Kardorff, E. v., H. Ohlbrecht, und S. Schmidt. 2013. Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung.
65. Hofert, S. 2016. *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
66. <http://de.specialisterne.com/partnerschaft-mit-sap/>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
67. Colby, Sandra L., und Jennifer M. Ortman. 2015. Projections of the size and composition of the U.S. population: 2014 to 2060, March 2015. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2015/demo/p25-1143.pdf>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
68. National Center for Health Statistics (NCHS). 2011. Consumption of sugar drinks in the United States, 2005–2008, August 2011. <https://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db71.pdf>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
69. NCHS Data Brief. 2012. Consumption of diet drinks in the United States, 2009–2010, Oktober 2012. <https://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db109.pdf>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
70. The Economist. 2006. The importance of sex. Forget China, India and the internet: Economic growth is driven by women, 12.02.2006. <http://www.economist.com/node/6800723>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
71. Statista. 2017. Monthly unemployment rate in the United States from September 2015 to September 2016 (seasonally-adjusted). <https://www.statista.com/statistics/273909/seasonally-adjusted-monthly-unemployment-rate-in-the-us/>. Zugriffen: 19. Dez. 2016.
72. Statistisches Jahrbuch, Statistisches Bundesamt. 2012.
73. Wittenberg-Cox, Avivah, und Alison Maitland. 2010. Why women mean business. Chichester: Wiley

74. Silverstein, Michael J., und Kateund Sayre. 2009. Women want more: How to capture your share of the world's largest, fastest-growing market. New York: HarperBusiness.
75. CTI. 2015. The power of the purse. Engaging women decision makers for healthy outcomes. <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1470>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
76. McKinsey. 2015. The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. <http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
77. Frankfurter Allgemeine Zeitung. 2016. Deutschland wird wieder Exportweltmeister, 06.09.2016.
78. HypoVereinsbank: Internationalisierung: Wo sind die Wirtschaftstreiber von morgen? <https://blog.hypovereinsbank.de/wachstumsmaerkte/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
79. Expansion ins Ausland sichert Jobs in der Heimat, Handelsblatt, 17.10.2016. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/wachstumsmaerkte/globalisierung-in-dax-konzernen-expansion-ins-ausland-sichert-jobs-in-der-heimat/14696124.html>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
80. Credit Suisse Research Institute. 2015. Global wealth report 2015. <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=F2425415-DCA7-80B8-EAD989AF9341D47E>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
81. Eigenes Interview der Autorin mit Werner Haas am 15.12.2016
82. Wike, Richard. 2016. Americans more tolerant of offensive speech than others in the world. Pew Research Center, 12.10.2016, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/10/12/americans-more-tolerant-of-offensive-speech-than-others-in-the-world/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
83. Goncalo, Jack A., et al. 2016. Politically correct norms encourage creativity among mixed-sex work groups. *London School of Economics and Political Science*, 16.02.2016. <http://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2016/02/16/politically-correct-norms-encourage-creativity-among-mixed-sex-work-groups/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
84. Gundling, Ernest, und Anita Zanchettin. 2007. *Global diversity: Winning customers and engaging employees within world markets*. Boston: Nicholas Brealey International.
85. <http://www.globalbydesign.com/2004/08/20/microsofts-global-blunders/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
86. Brown, Paul. 2004. Microsoft pays dear for insults through ignorance. *The Guardian*, 19.08.2004. <https://www.theguardian.com/technology/2004/aug/19/microsoft.business>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
87. Varanini, Giancarlo. 2003. Kakuto Chojin recalled: Microsoft's 3D fighter is pulled from store shelves, 06.02.2003. <http://www.gamespot.com/articles/kakuto-chojin-recalled/1100-2910399/>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
88. Groupon's Controversial TV Commercials, abc news, 07.02.2011. <http://abcnews.go.com/Business/groupon-super-bowl-commercial-ignites-controversy/story?id=12856998>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
89. Bramwell, Tom. 2006. Sony withdraws "racist" PSP ad campaign, 12.06.2006. <http://www.gamesindustry.biz/articles/sony-withdraws-racist-psp-ad-campaign>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
90. Nudd, Tim. 2014. The 13 Biggest Brand Fails of 2014. The year's silliest, scariest and stupidest screw-ups. *Adweek*, December 16. <http://www.adweek.com/adfreak/13-biggest-brand-fails-2014-161978>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
91. Werth, Lioba. 2004. *Psychologie für die Wirtschaft*. Heidelberg: Spektrum Akademischer.
92. Surowiecki, James. 2004. *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economy, societies and nations*. New York: Doubleday.

93. Werth, Lioba, und Jennifer Mayer. 2008. *Sozialpsychologie*. Berlin: Springer.
94. Werth, Lioba. 2010. *Psychologie für die Wirtschaft*. Heidelberg: Spektrum Akademischer.
95. Credit Suisse Research Institute. 2012. Gender diversity and corporate performance. <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=88EC32A9-83E8-EB92-9D5A40FF69E66808>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
96. Center for Talent Innvoation. 2013. Innovation, diversity and market growth, September 2013.
97. Sommers, Samuel R. 2006. On racial diversity and group decision making: Identifying multiple effects of racial composition on jury deliberations. *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (4): 597–612. <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-904597.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
98. Levine, Sheen S., et al. 2014. Ethnic diversity deflates price bubbles. <http://www.pnas.org/content/111/52/18524.full.pdf>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
99. Phillips, Katherine W., et al. 2010. Better decisions through diversity, Kellogg School of Management at Northwestern University, 01.10.2010. http://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better_decisions_through_diversity. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
100. Weir, Kirsten. 2012. The pain of social rejection, American Psychological Association, April 2012. <http://apa.org/monitor/2012/04/rejection.aspx>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016.
101. Hofert, S. 2016. *Agiler führen*. Wiesbaden: SpringerGabler.

<http://www.springer.com/978-3-658-16877-3>

Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg
Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im
Unternehmen

Hucke, V.

2017, XI, 258 S. 38 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16877-3