

# **Einführung einer Diversity-and-Inclusion-Kultur – eine herausfordernde Management-Aufgabe**

Prof. Dr. Gudrun Sander und Ines Hartmann, M.A. HSG

## **Artikel ist zur Veröffentlichung vorgesehen in:**

Genkova, Petia & Ringeisen, Tobias (Hrsg.) (2015). Handbuch Diversity Kompetenz, Bd. 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer VS.

## **Keywords:**

Diversity Management, Diversity and Inclusion, Change Management, Vielfalt und Inklusion, Kulturwandel

## **Abstract**

Zu Beginn der Auseinandersetzung mit dem Thema „Diversity and Inclusion“ (D&I) sollten Organisationen ihr Verständnis von D&I sorgfältig klären. Nur so gelingt die Überzeugung der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Erst dann und darauf aufbauend ist es sinnvoll Strategie und Massnahmen abzuleiten. Um eine gelebte D&I-Kultur zu erreichen, ist in der Folge ein umfassender Veränderungsprozess notwendig. Ein solcher gelingt umso besser, je mehr verschiedene Perspektiven in diesem Veränderungsprozess eingenommen werden können.

## **1. Einleitung**

„Diversity and Inclusion“ (D&I) ist heute unerlässlich, um Organisationen als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Die meisten grossen Unternehmen haben D&I Officers oder Fachstellen für Diversity. CEOs und Personalvorstände geben öffentlich in Videos und Interviews ihr Commitment für D&I ab (Ruigrok 2012). Betrachten wir die nackten Zahlen folgt häufig Ernüchterung. Nur 2.5% der ca. 100 grössten Schweizer Unternehmen haben eine weibliche CEO und 6% beträgt der Anteil weiblicher Geschäftsleitungsmitglieder. In den Verwaltungsräten sitzen gerade einmal 15% Frauen und gar nur 1% der Verwaltungsratspräsidien sind mit Frauen besetzt (Guido Schilling AG 2015). In Deutschland ist die Situation ähnlich: 2014 betrug der Frauenanteil in Aufsichtsräten 19% und in den

Vorständen 6%. Kumuliert liegt der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen bei 12% (FidAR 2014). Mit Ausländerinnen und Ausländern tut man sich – zumindest in Schweizer Unternehmen – leichter. 42% der Geschäftsleitungsmitglieder der 100 grössten Unternehmen der Schweiz sind Ausländer bzw. Ausländerinnen und 41% der CEOs sind ausländischer Herkunft, ebenso 36% der Verwaltungsratsmitglieder (Guido Schilling AG 2015). Obwohl sich viele Organisationen also offiziell für D&I einsetzen, entsprechende Strategien und Massnahmen erarbeitet haben und manche Unternehmen sich öffentlich zu Zielen oder Quoten bekennen bzw. in Deutschland ab 2016 von Gesetzes wegen umsetzen müssen, verändert sich weiterhin wenig. Denn was oft unterschätzt wird, ist der Kulturwandel, der mit einem ernst gemeinten Diversity Management einhergeht. Selbstverständlich gelingt kein Veränderungsprozess, wenn nicht das Top-Management dahinter steht. Ein Top-down-Vorgehen mit klaren Zielen ist hilfreich, aber für einen gelingenden Kulturwandel reicht es meistens nicht aus. Das vorliegende Buchkapitel fokussiert daher auf den umfassenden Veränderungsprozess, der einer gelebten D&I-Kultur vorangeht und auf unterschiedliche Perspektiven, welche einen solchen Veränderungsprozess unterstützen können.

## **2. Diversity and Inclusion: Verortung und Begriffsklärungen**

### 2.1 D&I-Kultur als „Vision“

Eine Studie von McKinsey & Company (2013) zeigt, dass die „richtige“ Organisationskultur für das Vertrauen von Frauen, höhere Management-Positionen zu erreichen, doppelt so wichtig ist wie individuelle Faktoren (z. B. der eigene Ehrgeiz). Frauen haben den Ehrgeiz und sind bereit, für die Erreichung ihrer Aufstiegsziele das notwendige Engagement zu erbringen, aber die Organisationskultur und das Umfeld sind sehr entscheidend dabei, das Vertrauen in die Zielerreichung zu stärken oder eben zu schwächen. Dies lenkt die Aufmerksamkeit verstärkt auf eine gelebte D&I-Kultur und die Führungskräfte, die diese prägen, und nimmt den Anpassungsdruck von den sogenannten Minderheiten, die sich an eine bestehende Kultur anpassen müssen – ganz im Sinne „fix the culture, fix the managers“ und nicht „fix the minorities“.

Was ist nun unter einer D&I-Kultur zu verstehen? In der Literatur werden viele verschiedene Begriffe verwendet, wie z.B. Diversity Management, Inklusion, Gleichstellung, Chancengleichheit etc. Je nach dahinter liegendem wissenschaftstheoretischen Verständnis verbinden sich damit aber sehr unterschiedliche Vorstellungen, was „gute Gleichstellung“

oder „gute Inklusion“ in einer Organisation (und auch in einer Gesellschaft) sein soll und folglich auch mit welchen Strategien und Massnahmen diese zu erreichen ist (Sander 2009).

Bevor also ein Unternehmen über Strategien und Massnahmen nachdenkt, muss es die normativen Grundlagen dazu klären (vgl. 2.2). Es gilt deshalb, das übergeordnete Ziel, oder besser die „Vision“, zu formulieren. Vision wird hier im strategischen Sinne als „eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee, eine richtungsweisende, normative Vorstellung eines zentralen Zieles“ (Sander und Bauer 2011, S. 132), die nie wirklich erreicht wird, verstanden. Diese Vision einer D&I-Kultur ist kein starrer Fixpunkt. Die Verständnisse verändern sich über die Jahre und unterliegen immer wieder neuen Aushandlungsprozessen (Nentwich 2004, 2006; Knapp 2011). Wenn vor etwa dreissig Jahren, gerade im deutschsprachigen Raum, von Gleichstellung gesprochen wurde, handelte es sich zumeist um die Geschlechtergleichstellung, häufig mit dem Fokus auf rechtlicher Gleichstellung bzw. Antidiskriminierung. Heute wird darunter eher eine breitere Definition verstanden, die zunehmend auch mit dem Begriff „Inklusion“ beschrieben wird und besonders auf die Stereotypen blickt, welche einer Inklusion oft im Wege stehen. Inklusion wird hier gemäss der Definition von Shore et al. (2011) verstanden. Sie beschreiben Inklusion anhand der beiden Dimensionen „Zugehörigkeit“ und „Wertschätzung der Einzigartigkeit“. Das bedeutet, dass sich Mitarbeitende in einer Organisation wohl (inkludiert) fühlen, wenn sie sich einerseits zugehörig fühlen, andererseits aber ihre eigenen Erfahrungen und Hintergründe nicht nur einbringen können, sondern diese auch wertgeschätzt werden. Wenn sie sich zwar zugehörig fühlen, aber an eine bestehende dominante Norm anpassen müssen, sprechen Shore et al. von Assimilierung. Zu beobachten ist dies manchmal bei Frauen in Top-Führungspositionen, die perfekt an die männlich geprägte Kultur eines Unternehmens angepasst sind. Wenn Mitarbeitende hingegen ihre Einzigartigkeit leben können, sich dann aber nicht wirklich als dazu gehörig wahrnehmen, sprechen die Autorinnen und Autoren von Differenzierung.

Die Vision einer D&I-Kultur beschreibt in diesem Beitrag also eine Organisation (oder auch eine Gesellschaft), in welcher alle Mitglieder ihre persönlichen Fähigkeiten und Potenziale frei entwickeln und entfalten können, ohne nachhaltig störend durch Stereotype, geschlechterspezifische Rollenerwartungen oder sonstige Zuschreibungen eingeschränkt zu werden. Es handelt sich um eine gesellschaftliche Situation, in der die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Menschen respektiert,

anerkannt und gefördert werden und alle Menschen die gleichen Chancen im Zugang zu Ressourcen, Beteiligung und Entscheidungsmacht haben (Müller und Sander 2011).

## 2.2 Sinn vor Strategie und Massnahmen

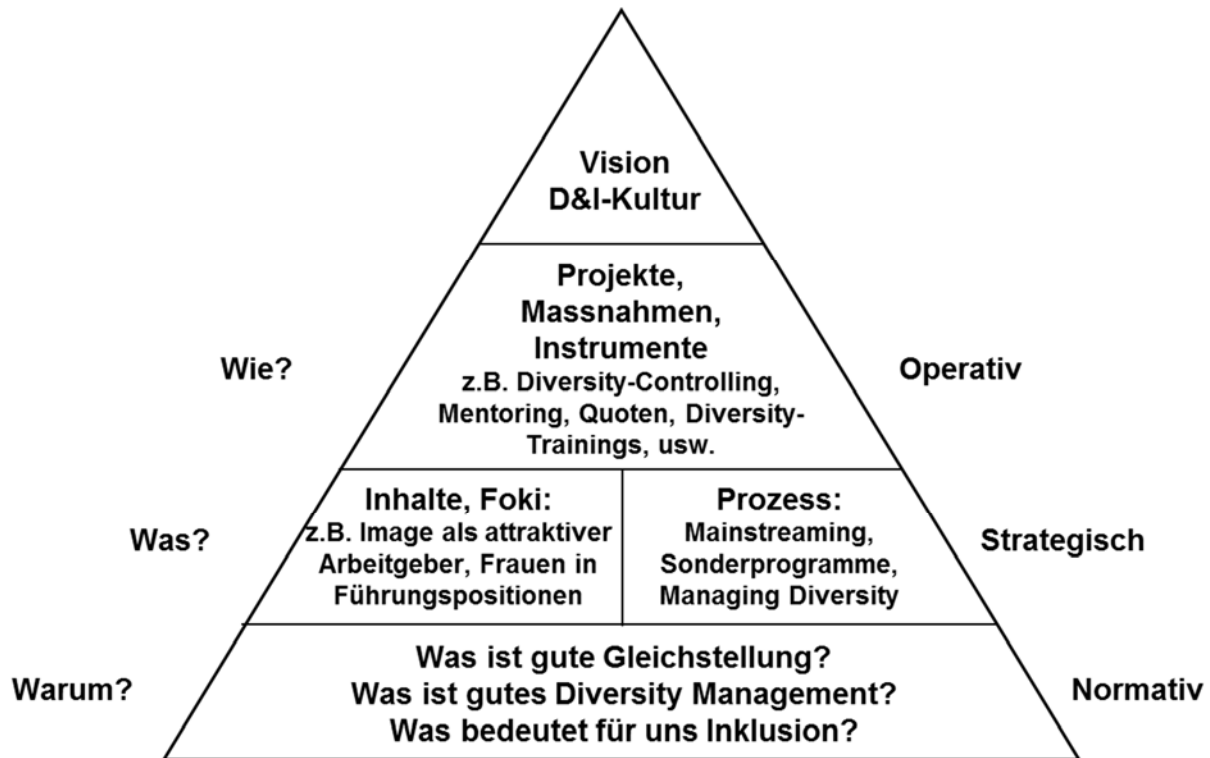


Abb. 1: D&I / Gleichstellung – Einordnung der Ebenen, in Anlehnung an Müller und Sander (2011).

In der Betriebswirtschaft wird von normativem, strategischem und operativem Management gesprochen (Rüegg-Stürm, 2002). Dieses Konzept kann auch sehr gut auf Diversity & Inclusion angewendet werden. Die erste Frage, die es in einer Organisation somit zu klären gilt, ist die Frage nach dem Warum. Warum will das Unternehmen Ressourcen für die Erreichung einer D&I-Kultur einsetzen? Was ist der Sinn dahinter? Welche Motivation, welchen Nutzen hat das Unternehmen, hier Aufmerksamkeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen? Dies sind Entscheidungen auf der *normativen Ebene*. Auf dieser Ebene geht es darum, die Beschäftigung mit dem Thema zu legitimieren, d.h. als geboten auszuzeichnen (Ulrich 2009). Es ist dabei die Frage zu klären, *warum* sich die Organisation mit dem Thema befasst. Denn wenn die Organisation - insbesondere das Top-Management und die Führungskräfte - keinen *Sinn* darin sehen, sich mit dem Thema zu beschäftigen, ist es eben auch nicht *sinnvoll*, entsprechende Strategien und Massnahmen zu erarbeiten. Die

Motivationen können durchaus verschieden und gemischt sein, aber das Warum sollte für alle in wenigen Sätzen klar sein. Hier ein Beispiel: „Wir wollen uns als preferred employer im schärfer werdenden Kampf um gute Talente zukünftig optimal positionieren.“ Oder: „Wir wollen das innovativste Unternehmen im Bereich IT sein“. Die Motivationen können dann durchaus ökonomisch und ethisch gleichzeitig sein (Müller und Sander 2011; Mensi-Klarbach 2012). Auch wenn der Nutzenaspekt für das Unternehmen im Vordergrund steht, sollte das nicht auf Kosten der Gerechtigkeit oder Chancengleichheit gehen. Denn jedes Unternehmen hat ein direktes Interesse daran, dass die Motivation der Mitarbeitenden nicht durch ein Gefühl von Unfairness untergraben wird (Sander und Levy 2012). Es geht also in einem ersten Schritt um das Erarbeiten eines gemeinsamen mehrheitsfähigen Verständnisses, was im Unternehmen als „gute Inklusion“ bzw. „gute D&I-Kultur“ verstanden wird. Dazu sind Führungskräfte und allenfalls weitere Schlüsselpersonen entsprechend in die Diskussion einzubeziehen, wie es auch bei der Erarbeitung des Sinns einer neuen Unternehmensstrategie empfohlen wird (Nagel und Wimmer 2009). Denn bei Strategien geht es nicht nur um Planung, sondern auch um bewusste, informierte und integrierende Entscheidungsarbeit (Hambrick und Fredrickson 2001). Gleichzeitig kann die offizielle Haltung der Organisation beispielsweise im Leitbild festgehalten werden, so dass sie einfacher kommuniziert werden kann und den Führungskräften und Mitarbeitenden als Orientierung dient (Müller und Sander 2011; Müller-Stewens und Lechner 2011). Es geht im Kern darum, die „Story“ für eine D&I-Kultur aufzubauen und sie so zu formulieren, dass sie immer und immer wieder erzählt werden kann.

Valerie Guertler-Doyle, Head Diversity & Inclusion Switzerland von Novartis Pharma AG, sagt dazu: „Diversity is a given, inclusion is a choice“. Dass Organisationen in der heutigen Zeit eine diverse Mitarbeitendenbasis haben, ist vielfach Fakt. Es gibt Mitarbeitende aus vielen Ländern und Sprachregionen, mit unterschiedlichen Religionen und kulturellen Hintergründen, mit ganz verschiedenen Lebenssituationen in Bezug auf Alter, Familie, Partnerschaft, sexuelle Orientierung, Erfahrungen, Ausbildungen etc. Wie damit umgegangen wird, welche Art von D&I-Kultur die Organisation für sich als gut und erstrebenswert definiert, ist hingegen ihre Entscheidung. Denn Organisationen schliessen immer auch aus. Es können nicht alle Menschen in einem Unternehmen arbeiten. Gute Rekrutierung schaut heute primär auf eine wert- und einstellungsmässige Passung. Die Frage ist aber, werden die „richtigen“ Personen inkludiert? Werden nicht aufgrund unreflektierter Vorstellungen ganze Gruppen (unbewusst) ausgeschlossen, die einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leisten könnten?

Wenn diese wichtige Auseinandersetzung mit dem Warum stattgefunden hat, geht es auf der *strategischen Ebene* darum zu entscheiden, wo die Schwerpunkte in der Umsetzung der D&I-Kultur gelegt werden, *was* also gemacht wird und *was nicht*. Strategien sind als Leitplanken zu sehen, welche die grundlegende Entwicklungsrichtung vorgeben, aber auch einen gewissen Spielraum bei der operativen Umsetzung offen lassen (Sander und Bauer 2011). Strategien haben immer eine inhaltliche Dimension, wie z. B. Fokus auf lebensphasengerechtes Arbeiten, Lohngleichheit, mehr Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen etc., und eine Prozess-Dimension (Rüegg-Stürm 2002; Müller-Stewens 2009), wie z.B. Förderung marginalisierter Gruppen (Müller und Sander 2011) oder Mainstreaming (Krell et al. 2011). Auch hier gilt, dass schriftlich ausformulierte (D&I-)Strategien besser zu kommunizieren sind, weil sie Mitarbeitenden und Führungskräften einen Handlungsrahmen geben und die Verbindlichkeit erhöhen (Müller-Stewens 2009). Die Strategien werden an dieser Stelle aufgrund des limitierten Umfangs des Beitrags nicht weiter ausgeführt. Für eine detailliertere Beschreibung wird auf die angegebenen Quellen verwiesen. Auf der operativen Ebene stehen schliesslich Fragen der konkreten *Umsetzung* der Strategie durch entsprechende Massnahmen und Projekte im Mittelpunkt. Es geht also um die Kernfrage, *wie* die Strategie umgesetzt werden soll.

Wichtig für die Etablierung einer D&I-Kultur ist die Abdeckung aller drei Ebenen. In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass die normative Ebene zu wenig sorgfältig ausdiskutiert wird. Es wird rasch von den Fachpersonen gefordert, eine Diversity-Strategie und entsprechende Massnahmen zu erarbeiten, häufig sogar losgelöst von der Unternehmensstrategie und ohne Einbezug der Führungskräfte. Gerade aber der Sinn und das Warum tragen später durch die nicht immer einfachen Phasen des Veränderungsprozesses. Der Sinn kann beispielsweise die Stärkung des Images als attraktiver Arbeitgeber, die Rekrutierung von mehr Frauen für Führungspositionen, die Senkung der Fluktuationsrate bei ausländischen Mitarbeitenden, aber auch ein Aufholen auf die Konkurrenz (das ist heute „State of the Art“) oder die bewusst gewählte Vorbild-Rolle in Bezug auf D&I sein. Dieser Schritt gelingt nur mit dem Einbezug der Führungskräfte.

Um das zu Beginn des Kapitels beschriebene Ziel einer Organisationskultur der Inklusion zu erreichen, ist ein umfassender Kulturwandel im Sinne eines Veränderungsprozesses notwendig. Dafür ist ein multiperspektivisches Vorgehen hilfreich, worauf im folgenden Kapitel eingegangen wird.

### 3. „Diversity and Inclusion“ als umfassender Veränderungsprozess

In den Organisationswissenschaften werden verschiedene Ansätze diskutiert, die auf Change Management und die Gestaltung von Veränderungsprozessen angewendet werden können. Ein Standardwerk zu unterschiedlichen Perspektiven in Organisationen hat Gareth Morgan mit „Bilder der Organisation“ verfasst (2006, die Originalausgabe „Images of Organization“ erschien 1986). Bolman und Deal (2003, Erstausgabe von „Reframing Organizations“ im Jahr 1991) bauen darauf auf und fokussieren auf vier Hauptperspektiven, die auch im Rahmen von Veränderungsprozessen in Organisationen zentral sind:

- die strukturelle Perspektive,
- die politische Perspektive,
- die kulturelle Perspektive und
- die Human Resources Perspektive.

Die folgende Abbildung zeigt die vier Perspektiven mit den zentralen Metaphern und der jeweiligen Aufmerksamkeitssteuerung im Überblick:



Abb. 2: Verschiedene Perspektiven auf Veränderungsprozesse, in Anlehnung an Bolman und Deal (2003).

Es wird davon ausgegangen, dass für erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen ein multiperspektivischer Ansatz notwendig ist (Müller-Stewens und Lechner 2011). Nachfolgend werden die vier Perspektiven kurz beschrieben und in Bezug zu einem gelingenden Veränderungsprozess hin zu einer gelebten D&I-Kultur gesetzt. Dabei wird mehrheitlich auf die inhaltliche Ebene fokussiert und nicht auf das Vorgehen im Detail eingegangen. Das würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Es wird dazu auf entsprechende Literatur zu Change Management verwiesen (z.B. Argyris und Schön 1996; Lewin 1951; Dawson 2003).

### 3.1 Die strukturelle Perspektive

Durch die strukturelle Brille betrachtet ist die Organisation eine Art Maschine. Das heisst, eine Organisation ist primär dazu da, die Mission und die strategischen Ziele zu erreichen und dazu möglichst wenige Ressourcen einzusetzen. Entsprechend operiert sie stark auf der strategischen Ebene (vgl. Abb. 1). Erfolg definiert sich über die Erreichung konkreter messbarer Ziele. Veränderung ist in erster Linie eine „technische“ Aufgabe, z. B. die Optimierung von Prozessen der Leistungserstellung und die Schaffung einer optimal auf die jeweilige Umwelt angepassten Struktur (Organigramm). Controlling- und Steuerungssysteme, Berichtswesen, Entlohnungssysteme und die rechtlich-statutarische Form sind ebenfalls im Veränderungsfokus (Bolman und Deal 2003).

Im Zusammenhang mit der Etablierung einer D&I-Kultur liegt das Hauptaugenmerk aus einer strukturellen Betrachtung auf der Erreichung klarer D&I-Ziele, die top-down vorgegeben werden. Die Einführung eines Diversity-Controllings (Müller und Sander 2005) ist ein geeignetes Umsetzungsinstrument dazu. Hauptanliegen des Diversity-Controllings ist es, D&I-Ziele in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation zu integrieren. Wichtig dabei ist, dass gemäss der Mainstreaming-Strategie die Verantwortung für die Zielerreichung bei den Führungskräften liegt. Die (strategischen) D&I-Ziele des Unternehmens werden top-down auf die verschiedenen Verantwortungsbereiche heruntergebrochen und die Führungskräfte erhalten Diversity-Ziele in ihren jährlichen Zielvereinbarungen. So sind eine Aufmerksamkeitssteuerung und eine hohe Verbindlichkeit gewährleistet. Idealerweise ist die Zielerreichung mit der Leistungslohn-Komponente verknüpft, wie das beispielsweise bei einem grossen Pharmaunternehmen der Fall ist, bei dem der maximale Bonus nur dann erreicht werden kann, wenn auch das D&I-Ziel erreicht wurde. Voraussetzung für ein funktionierendes Diversity-Controlling ist ein zielorientiertes Führungssystem mit integriertem Reporting. Eine Studie von Kalev et al. (2006) zeigt, dass



Massnahmen, welche auf das Erreichen von Diversity-Zielen fokussieren, deutlich effektiver sind als Sensibilisierungsmassnahmen (wie z. B. Diversity-Trainings) oder Fördermassnahmen (wie z. B. Mentoring-Programme), wenn es darum geht, die Diversität in Organisationen zu erhöhen.

Aus einer strukturellen Perspektive ist es häufig auch notwendig zentrale Prozesse zu modifizieren. Ein grosses Transportunternehmen musste z. B. die Personalplanungsprozesse anpassen. Eine starre, auf Vollzeitäquivalenten basierende, jährliche Personalplanung verunmöglichte die Einstellung von mehr Teilzeit-Mitarbeitenden, weil die Vorgesetzten einen Teil ihrer Personalressourcen verloren. Wenn eine Vorgesetzte im Laufe des Jahres eine Vollzeitstelle mit einem 80%-Mitarbeiter besetzte, verlor sie 20% Personalressourcen, was dazu führte, dass Vollzeitstellen immer wieder in Vollzeit besetzt wurden – trotz Ausschreibung als 80-100%-Stellen. Erst ein flexiblerer Personalplanungsprozess brachte die entsprechende Zielerreichung von mehr Teilzeit-Stellen. Gleichzeitig wurde auch überprüft, wo die maximalen Kapazitäten in Bezug auf Teilzeit-Anstellungen waren. Wenn keine zusätzlichen Hierarchieebenen im Unternehmen eingeführt werden sollen, ist aufgrund der Führungsspanne eine Grenze bei den Teilzeit-Anstellungen gegeben. Eine Vorgesetzte, die bisher fünf Vollzeit-Mitarbeitende geführt hat, kann maximal sieben bis neun Teilzeitmitarbeitende führen. Zielvorgaben für den Anteil von Männern in Teilzeit-Anstellungen können zudem verhindern, dass nur Frauen von Teilzeit-Möglichkeiten profitieren.

Eine rein strukturelle Herangehensweise an die Umsetzung einer D&I-Kultur kann dazu führen, dass die Verantwortung ausgelagert wird. „Wir haben eine Fachstelle für Diversity and Inclusion, diese sorgt für die Erreichung der D&I-Ziele in der Organisation“, war lange Zeit die den Fachverantwortlichen zugeschriebene Verantwortung. Diversity-Controlling verfolgt klar einen anderen Ansatz der Rollenteilung: Dort wo die Macht zur Umsetzung liegt, ist auch die Verantwortung zur Zielerreichung zu verankern – nämlich bei den Führungspersonen. Deshalb ist es auch wichtig, dass die Fachstelle organisatorisch möglichst nah beim Top-Management eingegliedert ist, um einen direkten Zugang zu den Entscheidungsträgerinnen und –trägern zu haben. Damit rückt die „politische Perspektive“ ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Eine hierarchisch hohe Einbettung der Fachstelle widerspiegelt letztlich auch die Wichtigkeit des Themas.

### 3.2 Die politische Perspektive

Entgegen der rationalen Annahme, Organisationen und ihre Mitglieder verfolgen alle die gleichen Ziele, stehen aus einer politischen Perspektive Fragen von unterschiedlichen Interessen, Zielen, Werten, Machtverhältnissen etc. im Rahmen eines Veränderungsprozesses hin zu einer D&I-Kultur im Zentrum. Die Entscheidungen über die Ziele und Aktivitäten der Organisation werden in fortwährenden Verhandlungen zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen (oder Einzelpersonen) gefällt. Von der Art und Ausprägung der bestehenden Machtbasis ist es abhängig, wie Werte und Interessen zur Geltung gebracht und bestehende Konflikte gelöst werden können. Aufgrund der Ressourcenknappheit sind Macht und Konflikte, aber auch Koalitionen und Netzwerke, Teil des (mikropolitischen) Alltags in Organisationen (Morgan 2006).

Bezüglich der Umsetzung einer D&I-Kultur sind verschiedene Machtquellen der einzelnen Akteurinnen und Akteure wesentlich (Positionsmacht, Informationsmacht, Kontrolle von Ressourcen oder Entscheidungen, Autoritätsmacht etc.). Machtquellen geben Organisationsmitgliedern eine Bandbreite von Möglichkeiten, um ihre Interessen zur Geltung zu bringen und organisationale Konflikte zu lösen oder auch weiter bestehen zu lassen (Morgan 2006). Rationalität in einer Organisation ist deshalb immer auch politisch. „Politik“ hat dabei eine formale Seite (Autoritäten), aber auch eine informelle Seite (Partisanen). So beinhaltet Mikropolitik häufig Dynamiken von Macht und Gegenmacht, die sich als Widerstand zeigt.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung einer D&I-Kultur ist es wichtig zu analysieren, wer die Machtpromotorinnen und -promotoren bzw. die Schlüsselpersonen sind, die für das Thema gewonnen werden müssen. Sehr viel Macht (formal) hat sicher die oberste Führung, entsprechend ist es wichtig, dass diese hinter dem Thema steht (Ruigrok 2012). Diese Personen sollten das Thema aktiv unterstützen („Make it happen“) und den Wandel nicht nur „geschehen lassen“ („Let it happen“). Es ist aber gleichfalls relevant, Personen mit informeller Macht (z.B. Meinungsführerinnen oder -führer von Gruppen, die dem Thema eher skeptisch gegenüber stehen) zu identifizieren und diese mit ins Boot zu holen (Bauer-Jelinek 2007). Durch das Überzeugen von solchen Personen kann möglichem Widerstand schon früh begegnet werden.

Wird für die Umsetzung von D&I mit überprüfbaren Zielen gearbeitet (z.B. mit Diversity-Controlling, vgl. strukturelle Perspektive), ist es aus der politischen Perspektive sehr wichtig,

dass diese Ziele für die Führungskräfte verantwortungsgerecht vereinbart werden und die Zielerreichung von ihnen auch beeinflussbar ist. Nur so sind sie motiviert, sich für die Umsetzung einzusetzen. Dabei darf auch nicht übersehen werden, dass Ziele im Unternehmen aufgrund verschiedener Interessen widersprüchlich sein können. Beispielsweise könnte die Entwicklungsabteilung ein Interesse an einer höheren Fluktuation haben, um neue (und diversere) Köpfe ins Team zu integrieren während die Personalabteilung eher ein Interesse an einer tieferen Fluktuation haben könnte, um auch nach aussen zu signalisieren, „wir sind ein beliebter Arbeitgeber“. Aus einer politischen Perspektive ist daher auch weniger die Anzahl der vertretenen Minderheiten im Fokus sondern viel mehr, ob diese an wichtigen Schlüsselpositionen sitzen und entsprechend Entscheidungen beeinflussen können. Die wichtigste Aufgabe der Führungskräfte ist es denn auch, sich als gute Vorbilder für das Thema einzusetzen und ihre (formale) Machtposition für die Umsetzung einer D&I-Kultur zu nutzen. Das ist manchmal recht unspektakulär, obwohl es die Kultur nachhaltig verändert: So kann eine Führungskraft beispielsweise entscheiden, dass in ihrem Verantwortungsbereich keine Sitzungen vor 8 Uhr und nach 17 Uhr beginnen, damit Mitarbeitende mit wichtigen ausserbetrieblichen Aufgaben wie beispielsweise Betreuungspflichten, Sporttrainings oder Freiwilligenarbeit nicht benachteiligt werden.

### 3.3 Die kulturelle Perspektive

Die kulturelle Perspektive im Rahmen eines Veränderungsprozesses lenkt die Aufmerksamkeit darauf, wie Mitglieder einer Organisation Ereignisse wahrnehmen und interpretieren. Alltagsrituale, Witze, Geschichten und Symbole helfen den Organisationsmitgliedern, mit der Mehrdeutigkeit fertig zu werden und einer als gemeinsam erlebten sozialen Wirklichkeit Sinn zu vermitteln, woraus Handlungen abgeleitet werden können. Es geht dabei also um die normative Ebene (vgl. Abb. 1).

Edgar Schein (1992) definiert Organisationskultur als eine Summe von Grundannahmen und Lösungen, die gut genug funktioniert haben, um als selbstverständlich zu gelten und einer neuen Generation als die „richtige“ Art des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Tuns weitergegeben zu werden.

Getragen wird eine Kultur durch Gruppen von Personen, die gemeinsame Alltagspraktiken und Routinen entwickeln, sei dies in einer Abteilung oder über Abteilungsgrenzen hinweg. Dabei bildet sich meistens eine typische (lokale) Rationalität heraus, die vergleichbar ist mit einer bestimmten Weltanschauung. Mit Rationalität ist hier eine dominierende Sicht der

Dinge gemeint, die fraglose Gültigkeit hat. Sie ist die Referenzgrösse für all das, was als normal, geboten, vernünftig, sinnvoll oder erstrebenswert betrachtet und mit spezifischen Argumentationsketten begründet, gestützt und reproduziert wird (Schedler und Rüegg-Stürm 2013). Sie gibt somit eine Leitidee dahingehend, wie vernünftigerweise gehandelt werden soll (Ulrich 2009).

Vielfalt und Inklusion, die wirklich gelebt wird, erfordert einen Kulturwandel in den Organisationen. Entsprechend ist aus einer kulturellen Perspektive eine zentrale Frage, ob im Unternehmen eine Kultur besteht, die es ermöglicht, dass bestehende Werte und Normen kritisch reflektiert und diskutiert werden. Ein wichtiges Thema dabei sind bestehende Rollenerwartungen und Stereotype, die den Umgang der Mitarbeitenden untereinander und zu treffende Entscheidungen beeinflussen. Wenn beispielsweise die Ansicht vorherrscht, dass ältere Mitarbeitende nicht mehr wirklich leistungsfähig sind, bleibt ihnen die Beförderung verwehrt, egal ob sie das Potential dazu hätten oder nicht. Ebenfalls ist wichtig zu reflektieren, welche Annahmen von „guter Führung“ und „gutem Management“ in der Organisation bestehen und ob diese mit Teilzeitanstellungen vereinbar sind. Wird beispielsweise stark an einer Präsenzkultur festgehalten, sind Führungspositionen in Teilzeit kaum möglich und Teilzeit-Mitarbeitende werden häufig systematisch schlechter beurteilt. Präsenz wird hier stark mit Leistung und Engagement verknüpft. Wird hingegen eine Ergebniskultur gepflegt, spielen Beschäftigungsgrad und physische Anwesenheit eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist, dass Führungskräfte in kritischen Situationen erreichbar sind – trotz Teilzeitpensums – und die vereinbarten Ergebnisse erbracht werden. In einer Präsenzkultur werden alle Mitarbeitenden, die Teilzeit arbeiten, aus dem Pool von Kandidatinnen und Kandidaten für Führungspositionen ausgeschlossen. Da immer noch mehrheitlich Frauen Teilzeit arbeiten, erschwert diese Tatsache ihre Aufstiegschancen klar. Gleichzeitig verhindert eine Präsenzkultur auch, dass Männer Teilzeit arbeiten, auch wenn sie dies gerne würden, wie eine Studie in der Schweiz gezeigt hat (Pro Familia Schweiz 2011). Eine Präsenzkultur festigt dementsprechend auch die traditionelle Rollenteilung und die ungleichen Machtverhältnisse in der Familie. Im Rahmen eines Veränderungsprozesses hin zu einer D&I-Kultur ist also sorgfältig zu prüfen, in welchen Bereichen eine Präsenzkultur unerlässlich ist und wo ein Wechsel hin zu einer Ergebniskultur effizienter und effektiver wäre. Letzteres geht häufig mit der grösseren Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen einher.

Führungskräfte müssen aus einer kulturellen Veränderungsperspektive vor allem Sinn stiften können. Sie vermitteln, weshalb sich die Organisation für D&I einsetzt und aufgrund welcher Argumente dies wichtig ist.

### 3.4 Die Human Resources Perspektive

Aus der Human Resources Perspektive geht es um Motivation für die Veränderung, Gruppenprozesse, Kooperationsverhalten, Führungsgrundsätze, Kreativität und Lernen, also um Organisationsentwicklungsprozesse im engeren Sinn (Bolman und Deal 2003). Die Menschen in der Organisation stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Aufgabengestaltung, die Arbeitszeitgestaltung, Führungsstil, Empowerment und Personalentwicklung sind aus dieser Perspektive die wichtigsten Handlungsebenen in einem Veränderungsprozess. Dementsprechend setzt die Human Resources Perspektive stark auf der operativen Ebene an (vgl. Abb. 1).

Hinter dieser Sichtweise steht die Annahme, dass Organisationen da sind, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Organisationen können ohne Menschen nicht existieren, denn sie sind es, die alle Aktivitäten initiieren und ausführen. Umgekehrt können die Menschen nicht ohne Organisationen überleben. Mitarbeitende werden optimale Leistungen zeigen, wenn sie sich in der Organisation wohl fühlen. Dadurch wird auch die Produktivität der Gesamtorganisation gesteigert.

Im Zusammenhang mit der Veränderung hin zu einer D&I-Kultur sind aus der Human Resources Perspektive daher die Personalprozesse im engeren Sinne im Fokus. Es stellt sich die Frage, ob die Rekrutierungsprozesse, Leistungsbeurteilungs- und Beförderungssysteme, die Entlohnung, aber beispielsweise auch die Weiterbildungsmöglichkeiten frei von Diskriminierung sind. Unsere Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen zeigen immer wieder signifikante Verzerrungen in den Leistungs- und Potentialbeurteilungen in Abhängigkeit von Alter, Beschäftigungsgrad aber auch in Abhängigkeit vom Alter und vom Geschlecht der vorgesetzten Person (FIM-HSG o.D.). Die Erhöhung der Diversity-Kompetenz der Führungskräfte und der Personalfachpersonen ist neben der Leistungsbeurteilung besonders auch im Rekrutierungsprozess wichtig, denn gerade hier ist die Gefahr gross, in stereotype Fallen zu tappen. Ebenso wichtig ist die Reflexion des Führungsverständnisses, d.h. beispielsweise der Führungsgrundsätze, welche in einer Organisation bestehen. Diese sind häufig eng verknüpft mit der Präsenz- oder Ergebniskultur. Ein Führungsverständnis, welche Führungskräfte als die unersetzbaren „Macher“ versteht,

„ohne die nichts läuft“ (Straumann et al. 1996), geht häufig Hand in Hand mit einer Präsenzkultur (vgl. kulturelle Perspektive). Zur Führung von diversen Teams sind aber vielmehr Führungskräfte mit einem Selbstverständnis als „Coach“, „Enabler“ geeignet, die den Rahmen setzen, in welchem die Mitarbeitenden optimale Leistungen erbringen können (Sander 1998). Um die Diversity-Kompetenz der Mitarbeitenden und der Führungskräfte zu erhöhen, sind Sensibilisierungstrainings aber auch gezielte Auswertungen z. B. der Leistungsbeurteilungen, Rekrutierungen und Beförderungen in ihren Bereichen zielführend. Diese Mischung aus „Facts und Figures“ einerseits und emotionalem Erleben im Rahmen von Sensibilisierungstrainings andererseits, ist besonders für grosse Unternehmen empfehlenswert. Auch ein risikoloses Kennenlernen von neuen Arbeitsmodellen kann hilfreich sein, um Vorurteile abzubauen. Bosch hat beispielsweise ein Programm eingeführt, das es seinen Führungskräften ermöglicht, für mindestens drei Monate flexible Arbeitszeitmodelle zu testen. So können diese z. B. ihr Pensum reduzieren, haben jedoch die Möglichkeit, dieses nach Ende der Frist wieder zu erhöhen. Das ermöglicht ihnen ein risikofreies Ausprobieren von anderen Arbeitszeitmodellen. Gleichzeitig sollen so Führungskräfte als Vorbilder gewonnen und Vorbehalte gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen abgebaut werden (Bosch 2013).

### 3.5 Erfolg ist mehrdeutig

Die Ausführungen zu den vier Perspektiven in Veränderungsprozessen haben gezeigt, dass jede der Perspektiven die Aufmerksamkeit auf wichtige Fragestellungen im Zusammenhang mit der Umsetzung einer D&I-Kultur in Organisationen steuert. Diese unterschiedlichen Foki beeinflussen auch die Vorstellungen, was Erfolg aus der jeweiligen Perspektive bedeutet. Aus einer strukturellen Perspektive ist z. B. die Erreichung eines bestimmten Frauenanteils im Top-Management oder die Reduktion der Fluktuationsrate von ausländischen Mitarbeitenden ein (messbarer) Erfolg. Dabei verändert sich die Organisationskultur aber möglicherweise kaum und politische Machtverhältnisse bleiben weitgehend unverändert. Erfolgreiche D&I aus einer politischen Perspektive könnte dagegen bedeuten, dass bestimmte Schlüsselpositionen in einer Organisation mit Führungspersonen besetzt sind, die eine D&I-Kultur als erstrebenswert betrachten und diese aktiv fördern. Aus einer kulturellen Perspektive könnte D&I erfolgreich umgesetzt sein, wenn ein Wandel von einer Präsenzkultur hin zu einer Ergebniskultur stattfindet. Und aus einer Human Resources Perspektive wiederum könnte sich eine D&I-Kultur in einem angepassten Lohnsystem oder in veränderten Leistungsbeurteilungskriterien sowie neuen Karrierewegen zeigen. Eine gelebte D&I-Kultur

ist facettenreich – genauso wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte und die Vorstellungen von Erfolg. Gelingt ein multiperspektivisches Vorgehen, kann tatsächlich ein langfristiger und umfassender Veränderungsprozess in der Organisation hin zu einer gelebten D&I-Kultur in Bewegung gebracht werden.

Dabei sind nicht in jeder Phase des Veränderungsprozesses alle Perspektiven gleich wichtig. Die Erfahrung hat gezeigt, dass zu Beginn eines Veränderungsprozesses die politische und kulturelle Perspektive im Vordergrund stehen. In dieser Phase ist es wichtig, die Mitarbeitenden und Führungskräfte für das Thema zu gewinnen. Wenn es um die konkrete Umsetzung von D&I geht, gewinnen hingegen die strukturelle und HR-Perspektive an Wichtigkeit. Dann geht es darum, mit Hilfe von Zielvorgaben, die Verbindlichkeit zu erhöhen und das Thema D&I in der Führungsarbeit bzw. in den Führungsinstrumenten zu verankern.

#### **4. Fazit**

In diesem Beitrag wird eine D&I-Kultur, in der die Mitarbeitenden Wertschätzung in ihrer Einzigartigkeit erhalten und sich dazugehörig fühlen, als erstrebenswerte Vision für Unternehmen im Wettbewerb um die besten Talente betrachtet. Eine gelebte D&I-Kultur erfordert häufig umfassende Veränderungen in struktureller, kultureller und unternehmenspolitischer Hinsicht. Strategien, Massnahmen und Projekte zur Erreichung dieser Kultur greifen erst, wenn die normativen Grundlagen geklärt sind. Dabei geht es um die kritische Reflexion von bestehenden Selbstverständnissen innerhalb der Organisation, damit bewusst entschieden werden kann, welche (Gruppen von) Mitarbeitenden inkludiert werden. Denn Organisationen schliessen immer auch aus. Problematisch ist das dann, wenn es unbewusst und unreflektiert geschieht. Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass das Ausmass der Veränderung häufig unterschätzt wird. Diversity-Ziele und entsprechende Fachstellen sind wichtige erste Schritte, reichen aber in der Regel nicht aus, um eine gelebte D&I-Kultur zu erreichen. Komplexe Realitäten verlangen nach komplexen Ansätzen. Diese erhöhen die Chance, einer gelebten D&I-Kultur näher zu kommen.

## Literaturverzeichnis:

Argyris, C. / Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading MA: Addison-Wesley.

Bauer-Jelinek, Ch. (2007). *Die geheimen Spielregeln der Macht*. Salzburg: Ecowin.

Bolman, L. G., Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Bosch (2013). *Projekt "MORE" startet in neue Runde – 500 Bosch-Manager testen flexiblen Arbeiten*. <http://www.bosch-presse.de/presseforum/details.htm?txtID=6289>. Zugegriffen: 16. Januar 2015.

Dawson, P. (2003). *Reshaping Change: A Processual Perspective*. London: Routledge.

FidAR (2014). *WOMEN-ON-BOARD-INDEX – Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen*. Berlin: FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

FIM-HSG Forschungsstelle für Internationales Management der Universität St. Gallen (o.D.). *Forschungsprojekt DiManD*. <http://www.fim.unisg.ch/en/competence+center+for+diversity+and+inclusion/research+projects+teaching/dimand>. Zugegriffen: 28. Januar 2015.

Guido Schilling AG (2015). *Schillingreport 2015: Transparenz an der Spitze - Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Schweizer Unternehmen im Vergleich*. [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch). Zugegriffen: 21. Mai 2015.

Hambrick, D.C. & Fredrickson, J.W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.

Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617.

Knapp, G.-A. (2011). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (6. Aufl.) (S. 71-82). Wiesbaden: Gabler.



- Krell, G., Mückenberger, U. & Tondorf, Karin (2011). Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (6. Aufl.) (S. 85-104). Wiesbaden: Gabler.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. London: Tavistock.
- McKinsey & Company (2013). *Women Matter 2013 – Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*.
- Mensi-Klarbach, H. (2012). Diversity Management: The Business and Moral Cases. In M. A. Danowitz, E. Hanappi-Egger & H. Mensi-Klarbach (Hrsg.), *Diversity in Organizations – Concepts & Practices*, (S. 63-89) Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Morgan, G. (2006). *Bilder der Organisation* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Müller, C. & Sander, G. (2005). *Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt*. Zürich: vdf.
- Müller, C. & Sander, G. (2011). *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Müller-Stewens, G. (2009). Strategische Entwicklungsprozesse. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm & C. E. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre, Band 2* (2. Aufl.) (S. 39-84). Bern: Haupt.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nagel, R. & Wimmer, R. (2009). *Systemische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nentwich, J. (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit*. Königstein / Taunus: Ulrike Heiner.
- Nentwich, J. (2006). Gleichheit, Differenz, Diversity oder Dekonstruktion? Verschiedene Geschlechter-Theorien und ihre Konsequenzen für die Gleichstellungsarbeit. *Rote Revue* 84(1), 2-6.

Pro Familia Schweiz (2011). *Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*. Im Auftrag des Departements des Innern des Kantons St. Gallen, vertreten durch das Kompetenzzentrum für Integration, Gleichstellung und Projekte.

Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.

Ruigrok, W. (2012). Overcoming the Triple Hurdle of Diversity Management. *The European Business Review*, January – February 2012, 64-66.

Sander, G. (1998). *Von der Dominanz zur Partnerschaft – Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management*. Bern: Haupt.

Sander, G. (2009). Gender Issues – Theoretische Grundlagen zur Geschlechterfrage und Auswirkungen auf die betriebliche Gleichstellungsarbeit in der Praxis. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm & C. E. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre, Band 4* (2. Aufl.) (S. 369-398). Bern: Haupt.

Sander, G. & Bauer, E. (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen* (2. Aufl.). Bern: Haupt.

Sander, G. & Levy, R. (2012). Exit le genre, place à la diversité... *Le Temps*, 18 mai 2012.

Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (2013). *Multirationales Management – Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern: Haupt.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Straumann, L. D., Hirt, M. & Müller, W. R. (1996). *Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen*. Zürich: vdf.

Ulrich, P. (2009). Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm & C. E. Wyss E. (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre, Band 1* (2. Aufl.) (S. 143-166). Bern: Haupt.