



Leseprobe

Beate Hackmann

Bunt gewinnt! Die Vielfalt der Mitarbeiter nutzen

ISBN (Buch): 978-3-446-44928-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-44987-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44928-2>

sowie im Buchhandel.

Hackmann

**Bunt gewinnt!**

Die Vielfalt der Mitarbeiter nutzen



Beate Hackmann

# **BUNT GEWINNT!**

Die Vielfalt der Mitarbeiter nutzen

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Cordula Hubert, Lisa Hoffmann-Bäumel  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44928-2  
E-Book-ISBN 978-3-446-44987-9

# Vorwort

Sind Sie wirklich begeistert von:

- dem Erfolg Ihres Unternehmens?
- der Entwicklung und den Zukunftsperspektiven Ihres Unternehmens?
- der Erfolgsquote von Entscheidungen?
- dem Zusammenwirken der Menschen, die Sie umgeben?
- dem Potenzial, das Ihre Mitarbeiter entfalten?
- der Bindung und Gewinnung geeigneter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- dem Zeitaufwand, den Sie für die Lösung von Problemen aufbringen?
- Und nicht zuletzt: Können Sie und Ihre Mitarbeiter Ihr volles Potenzial nutzen?

Wenn Ihre Antworten „ja“ lauten, lohnt sich Weiterlesen nicht. Denn Zufriedenheit ist kein Ansporn für Verbesserungen! Aber wenn Sie nicht rundum zufrieden sind, denken Sie einmal darüber nach, was wäre, wenn:

- Sie den Unternehmenserfolg kurz- bis mittelfristig um zum Beispiel 30 Prozent steigern könnten?
- Sie die Mittel hätten, um Ihr Unternehmen besser und leichter auf die Anforderungen der Zukunft auszurichten?
- Sie deutlich merkbar gesündere Mitarbeiter hätten?
- Sie deutlich weniger gestresste Mitarbeiter hätten – und selbst weniger gestresst wären?
- Ihre Mitarbeiter bis in späte Arbeitsjahre hinein aufgeschlossener, leistungsfähiger und interessierter am Unternehmen wären – und Sie ebenfalls?
- Ihre Mitarbeiter innovativer wären – so wie Sie auch?
- Ihre Mitarbeiter einen deutlich höheren Teil ihrer Gehirnkapazität einbringen könnten?
- Ihre Mitarbeiter und Sie selbst auch privat ein schöneres Leben führen würden?

Wenn das für Sie lohnende Ziele sind, sollten Sie weiterlesen. Und auch wenn Sie Anregungen erwarten und eine Lektüre, die Ihnen Freude am Thema macht und Storys und Empfehlungen anbietet, unter denen Sie nach Bedarf und Dringlichkeit wählen können.

Die Lektüre lohnt sich natürlich auch, wenn Sie für Ihren Unternehmensalltag die Fragen nicht begeistert bejahen konnten.

Die Studie Deutscher Industrie 4.0 Index der Staufen AG beschäftigt sich mit der zunehmenden Digitalisierung und vernetzten Fabriken in der Unternehmens- und Arbeitswelt. Dabei klingt an, dass die deutsche Wirtschaft zwar eine Spitzenposition für sich reklamiert, die Staufen AG stellt jedoch eine „passive Schockstarre“ der Mehrheit der befragten 140 Unternehmen fest, während die Konkurrenz vorbeiprescht. Die „smart factory“ benötige angepasste Führungsstrukturen, schnelle und situative Steuerung, dezentrale Entscheidungsmechanismen, gute Kommunikation und einen teamorientierten Führungsstil. Die Mitarbeiter seien nicht gut vorbereitet, dabei sei zu erwarten, dass die Quote qualifizierter Stellen zunehme. Auch in anderen Umfragen zeigt sich, dass die Anforderungen an die Menschen steigen, sie qualifiziertere Arbeit leisten müssen, selbstständig arbeiten und mehr entscheiden werden. Wissenschaftler und Praktiker nehmen an, dass die meisten Menschen bei ihrer Arbeit nur rund 15 Prozent ihrer Gehirnkapazität nutzen.

Im Alltag sind innere Kündigungen, Krankheiten und viele Widrigkeiten mehr die Regel. Und das liegt mehr an verbesserungswürdigen Rahmenbedingungen als an fehlendem guten Willen. Methoden wie Lean Production, Prozessoptimierung und Sparen waren eine lange Zeit nach ihrer erstmaligen systematischen Nutzung hilfreich, scheinen jedoch zumindest allein nicht mehr die Lösung für die Fragen der Zukunft zu sein. Die Produktivität steigt zur Verwunderung der Wissenschaft in Deutschland und anderen europäischen Staaten nicht mehr (Jörg Feld, Wirtschaftsprofessor und Mitglied des Sachverständigenrats Wirtschaft, Badische Zeitung vom 11. 11. 2015).

Der Wettbewerb ist hart, Zeit scheint ein immer knapperes Gut zu werden. Wirtschaftliche und technische Veränderungen, demografische und gesellschaftliche Entwicklungen fordern uns heraus. Klassische Führungs- und Managementmethoden werden zu Rate gezogen, liefern jedoch keine Patentrezepte mehr. Die Anforderungen an Strategien und Visionen von Unternehmern wachsen.

Ohne die kluge Nutzung von Heterogenität können Unternehmen der Vielfalt der Anforderungen, die auf sie zukommen, nicht bestmöglich entsprechen. Wie die Kraft der Heterogenität in den richtigen Rahmenbedingungen dazu beitragen kann, wettbewerbsfähig zu bleiben, und gleichzeitig den Menschen einen Nutzen in Form eines besseren Arbeitslebens bietet, statt sie auszunutzen, erfahren Sie auf ebenso informative wie unterhaltsame Weise in diesem Buch.

Wenn Sie mit dem bisherigen Zustand unzufrieden sind und das Ziel haben, in Ihrem Gebiet, vielleicht im ganzen Unternehmen, Veränderungen einzuleiten, lassen Sie sich jetzt inspirieren. Richten Sie den Fokus noch klarer in Richtung Zukunft aus.

## **Für wen dieses Buch geschrieben wurde**

Es eignet sich für Führungskräfte und Manager (womit jeder gemeint ist, der seinen Bereich zu leiten hat und dabei mit anderen zusammenarbeitet) in Unternehmen und Organisationen. Und für diejenigen, die sich in Führung und Management einbringen wollen, und das auf Basis bestmöglicher, d.h. ergebnisbringender Zusammenarbeit. Außerdem generell für die, die sich gegen das Jammern und für die Aktivität entschieden haben, in dem Wissen, dass Veränderung bei jedem Einzelnen beginnt.

Ein Buch für Menschen also, die Dinge zum Besseren wenden, mehr Vielfalt in ihrem Unternehmen, ihrem Leben erwirken wollen. Die etwas daran verändern wollen, dass vieles auf ewig gleiche Weise geschieht – mit den gleichen, oft unbefriedigenden Ergebnissen. Wie das Einstein zugesprochene Zitat sagt: *Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.*

Die Auswirkungen der im Buch beschriebenen Veränderungen können sich auch ins Privatleben erstrecken – mit besseren Beziehungen und mehr gemeinsamen Träumen, mehr Verständnis und gemeinsamer Zielerreichung. Denn wo so viel Potenzial zusammenwirkt, können bei gutem Willen nur unglaublich gute Resultate entstehen – nicht zuletzt auf menschlicher Ebene.

Vor wissenschaftlichem Hintergrund, leicht lesbar und verständlich, werden zentrale Themen und praktische Lösungsansätze vorgestellt. Beispiele aus der Praxis zeigen: Bessere Vorgehensweisen gibt es schon. Gehen Sie mit auf die Erkundungsreise, ergänzen Sie Ihr Wissen und nehmen Sie Anregungen für die Praxis mit, wo notwendig und sinnvoll im Tempo Ihrer Wahl! Ich wünsche Ihnen viel Freude und viel Erfolg dabei.

Seelbach, Herbst 2016

*Beate Hackmann*





# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Zum Einstieg</b> .....	<b>1</b>
1.1 Vom Reiz und vom Wert der Vielfalt .....	1
1.2 Studien, Untersuchungen und Gewinnaussichten – eine kleine Auswahl ..	6
1.3 Zum Aufbau des Buchs .....	9
<b>2 Vielfalt als Erfolgspotenzial entdecken statt Diversity managen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Großer Einsatz, magerer Gewinn? .....	12
2.2 Wie sieht der Umgang mit Heterogenität in der Praxis aus? .....	15
2.3 Erfolgsaspekte der Vielfalt .....	18
2.4 Kurz und knapp .....	29
2.5 Handlungsempfehlungen .....	30
2.6 Literaturverzeichnis .....	31
<b>3 Neue Töne in der Führung</b> .....	<b>33</b>
3.1 Früher die Regel, noch immer gern praktiziert: autoritärer Führungsstil ..	34
3.2 Junge Generationen und Führung .....	38
3.3 Das Führungs-Ist: freudlos für alle Seiten .....	40
3.4 Führungsstile in Forschung und Lehre .....	42
3.5 Persönlichkeit und Führungsstil – Einfluss und Risiken .....	44
3.6 Richtige Kommunikation .....	49
3.7 Gewinn aus guter Führung .....	50
3.8 Kurz und knapp .....	51
3.9 Handlungsempfehlungen .....	52
3.10 Literaturverzeichnis .....	53

<b>4</b>	<b>Führen heißt Menschen kennen</b> .....	<b>55</b>
4.1	Der beste Kandidat – die beste Kandidatin .....	57
4.2	Persönlichkeitstests – eine objektive Lösung? .....	61
4.3	Der Nutzen der besseren Menschenkenntnis .....	62
4.4	Wohlbefinden am Arbeitsplatz – ein überschätzter Faktor? .....	63
4.5	Emotionen erlaubt – emotionale Intelligenz schafft Wohlbefinden .....	65
4.6	Das Thema Stärken .....	67
4.7	Kurz und knapp .....	70
4.8	Handlungsempfehlungen .....	71
4.9	Literaturverzeichnis .....	72
<b>5</b>	<b>Miteinander reden und dann entscheiden</b> .....	<b>75</b>
5.1	Entscheidungen im Wandel .....	76
5.2	Perfekte Entscheidungen .....	77
5.3	Mehrheits- contra Einzelentscheidung .....	82
5.4	Die Liebe zum Nebel – wie viel Information darf es sein? .....	88
5.5	Kurz und knapp .....	90
5.6	Handlungsempfehlungen .....	91
5.7	Literaturverzeichnis .....	93
<b>6</b>	<b>Stark statt steif – die neue Organisation</b> .....	<b>95</b>
6.1	„Oben ohne“ – ganz ohne Chef? .....	97
6.2	Weniger und flexibler arbeiten .....	103
6.3	Kurz und knapp .....	107
6.4	Handlungsempfehlungen .....	108
6.5	Literaturverzeichnis .....	109
<b>7</b>	<b>Wie gute Gründe motivieren</b> .....	<b>111</b>
7.1	Gute Gründe I: Bedürfnisse .....	112
7.2	Gute Gründe II: persönliches Wachstum und einen Beitrag leisten können .....	115
7.3	Gute Gründe III: Bedürfniserfüllung als Temperaturfühler .....	118
7.4	Gute Gründe IV: Werte – und gelungenes Zusammenwirken .....	119
7.5	Gute Gründe V: Vision und Sinn .....	123
7.6	Gute Gründe VI: Ziele .....	125
7.7	Gute Gründe VII: Inspiration .....	126
7.8	Kurz und knapp .....	127
7.9	Handlungsempfehlungen .....	127
7.10	Literaturverzeichnis .....	129

<b>8</b>	<b>Vertrauen – nicht einfach, aber gewinnbringend</b>	<b>131</b>
8.1	Was können Regeln regeln?	133
8.2	Betrug und Regelbrüche	134
8.3	Exzessive Regelungen nehmen Handlungsspielräume	136
8.4	Vertrauen ist und hat Wert	143
8.5	Der bessere Weg: Kontrolle, aber sinnvoll	147
8.6	Kurz und knapp	148
8.7	Handlungsempfehlungen	149
8.8	Literaturverzeichnis	150
<b>9</b>	<b>Warum Schnelligkeit kein Selbstzweck ist</b>	<b>153</b>
9.1	Was beschleunigt und wie lässt sich das bremsen?	156
9.2	100 Prozent Auslastung	159
9.3	Umstrukturierung: Alles muss schnellstens anders werden	161
9.4	Kurz und knapp	164
9.5	Handlungsempfehlungen	164
9.6	Literaturverzeichnis	166
<b>10</b>	<b>Jenseits der Selbstaufopferung</b>	<b>167</b>
10.1	Sich selbst unter Druck setzen	171
10.2	Du bist, wie du denkst – die inneren Störenfriede	172
10.3	Veränderungen beginnen mit guten Fragen	173
10.4	Ein Hoch dem Müßiggang	175
10.5	Die Dinge richtig tun – die richtigen Dinge tun	178
10.6	Kurz und knapp	179
10.7	Handlungsempfehlungen	180
10.8	Literaturverzeichnis	180
<b>11</b>	<b>Darum haben Sie dieses Buch gelesen!</b>	<b>183</b>
<b>12</b>	<b>Index</b>	<b>187</b>
<b>13</b>	<b>Die Autorin</b>	<b>191</b>



# 1

## Zum Einstieg



*Jeder von uns hat den Wunsch nach einer besseren Zukunft. Und jeder kann den ersten Schritt auf diesem Weg nur allein gehen. Doch stellen Sie sich die Kraft vor, die tausende von Individuen entfalten, die sich im Ziel, Zukunft positiv zu gestalten, einig sind!*

Francois-Henri Pinault, CEO der Kering-Gruppe, zu der unter anderem Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Boucheron und Puma gehören

### ■ 1.1 Vom Reiz und vom Wert der Vielfalt

Lieben Sie die Vielfalt, zum Beispiel die farbenfrohen Bilder von Gewürzbasaren, von hübschen Städten, von Herbstlaub in Kanada? In diesen oder ähnlichen Erlebnissen können wir schwelgen, unser Herz erfreuen, so etwas suchen wir immer wieder fürs Wohlfühl. Im Urlaub gelingt es uns, uns für Vielfalt zu begeistern, den Blick für eine andere Umgebung, andere Kulturen zu öffnen. Wir gehen darin auf, suchen das andere, das Fremde, den Austausch.

Aber wie ist das im Alltag? Da funktioniert es schon weniger, wir sind eingebunden in Routinen und Abläufe und haben vielen Aufgaben. Die alltägliche Hetze verstellt den Blick, lässt den Fokus unscharf werden. Die Wahrnehmung ist ausgerichtet auf das Bekannte, Vertraute. Zeit fehlt, um über den ersten Blick hinaus das Interessante in anderen Menschen entdecken zu können. Da ist das Bunte nicht so leicht erkennbar, strahlt nicht so offensichtlich Freude aus. Wir suchen nicht mehr – folglich finden wir auch seltener. Woran das liegt? Menschen streben danach, sich zu bestätigen, was sie ohnehin schon glauben. Auch dann, wenn wir wissen, dass einiges nicht optimal verläuft, ist es einfacher, quasi wirtschaftlicher, so weiterzumachen wie immer. Das Bekannte bestätigt uns, macht uns glauben, es sei „normal“ und richtig. Vertrautes sorgt für Wohlgefühle. So fällt es leicht, sich abzuwenden, wegzusehen von dem, was für uns ungewohnt ist.

Das Wegsehen hat auch seinen Nutzen: Vielfalt kann beunruhigen, verlangt Aufmerksamkeit und Zeit. Vielfalt bringt auch Gewinn, aber nicht im Handumdrehen, nicht so offensichtlich wie andere Maßnahmen. Wir ersetzen also das Kennenlernen, das Ergründen von Möglichkeiten durch Vorannahmen, schnelle Einschätzungen. Und so schwinden die Möglichkeiten, die Chancen. Wir erkennen nicht, was geschieht. Doch irgendetwas vermissen wir. Wie wir Urlaubsgefühle vermissen.

Das ist nicht nur im Privatleben so. Wenn es eine harte Schnittstelle zwischen Arbeit und Leben gäbe, die Work-Life-Ebenen, die in Balance zu bringen wären, würden sich die Nachteile einer solchen Ausklammerung der Vielfalt des Privatlebens auch nur in den „Life-Bereich“ erstrecken. Doch Arbeit ist ein Teil unseres Lebens. Wir bringen uns in allem, was wir tun und wie wir es tun, auch ins Berufsleben ein. Unsere Einstellung, unsere Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse strahlen auf die Arbeit, die Zusammenarbeit, unsere eigene Motivation und so weiter aus. Insofern ist Arbeiten vom Leben nicht trennbar: Das eine hat wesentlichen Einfluss auf das andere. Das Nichtwahrnehmen, das Ausklammern auf der Ebene „Life“ hat Folgen für die Wahrnehmung in der Ebene „Work“.

Wie gut sind die Ergebnisse unseres Unternehmens, der Zusammenarbeit, wie gut ist unser Leben, wenn Vielfalt ausgeklammert wird? Und wann findet Leben für die meisten Menschen statt? Bei der Arbeit, in der Freizeit oder bei allen Aktivitäten? Oder eben doch nur im Urlaub mit seinen besonderen Reizen?

Diese Reize, diese Vielfalt auszuschließen, der Rückzug auf Vertrautes, haben für die Menschen privat genauso wie für Unternehmen den Nachteil, dass nur noch wenig Wachstum stattfindet, wir uns nicht verändern können, nicht verbessern. Dass wir Möglichkeiten verschenken. Freude, Inspiration, Begeisterung, Antrieb kommen nicht aus dem ewig Gleichen. Wachstum und Veränderung gehören zwingend zum Leben – was nicht wächst, was steif ist statt beweglich, stagniert, geht unter. Und das geht den Unternehmen genauso wie den Menschen darin: Die Gefahr von Misserfolgen steigt, wo Erfolge wichtig wären.

### **„Erfolg“ – was gemeint ist**

Erfolg kann je nach Unternehmen und Mensch völlig verschieden sein. So wie ein Unternehmen gemeinnützig tätig und das andere gewinnorientiert ist, gibt es eine große Bandbreite von Möglichkeiten, Erfolg zu definieren, die jeder Leser für jeden Lebensbereich selbst nutzen mag.

Wenn wir etwas anders haben wollen, mehr Erfolg für unser Unternehmen, unser Leben, wird es Zeit, den Blick zu heben, offen zu sein für eine Veränderung, für neue Perspektiven, und uns in Bewegung zu setzen, den besten Weg zu suchen. Zeit, offen zu sein dafür, zu erkennen, zu verinnerlichen, dass unsere Welt bunt ist, voller Chancen und Möglichkeiten, die genutzt werden wollen, und dass wir unser Leben nicht mit dem Blick in den Rückspiegel leben können, sondern voraussehen dürfen. Zeit dafür, dass wir entscheiden und mit Wirkung auf andere gestalten, welche Rollen wir übernehmen, ob wir führen oder folgen, wie viel Freude am Leben einschließlich der Arbeit entsteht. Die Offenheit für die Vielfalt lässt uns Gelegenheiten ergreifen, die die täglich sich ändernden Verhältnisse bieten. Veränderungen anstoßen, wo eine Wendung zum Positiven erforderlich ist. Und die Möglichkeit zur Veränderung besteht jederzeit: Denn wie in einem Kartenspiel wird das Blatt immer wieder neu ausgeteilt, Chancen ergeben sich immer aufs Neue. Das Gestern muss nicht entscheiden, wie das Morgen sich entwickelt.

In diesem Buch werden die Begriffe einheitlich dafür verwendet, dass Individuen oder Gruppen unterschiedliche Merkmale aufweisen wie zum Beispiel: Kultur (Ethnie), Alter, Geschlecht, Religion oder sonstige soziale und kulturelle Unterschiede wie Kommunikationsstil, Arbeitsstil, Wahrnehmungsmuster und so weiter. Je genauer man etwas betrachtet, desto mehr Vielfalt kommt zum Vorschein: Es gibt nicht nur den offensichtlichen Unterschied zwischen verschiedenen Nationalitäten, sondern auch innerhalb eines Landes wie Deutschland existieren erhebliche kulturelle Unterschiede, zum Beispiel zwischen Norden und Süden, die sich unter anderem in Kommunikation und Gewohnheiten äußern. Das reicht bis auf die Ebene des Individuums mit seinen unterschiedlichen Motivationsgründen. Gegenstand des Buchs ist die Wertschätzung von Vielfalt, Heterogenität, Diversity oder Buntheit. Und damit gemeint ist all das, was jeder Mensch an Individualität nützlich mit- und einbringen kann, wie dies am besten gefördert wird und in das Gesamtgefüge des Unternehmens eingebunden werden kann.

### **Jenseits der Mann-Frau-Thematik (des Gender-Konflikts)**

Ebenso ist das Gender-Thema zwar sehr wichtig, es kann allein jedoch Vielfalt im Sinne dieses Buchs nicht begründen, weil Unterschiede nicht nur in diesen Kategorien Herausforderungen bilden. Wir müssen aber zur Kenntnis nehmen, dass es keine eindeutige Typisierung in männlich oder weiblich geben kann.



In PNAS, der Wissenschaftlichen Sammlung der Nationalen Akademie der Wissenschaften der USA, beschreibt ein Team aus Forschern der Universität Tel Aviv und des Max-Planck-Instituts Leipzig die Untersuchung von 1400 Probanden auf Unterschiede der Hirnsubstanz und Verknüpfungen zwischen verschiedenen Hirnbereichen. Dabei hat sich gezeigt, dass nur sechs Prozent der Probanden durchgängig weibliche oder männliche Kennzeichen aufweisen. Im Übrigen zeigt sich eine bunte Mischung von Merkmalen aus beiden Geschlechtern. Rein weibliches oder rein männliches Denken ist also – fast – ein Märchen. Viele Studien, die auf Unterschiede hinweisen, sind laut der Zeitschrift Geist und Gehirn, Ausgabe November 2015, darüber hinaus häufig nicht nachvollziehbar oder unter Bedingungen zustande gekommen, die auf das Feststellen von Unterschieden ausgerichtet und somit voreingenommen waren.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird keine durchgängig Gender-korrekte Adressierung durchgeführt. Gemeint ist immer jeder Mensch.

## Wie wir Vielfalt positiv einsetzen können

Wie gehen wir nun vor, was tun wir? Zuerst einmal treffen wir die klare Entscheidung dafür, Dinge voranzutreiben, zu verbessern. Die Voraussetzung: offen hierfür, also veränderungsbereit und flexibel sein.

Die Beschäftigung mit Vielfalt, der aktive Umgang mit Unterschieden und den Stärken darin ist gerade in der heutigen Zeit Chance und – vielleicht einzige Möglichkeit für Verbesserungen und Wachstum. Hin zu mehr Gemeinsamkeiten statt Betrachtung der trennenden Elemente. Strukturen zu öffnen, beweglich zu werden, Stand-Punkte zu verlassen. Junge Unternehmen machen den Weg in die Zukunft vor, schleifen Hierarchien, sprengen Grenzen in der Zusammenarbeit, öffnen sich, tauschen sich unbefangen aus. Ihre Erfolge liegen jenseits der Grenzen, die wir noch vor wenigen Jahrzehnten vermutet haben. Diese Unternehmen bringen bereits erfolgreich jenseits des Urlaubserlebens Bunt in den Alltag. Auch sie sind auf einem stetigen Weg von Versuch und Irrtum, denn nicht alles Neue, nicht alles, das sich gut anhört, gelingt. Und nicht alles, was gut war, ist bei anderen Unternehmen reproduzierbar. Erfolg ist mehr denn je eine Frage der Individualität, der Wahl des richtigen Wegs zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Erfolge für Mensch und Unternehmen erzielen zu wollen, gleicht einer Expedition zum Mount Everest. Die Ausrüstung ist sehr wichtig – stimmt sie grundsätzlich, macht das Wetter mit, bleibt der Erfolg dennoch aus, wenn die unterschiedlichen Stärken und Eigenschaften der Teilnehmer nicht passend, nicht vollständig sind. Darüber hinaus muss der absolute Wille, auf einer gemeinsamen Basis zusammenzuarbeiten, vorhanden sein. Unredlichkeiten und fehlende Offenheit werden bestraft – spätestens in kritischen Situationen.

Im Unternehmensalltag versuchen wir, solche Expeditionsbestleistungen aus Menschen herauszuholen. Und wundern uns, dass es nicht so gelingt, wie wir wollen. Doch meist liegt der Fokus auf der Ausrüstung. Meist wird gar nicht berücksichtigt, was der Mensch

mitbringen sollte, ob neben den Kenntnissen und Fähigkeiten die menschlichen Eigenschaften, die Stärken, eine Bereicherung, eine sinnvolle, gar notwendige Ergänzung sind. Und es wird kaum bedacht, wie unterschiedlich die Mitarbeiter sein müssen, um Fortschritt zu bringen. Darüber hinaus fehlt oft das Verständnis dafür, dass bei allen Unterschieden wie dem Geschlecht, der Kultur und so weiter eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit geschaffen werden muss, damit Eigenheiten bewahrt und konstruktiv eingesetzt werden können.

In Unternehmen werden meist noch Stellen „besetzt“, Lücken in Organisationen gefüllt. Jenseits der Klärung der gemeinsamen Grundlagen. Und jenseits der Frage, ob der Mensch an sich in all seinem Mensch-Sein das Unternehmen weiterbringt. Ob er genug Andersartigkeit mitbringt, ob das Unternehmen auch menschlich vielfältiger, leistungsfähiger wird, ob so neue Ideen, mehr Flexibilität entstehen. Und ob er seinen individuellen Beitrag zum Expeditionsziel Unternehmenserfolg leistet, überhaupt leisten kann.

Es ist das Wahr-Nehmen des Menschen und seiner Stärken, seines möglichen Beitrags zum Unternehmensziel, das ihn seine Kraft entfalten, seinen Beitrag ungehindert einbringen lässt. Genau dann zeichnet sich auch für den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin ab, im Unternehmen den speziellen, richtigen Platz gefunden zu haben und zum Sinn entsprechend der Unternehmenskultur und des Unternehmenszwecks beitragen zu können. Dann offenbaren sich Möglichkeiten und Chancen und werden nutzbar.

Entscheiden Sie sich für diese Buntheit – der Lohn ist Gewinn für Mensch und Unternehmen in monetärer und menschlicher Hinsicht. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

### **Der Nutzen gut geführter Heterogenität**

Diversity wirkt sich positiv auf den Umgang mit vielen Herausforderungen aus, denen wir gegenüberstehen:

- menschlichen, wirtschaftlichen und technischen Herausforderungen,
- der demografischen Entwicklung,
- der Zuwanderung,
- der Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern,
- den Ansprüchen jüngerer Generationen,
- der Globalisierung mit den verschiedenen Menschen und der Ideenvielfalt,
- der Gewinnung von Marktanteilen, auch durch Innovationen,
- der zunehmenden Vernetzung,
- den wachsenden Ansprüchen der Menschen an Führung,
- intelligenten, besseren Entscheidungen,
- den wachsenden zeitlichen Engpässen der Führung in Bezug auf wichtige, oft zu kurz kommende Aufgaben,
- der Entwicklung von Organisationsstrukturen, die modernen Menschen und modernem Wirtschaftsgeschehen Rechnung tragen
- und nicht zuletzt der Herausforderung, Unternehmen wirtschaftlich und erfolgreich zu betreiben.

## ■ 1.2 Studien, Untersuchungen und Gewinnaussichten – eine kleine Auswahl

In diesem Buch werden die Begriffe gemäß der Definition von Warren Bennis verwendet, einem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler und einer der führenden Autoritäten im Bereich Organisationsentwicklung, Führungstheorie und Änderungsmanagement.

Danach erneuert und entwickelt eine Führungskraft, fragt „was“ und „warum“, behält das große Ganze im Blick, konzentriert sich auf die Menschen und schenkt Vertrauen. Sie macht „die richtigen Dinge“. Der Manager hingegen „macht die Dinge richtig“, er verwaltet, konzentriert sich auf Systeme und Strukturen, kontrolliert, fragt „wie“ und „wann“.

Entsprechend werden die Begriffe Führung und Management verwendet. Und ebenfalls in diesem Sinne wird hier Diversity als Führungsthema betrachtet, als Thema außerordentlicher Wichtigkeit. Denn wenn die Führungskraft das Was und das Warum von Diversity nicht deutlich macht, ist es überflüssig, die Fragen nach dem Wie und Wann zu stellen.

Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Warren\\_Bennis](https://de.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis) (letzter Aufruf: 20.5.2016)

### Gewinn durch praktizierte Heterogenität



Manfred Spilker, Direktor der Bertelsmann Stiftung, wollte 2009 der Frage auf den Grund gehen, wie genau und in welchem Maße Diversity – oder Heterogenität, wie er es angesichts der vielen damit verbundenen Aspekte lieber nennt – Unternehmen nun tatsächlich nützt. Und zwar jenseits der hauptsächlich geführten Männer-Frauen-Debatte. Eine Umfrage ergab, dass 41 Prozent der Unternehmen eine höhere Eigenkapitalrendite aus praktizierter Diversity ableiten. Noch höher wurden bei den meisten Unternehmen die Auswirkungen auf Marktzugang und Kundenzufriedenheit eingeschätzt.

Die Beratungsgesellschaft Roland Berger rechnet vor, dass sich Diversity Management mit einer Ersparnis von rund 21 Milliarden Euro für die deutsche Wirtschaft auszahlen würde, wenn sie mehr auf Vielfalt in den Unternehmen setze (www.rolandberger.de, 2012).

### Gewinn durch heterogene Führung



McKinsey hat in der Studie women matter 2007/2008/2012 (unter [http://www.mckinsey.com/client\\_service/organization/latest\\_thinking/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter)) für Unternehmen, in deren Führungsetage mindestens drei Frauen sitzen, höhere Renditen und bessere Betriebsergebnisse festgestellt: eine bis zu 48 Prozent höhere Eigenkapitalrendite, eine Verkaufsrendite von 42 Pro-

zent und einen Profit von 66 Prozent über dem Durchschnitt unabhängig vom untersuchten Industriezweig.

Für Deutschland kommt Professor Dr. Clemens Werkmeister mit seiner Studie unter den DAX-30-Unternehmen ebenfalls zum Schluss, dass die Anzahl weiblicher Führungskräfte positiv mit der Aktienrendite korreliert. Die Untersuchung „Frauen in Führungspositionen“ für das Bundesministerium für Familie (2011) bestätigt positive Performance-Wirkungen. Sie grenzt sie allerdings ein: „signifikant und robust für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundinnen und Kunden verkaufen (B2C-Geschäft).“

### Bunte Mischung: profitabel und stabil



Roy D. Adler wurde von der Frage getrieben, welche Faktoren beständig zu höheren Unternehmensgewinnen führen und helfen können, Unternehmen in schwierigeren Zeiten sowohl profitabler als auch stabiler zu machen. Das Ergebnis findet sich in seiner Langzeituntersuchung, der über sechs Jahre laufenden Pepperdine Studie (zuletzt 2009). Adler hat seit dem Jahr 1980 Daten von 200 Fortune-500-Unternehmen in den USA verglichen. Die Performance folgt dem höheren Anteil leitender weiblicher Führungskräfte dauerhaft und deutlich. Je engagierter Firmen darin waren, Frauen an Führung zu beteiligen, desto besser waren die Unternehmensergebnisse. Je mehr also vom einen, desto mehr vom anderen. Die 25 „best firms for women“ übertrafen zum Beispiel 2001 den Median der Industrieunternehmen mit einer 34 Prozent höheren Umsatzrentabilität und einer 69 Prozent höheren Eigenkapitalrentabilität. Die Ergebnisse werden von der Catalyst-Studie für eine ähnliche Gruppe von Unternehmen unterlegt. Zu Aussagen wie der besten Mischung als 1:1-Verhältnis zwischen Mann und Frau konnten die Studien mangels Frauen in hohen Positionen leider nicht kommen. Dabei müssen wir uns noch mit Vermutungen begnügen.

### Stark im heterogenen Team

Studien zu der Zusammensetzung optimaler Teams liefern zumindest Hinweise darauf, dass die Lösung zum einen im gleichberechtigten Anteil der Geschlechter zu finden ist, zum anderen in einer möglichst heterogenen Zusammensetzung überhaupt. Wenn Teams gute Leistungen erbringen und die Leistung des Teams die des Einzelnen übertreffen soll, ist es naheliegend, dass die Besetzung möglichst heterogen ist, damit möglichst viele Ideen und Aspekte in die Arbeit einfließen können.



Eine große Bandbreite von Ideen kommt in heterogenen Teams besser zustande, weil unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Ansprüche in den Entwicklungsprozess einfließen. Alle drei Faktoren waren in Teams mit einem Geschlechterverhältnis von je 50 Prozent am ehesten gegeben (London Business School 2007). Wichtig sind darüber hinaus die Kultur, das Alter und die individuellen Fähigkeiten. Dabei ist zu beachten, dass die Teammitglieder nach ihren Stärken eingesetzt sind, dass sie sich wohlfühlen in der Gruppe, wie risiko- und experimentierfreudig sie sind und wie effi-

zient sie arbeiten. Die Studie belegt, dass heterogene Teams den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen steigern.

Accenture, einer der weltweit größten Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit etwa 319 000 Mitarbeitern, folgt dem in einer Studie aus 2010: Es gibt einen direkten und ausgeprägten Zusammenhang zwischen Diversity (hinsichtlich Internationalität und Geschlecht) und Performance sowohl im Aktienwert als auch in der Profitabilität. Und dieser Zusammenhang werde in der Zukunft noch deutlicher werden. Ein guter Mix an Menschen, der Geschlechter, der Kulturen, kann zu deutlich besseren Ergebnissen führen.

### Offenheit als Erfolgsfaktor von Diversity



Unabhängig von den Auswirkungen, die die Aktivität einzelner Menschen mit sich bringt, lohnt sich der Blick aufs Gesamtgefüge: In Unternehmen, in denen es Frauen an die Spitze schaffen können, treibt möglicherweise ein offeneres Klima die Leistung des gesamten Unternehmens voran. Diesen Gedanken stützt die Untersuchung der Deutschen Bank: Vermutlich profitieren Unternehmen, die Frauen in Spitzenpositionen fördern, insgesamt von ihrer fortschrittlicheren Kultur und progressiveren Maßnahmen (DB Research, Frauen auf dem Weg ins Jahr 2020). Bis zum Jahr 2020 werden demnach Kooperation und Innovation stetig an Bedeutung gewinnen, Soft Skills wie soziale Kompetenzen und Kreativität werden 2020 stärker gefragt sein.

Und weder die Kultur noch die Maßnahmen sind Privileg weiblichen Denkens, allerdings scheint der Blick auf die Möglichkeiten des weiblichen Anteils die offenere Kultur bislang noch vergleichsweise mehr zu fördern als auf Heterogenität überhaupt.

### Tendenzen der Studien insgesamt

Die Ergebnisse zeigen, dass positive Effekte messbar sind, wenn bisher unterrepräsentierte Gruppen (die bestens untersuchte davon die Großgruppe Frauen) stärker an entscheidenden Arbeiten beteiligt werden. Angesichts der Ergebnisse ist davon auszugehen, dass nicht die Mitwirkung eines bestimmten Geschlechts entscheidend ist, sondern der Umstand, dass andere Ideen und ungewohnte Perspektiven ins Spiel kommen, die sich positiv im Unternehmen auswirken. Sie sind einfach anders. Egal, in welcher Hierarchiestufe.

Die Praxisfälle im Buch unterstreichen diese Aussagen.

### Diversity ist nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig

Der Letzte macht das Licht aus – so heißt es scherzhaft. Nicht in dem Sinne, dass lange gearbeitet wurde, sondern dass keine Mitarbeiter mehr zu finden sind. Die Zeitung Die Welt berichtet am 21.5.2015 von der Erwartung, dass im Jahr 2020 allein in Deutschland 1,8 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden. Dies werde sich über alle Tätigkeiten, Fachrichtungen und Berufe erstrecken – es gibt also keine Entwarnung für irgendeinen Wirtschaftszweig. Eine Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group

(BCG) ermittelte laut der Wirtschaftswoche vom 28. 5. 2015, dass Deutschland bis 2030 rund 6,1 Millionen Arbeitskräfte fehlen könnten und deswegen die Wirtschaftsleistung (Bruttoinlandsprodukt) im Jahr 2030 um rund 440 Milliarden Euro geschädigt werde. Laut dem McKinsey-Report 2007 fehlen bis zum Jahr 2040 24 Millionen Arbeitskräfte in Europa. Da die Arbeitsplatzsuche in Europa inzwischen deutlich erleichtert ist, entsteht ein gesamteuropäisches Problem.

Die Arbeitgeber der Zukunft werden also um Arbeitskräfte konkurrieren müssen. Wenn Strategie, Führung und Personalpolitik nicht stimmen, wenn das Unternehmen nicht attraktiv ist, sind im Markt der Zukunft nur noch mit Schwierigkeiten qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Oder anders: Es gibt keine Wahlmöglichkeit mehr. Hohe Ansprüche an Mitarbeiter haben viele Unternehmen. Doch ohne Auswahl nützt auch das Herunterschrauben dieser Ansprüche – und damit des Erfolgs – nichts. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich zu attraktiveren Arbeitgebern entwickeln zu müssen. Und sie müssen sich darstellen können, Sogwirkung entfalten. Diese Sogwirkung entsteht am besten dadurch, dass Menschen im Unternehmen geschätzt und gefördert werden. Der Gewinn fürs Unternehmen liegt in der Mitarbeiterbindung, einem besseren Image und Weiterempfehlungen als nicht zu unterschätzender Quelle für neue Arbeitskräfte.

Diversity bewusst in Führung und Management zu etablieren, geht damit untrennbar einher.

## ■ 1.3 Zum Aufbau des Buchs

Der erste Teil des Buchs hat die Wichtigkeit, den Gewinn der Beschäftigung mit Heterogenität im Allgemeinen deutlich gemacht. Erfolgsstorys liefern Ideen für Mensch und Unternehmen.

Der nun folgende zweite Teil liefert in jedem Kapitel die Schlüssel zur Bewältigung zentraler Themen.

Die Kapitel ergänzen einander. Sie können nach Belieben beim Lesen springen, allerdings hilft es, die Reihenfolge der Kapitel beim Lesen einzuhalten.

**Symbole** helfen dem eiligen Leser und beim Finden wichtiger Stellen:



**Das Fragezeichen zeigt am Anfang jedes Kapitels an, welche Themen genau behandelt werden.**



**Der Doktorhut weist wie oben bereits geschehen auf wissenschaftliche Ergebnisse wie Studien- und Untersuchungsergebnisse hin.**



**Die Glühbirne steht für Storys, also für Beispiele aus der Unternehmenspraxis, die sowohl im Positiven als gelegentlich auch im Negativen Anregungen für die eigene Tätigkeit liefern.**



„Kurz und knapp“ gibt es am Ende jedes Kapitels einen Überblick zu den wesentlichen Ergebnissen.



Der Haken weist Ihnen den Weg zu den Handlungsempfehlungen zum jeweils behandelten Themenbereich. Sie können Ihr Wissen in die Praxis transferieren, um zu erkennen, wo Sie, wo Ihr Unternehmen in Win-win-Lösungen profitieren können, und Anregungen ableiten, was sich dafür ändern darf.



Ein Literaturverzeichnis mit Hinweisen auf Quellen und weiterführende Literatur, sofern nicht direkt im Text genannt, schließt jedes Kapitel ab.

# 2

## Vielfalt als Erfolgspotenzial entdecken statt Diversity managen



### In diesem Kapitel

- Warum Vielfalt einer der Erfolgsbringer der Zukunft ist
- Wie potenzielle Gewinne der Heterogenität unterschätzt werden
- Vielfalt als Führungs- und nicht nur als Managementthema
- Warum der Nutzen der Vielfalt weit hinter den Potenzialen zurückbleibt
- Wie inspirierte Führung die Potenziale hebt
- Welche Aspekte der Vielfalt Erfolgsschlüssel zur Zukunftssicherung von Unternehmen und zu einer besseren Arbeitswelt sind

Das teilweise noch in der Führung und unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ungeliebte Thema Diversity ist der Baustoff, aus dem die Zukunft ist, *die* Antwort auf den Wettbewerb. Offen zu sein für Neues und Vielfalt aktiv zu finden statt reaktiv mit Heterogenität umzugehen, erschließt erfolgreiche Wege. Management genügt dazu nicht: Vielfalt ist Führungsaufgabe.



Was denken Sie spontan zum Thema Vielfalt? Zum Beispiel:

- Haben wir doch schon alles!
- Brauchen wir nicht!
- Wieder jede Menge Arbeit!
- Damit muss ich mich mal beschäftigen, wenn ich Zeit habe!
- Da geht's doch eh nur um Frauen!
- Nee, nicht schon wieder!
- \_\_\_\_\_!

Ein Thema, mit dem für die meisten wenig Spaß verbunden zu sein scheint. Zu Unrecht! Sie haben dieses Buch aufgeschlagen und das ist gut. Gut, denn die Aussage „Vielfalt ist ein Gewinn!“ ist in den Antwortmöglichkeiten nicht genannt. Diese Antwort alleine ergibt Sinn, Sinn dafür, sich im Führungsalltag mit dem Thema Vielfalt auseinanderzusetzen. Mit gelungener Integration von Unterschieden gewinnen alle Beteiligten und dieser Gewinn kann gewaltig sein. Wobei mit Gewinn hier nicht nur auf den ersten Blick in Geld Messbares wie zum Beispiel mehr Ertrag gemeint ist, sondern alle möglichen Arten von Vorteilen beziehungsweise Erfolgen wie Mitarbeitergewinnung und -bindung, Zukunftssicherung, Erschließung von Marktanteilen oder auch stressfreiere Arbeit. Als Nebenwirkungen können häufig mehr Freude in Leben und Arbeiten festgestellt werden, wie Sie den praktischen Erfolgsgeschichten des Buchs entnehmen können. Sie zeigen, dass der, der am besten mit Unterschieden umgeht, die meisten Vorteile hat, und das bei weitem nicht nur im Image.

## ■ 2.1 Großer Einsatz, magerer Gewinn?

Über das „Wie“ von besseren Strategien und ihrer Umsetzung zum Thema Vielfalt gibt es viele ernsthafte und gründliche Überlegungen, Vorschläge, Checklisten und Veranstaltungen. Sehr gewissenhaft und mit großem Einsatz von Zeit und Geld werden Anstrengungen unternommen. Pläne, Beispiele und vieles mehr werden herangezogen, alles Mögliche wird auf den Prüfstand gestellt.

Was allerdings dabei herauskommt, empfinden manche ähnlich wie Lorient, vor dem im Gourmetrestaurant der Deckel seines Tellers gelüftet wird, als „übersichtlich“. Sicher nicht wegen der fehlenden Vorbereitung oder Ernsthaftigkeit oder Gründlichkeit. Möglicherweise, weil der Umgang mit diesem Thema besondere Anforderungen stellt. Anforderungen, die mit dem Blick auf Details leicht aus der Sicht geraten. Einerseits begleitet uns Vielfalt schon von Kindesbeinen an: Die Welt wird immer bunter, Kulturen treffen aufeinander in Wohngebieten, Kindergärten, bei der Arbeit, in der Freizeit, in Film und Fernsehen, im Internet, mit steigenden Mengen an Zuwanderern und so weiter. Doch was uns umströmt, berührt uns nicht automatisch. Es wird uns nicht automatisch allein durch Anwesenheit vertraut und macht uns nicht von selbst geübt darin,

damit umzugehen. Maßstab für unser Handeln ist oft das, was schon alle tun, in der Weise, wie sie es schon immer getan haben. Doch genau das ist kein guter Wegweiser in die Zukunft, es schließt Fortschritt und positive Veränderungen aus.

Die nachfolgende Erfolgsgeschichte stellt zwei Männer vor, die offen dafür sind, neue Wege zu gehen, die Herausforderungen kennen und die Vielfalt zu ihrem Lebensinhalt erwählt haben. Sie sehen schon lange die Potenziale, die darin liegen – genauso wie die Aufgabe, die ihnen das Leben damit geschenkt hat, möglichst viele und möglichst verschiedene Menschen zu erreichen, zu berühren und darin zu unterstützen, sich zum Besseren zu entwickeln. Das tun sie ganz ohne klassisches Management, wobei sie gleichzeitig unglaubliche Erfolge für sich und die Beteiligten bewirken. Ihre Geschichte zeigt auch, wie viel Freude nicht nur mit dem Ergebnis, sondern auch dem Prozess, dem Weg zum Ziel, verbunden ist.



Was haben ein Mann, der mit 19 Jahren bereits seine erste Dirigentenassistenten bei einem namhaften Orchester hatte, und ein Mann, der mit 20 Jahren beschließt, vom Landwirt auf Tänzer umzusatteln, gemeinsam? Die Musik, das drängt sich auf. Aber sonst?

Der eine aus einer Familie, die ihn sehr unterstützt in seinen Interessen. Ein Lebenslauf scheinbar wie mit einer Schnur gezogen – geradlinig aufsteigend bis hin zur Weltbekanntheit als Dirigent und ein Meister darin, seine Orchester zu Spitzenleistungen zu führen. Von Anfang an selbstverständlich und einfach war das allerdings nicht: Von seiner frühen Jugend an von „seiner Musik“ fasziniert, war er es gewohnt, ablehnende Äußerungen dazu zu hören: *Musizieren?* Das tun Jungs nicht. So fühlte er sich teilweise wie ein Außenseiter – und lernte, sein Hobby im Alltag zu verbergen. Doch er hatte Glück: Es fanden sich genug Unterstützer und Mentoren, die ihm halfen, seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln, bis er ein Dirigent von Weltruhm wurde.

Der andere ist erst auf Umwegen zu seinem persönlichen Ziel gekommen. Nach dem frühen Tod der Mutter folgen ein Heimaufenthalt, eine abgebrochene Berufsausbildung als Zeichner, Arbeit bei einem Landwirt und der Beginn des Landwirtschaftsstudiums. Eines Abends besucht er eine Filmvorführung mit den Ballett-Legenden Nurejew und Fonteyn. Interesse am Tanz hat er keineswegs, allein die Aussicht auf einen anschließenden Pub-Besuch lockt ihn. Doch während des Films beginnen Tränen zu fließen – er hat die Leidenschaft seines Lebens entdeckt. Zwei Tage später die Entscheidung: In einem Alter, in dem es jeder für verrückt hält, noch Tänzer werden zu wollen, folgt er unbeirrt seiner Berufung. Ohne jedes Zögern wird er nicht nur erfolgreicher Tänzer, sondern auch Choreograf. In der Laientanzbewegung Community Dance kann er daran mitwirken, Laientänzer und -tänzerinnen in einem Gesamtprojekt zusammenschmelzen zu lassen.

Community Dance gibt es seit den späten Siebzigern. Zu Beginn waren ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen die Zielgruppe dieser gemeinnützigen Tanzprojekte. Vor allem aber sollten gänzlich unterschiedliche Menschen entdecken, dass sie Teil einer Gemeinschaft sind, dass sie ungeahntes Potenzial haben und über sich hinauswachsen können.

Unser Choreograf bezeichnet sich selbst als zur 68er-Generation gehörig, die gekennzeichnet ist vom Bestreben, das Leben anderer zum Besseren zu wenden. Und genau das ist neben dem Tanz seine zweite Leidenschaft. Dazu geht er an soziale Brennpunkte in aller Welt. Ob in Gefängnissen, mit Straßenkindern in Addis Abeba oder mit protestantischen und katholischen Jugendlichen in Irland – er ist da zu finden, wo Menschen Hoffnung brauchen und Sehnsucht nach einem besseren Leben haben.

Dirigent und Choreograf hören voneinander. Der Dirigent: Sir Simon Rattle. Der Choreograf: Royston Maldoom. Rattle verpflichtet Maldoom im Jahr 2003 für ein besonderes Projekt, das Maldoom endlich auch internationale Bekanntheit bringt: Die Berliner Philharmoniker wagen unter Rattles Leitung ein sechs Wochen dauerndes Tanzprojekt mit 250 Berliner Kindern und Jugendlichen aus 25 Nationen, darunter etliche „Problemfälle“ aus sozialen Brennpunkten, Maldoom übernimmt die Choreografie. Orchester und Tänzer finden zusammen in einer Aufführung von Igor Stravinskys Ballett *Le sacre du printemps*.

Das Vorhaben wirkt wie der Versuch, Ordnung und Chaos zu verschmelzen, die Quadratur des Kreises zu schaffen. Laotse, der Legende nach ein chinesischer Philosoph aus dem 6. Jahrhundert vor Christus, soll gesagt haben: *Alle sagten, es geht nicht. Daher machte es keiner. Bis einer kam, der wusste das nicht. Und machte es einfach.*

Und so bedarf es nur dieser zwei ebenso unerschrockenen wie charismatischen Männer, die von der ehrgeizigen Idee des unmöglich scheinenden Projekts beseelt sind. Sie wissen, dass sie in ihrem Leben schon viele Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben; sie sind Experten darin, Vielfalt zur Harmonie zu bringen, und sie lieben gleichzeitig das Abenteuer und die Freude darin. Zwei, die sich in ihrem Ziel einig sind – und für die ein Scheitern gerade wegen der Kritik sowohl am Projekt als auch an seiner Durchführbarkeit keine Möglichkeit ist.

Mit konventionellem Denken und Be-Denken wäre ein solches Experiment erst gar nicht unternommen worden. Die beiden sind jeder für sich so „bunt“, so unterschiedlich, wie es nur sein kann, nicht unbedingt zur Zusammenarbeit prädestiniert – und es sind genau diese verschiedenen Eigenschaften und Fähigkeiten eines jeden von ihnen, die den Rahmen schaffen, in dem aus Plan Realität werden kann. Und für die deswegen ein Werk, das für unmöglich gehalten wird, denkbar ist. Sie unterwerfen ihr Tun nicht Regeln, sondern erlauben es sich, neu und anders zu denken.

Ein Dokumentarfilm mit dem Titel *Rhythm is it* begleitet Rattles und Maldooms Tätigkeit vom Probenbeginn bis zur Aufführung. Alle Beteiligten sind über sich hinaus- und zusammengewachsen: Die Aufführung wird grandios, verschiedene Kulturen, verschiedene Geschlechter, verschiedenes Alter, verschiedene Bildungs- und Entwicklungsstände, verschiedene Charaktere, verschiedene Interessen sind zu einem harmonischen Ganzen geworden. Der Dokumentarfilm füllt nach der umjubelten Aufführung Kinosäle, wird zum Überraschungserfolg.

Jeder Teilnehmer und die Zuschauer erleben Heterogenität in Reinform, in einem gelungenen, erfolgreichen Projekt [Rhy; Gru 04].

## ■ 2.2 Wie sieht der Umgang mit Heterogenität in der Praxis aus?

### **Charta der Vielfalt – der offizielle „Diversity-Startschuss“ fällt**

Drei Jahre nach *Rhythm is it* und den ersten Schritten der Unternehmen in Sachen Vielfalt nahmen sich im Dezember 2006 Daimler, die Deutsche Bank, die Deutsche BP (heute: BP Europa SE) und die Deutsche Telekom des Themas konzentriert an und setzten mit der „Charta der Vielfalt“ auf ihre Vorbildfunktion. Sie wollten als Großunternehmen entsprechend einem französischen Vorläuferprojekt für einen produktiven Umgang mit der Vielfalt in ihren Organisationen eintreten und für vorurteilsfreie Arbeitsumfelder stehen. Jede Form von sichtbarer und unsichtbarer Vielfalt sollte Berücksichtigung finden. Wirtschaftlicher Erfolg setzte laut Charta das Erkennen und Nutzen von Vielfalt voraus [Cha 06; Rei 07].

### **Was Unternehmen laut Charta als Vorteile von Vielfalt erwarten**

Auf der Homepage der Charta werden als Erwartungen genannt: Mitarbeiterfindung und -bindung, Talentfindung, Umgang mit verschiedenen Kulturen (mit dem Ziel, Zusammenschlüsse zu erleichtern), Erleichterung der Teambildung, Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, auch Wachstum durch Markterschließung, Kreativität und Innovation. Von Formeln oder Maßstäben, um den Erfolg der Bemühungen zu messen, ist nicht die Rede.

Als Ergebnisse werden genannt: Motivation und Begeisterung von Auszubildenden, Förderung von Jugendlichen, familienfreundliche Arbeitszeiten und interkulturelle Kommunikation, die „optimale Nutzung von Potenzialen“, Einsätze in sozialen Einrichtungen, „mehr Glaubwürdigkeit im Arbeitsbereich“, „bereicherndes Arbeitsumfeld“. Erfolge bei der Gewinnung von Mitarbeitern seien auch erzielt worden, das entspricht immerhin einem der Ursprungsziele. So richtig „handfest“ überzeugend wird es noch nicht, vieles bleibt recht vage gehalten.

### **Vielfalt – systematisch verfolgt?**

Es gibt etliche teure Maßnahmen, jedoch wenig erkennbare Struktur in den Bestrebungen, Vielfalt in den Unternehmensalltag zu integrieren. Selbst Großkonzerne investieren in nennenswertem Umfang Zeit und Geld, systematische Maßnahmen sind jedoch selten. Von den Unternehmen, die Diversity praktizieren, nennt nur eine geringe Zahl wirtschaftliche Motive.

Diversity wird darüber hinaus oft nur in der Frauenförderung gesehen und damit zu eng fokussiert. Und sogar hier bleibt das Engagement dürftig: Obwohl die spezifischen Fähigkeiten der Frauen laut Umfragen wichtig für Unternehmen sind, gibt es nur in der Hälfte aller Unternehmen Maßnahmen dazu. Teilweise bewusst nicht, teilweise auch aus Abneigung gegen das Thema. Fortschritte und „Edelsteine“ im Unternehmen werden mangels Achtsamkeit darüber hinaus möglicherweise nicht einmal erkannt.



Auf Wikipedia liest man zur Charta [Cha]: *Ein Jahr nach dem Start der Initiative sprach der Spiegel unter dem Titel „Schöner Schein zum Nulltarif“ von „nebulösen Inhalten“ und bezweifelte, dass konkrete Erfolge erzielt worden seien. Der Mitbegründer Deutsche Telekom habe auf die Frage nach der Einstellung zusätzlicher Migranten geantwortet, man habe Stellen abgebaut und würde nicht nach der Herkunft der Bewerber fragen. Das ManagerMagazin stellte den Charta-Mitbegründer BP als ein Beispiel für Unternehmen dar, die sich nach außen hin verantwortungsbewusst gäben, im operativen Geschäft jedoch die Nachhaltigkeit vernachlässigten. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung weist 2011 darauf hin, dass der Deutsche Fußballbund zwar öffentlichkeitswirksam die Charta unterzeichnet, aber keine einzige Frau ins Präsidium berufen habe. Acht von den damals dreizehn Mitgliedern des Charta-Vereins hätten keine Frau im Vorstand.*

2008 macht eine Studie der Personalberatung Egon Zehnder International klar: 60 Prozent der Firmen verfügen über Diversity-Management-Programme, die Ergebnisse zeigen jedoch wenig Erfolge. Von den Befragten in 30 deutschen Konzernen, meist hochrangigen Personalmanagern, äußerten zwei Drittel, dass im Unternehmen starke Vorbehalte gegenüber dem Thema Diversity bestehen. Die Bezeichnung als „Sozialklimbim“ gehörte laut der Interviewerin von Egon Zehnder, Katja Najipoor-Schütte, noch zu den harmloseren [Ric 08]. In 2011 befragte Konzerne melden deutliche Verbesserungen: Das Thema ist auf der Vorstandsebene angekommen, aber noch nicht in den Herzen. Teilweise bestehen noch Widerstände [Zeh 13].

2011/2012 befragte die Unternehmensberatung Roland Berger insgesamt 21 internationale Großkonzerne und identifizierte zwei Hauptantreiber für die Beschäftigung mit Vielfalt: den Zugang zu lukrativen, internationalen Märkten zu verbessern und Talente für sich zu begeistern. Roland Berger dazu: *„Dabei nennen 95 Prozent der Unternehmen Frauen als Hauptdimensionen ihres Programms und 80 Prozent der Befragten treffen nahezu ausschließlich Maßnahmen für Frauen. Zwar sind für je 70 Prozent der Unternehmen Internationalität und Alter sowie 40 Prozent Kompetenz wichtige Dimensionen, aber weniger als 20 Prozent treffen systematisch Maßnahmen in diesen Bereichen. Der einseitige Fokus auf Frauen lässt Zweifel am Nutzen der aktuellen Diversity und Inklusions-Programme entstehen und wirft verstärkt die Frage der Messbarkeit des Programmerfolgs auf. Trotz der betriebswirtschaftlichen Motivation (Marktzugang, Talentgewinnung) misst kein befragtes Unternehmen die finanziellen Effekte - nur gelegentlich dienen interne Fallstudien zur Erfolgsmessung. 70 Prozent der Unternehmen messen gar nicht und können folglich nicht quantifizieren, wie erfolgreich ihre Maßnahmen im gesamten Unternehmen sind.“* [Rol 12]

Noch widersprüchlicher wird das Bild, wenn wir noch einen Blick in die Studie *Women Matter 2012* von McKinsey werfen: Deutsche Unternehmen reden nicht nur über die Erhöhung des Frauenanteils, sie handeln auch. Danach

investieren rund 80 % der an der Untersuchung beteiligten deutschen Unternehmen weitreichend in die Förderung von Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Damit liegt Deutschland über dem europäischen Durchschnitt [McK]. Allerdings ist bemerkenswert: 47 Prozent der Firmen mit Maßnahmen bieten bewusst keine Programme zur Förderung der spezifischen Fähigkeiten der Frauen an mit der Begründung, dies würde sie „stigmatisieren“. Die meisten männlichen Manager sehen darüber hinaus das Ziel gender diversity (Vielfalt der Geschlechter) nicht als hohes Ziel an.“ [McK 12].

Dabei zeigen Berichte und Umfragen [Ric 08], auch meine eigene langjährige Erfahrung als Vorstand eines Unternehmens in einer Männerbranche, dass es viele Unterschiede gibt, von denen zumindest ein Teil auf geschlechtsspezifisches Verhalten beziehungsweise die Erwartung dieses Verhaltens zurückzuführen ist und auf den nicht gewohnten Umgang damit. Ebenso viele Reibungsverluste entstehen, wenn beides, nämlich die Anerkennung spezifischer Fähigkeiten und der individuellen Eigenschaften, nicht vorhanden ist und das Bewusstsein dafür zur Gänze fehlt.

Die McKinsey-Studie Women Matter 2012 stellte insgesamt fest, dass zwar bereits 90 Prozent von 235 großen Unternehmen das Thema Gender-Diversity auf der Agenda hatten, 63 Prozent davon mehr als 20 Maßnahmen ergriffen hatten und relativ viel Geld und Zeit investierten. Gleichzeitig aber konstatierte sie, dass die Erfolge nicht immer Schritt hielten.

### **Bewusster und unbewusster Widerstand verhindern bessere Ergebnisse**

Mangelnde Wahrnehmung ist nicht der einzige Grund, warum der Umgang mit Diversity noch zu wenig vorzeigbare Ergebnisse zeigt. Women Matters ermittelte sogar eine innere Widerstandshaltung (z. B. gegenüber Gender Diversity), die die Wirksamkeit von Maßnahmen unterläuft. Dass finanzielle Erfolge meist nicht gemessen werden, lässt einen wichtigen Motivationsfaktor für Unternehmen entfallen und bildet mit den Boden dafür, dass sich Widerstand entfalten kann.

Vor dem etwas nebulösen Hintergrund von Teilzielen, Halbherzigkeit und fehlender Transparenz beziehungsweise Wissen überrascht es nicht, wenn Vielfalt auf Widerstand trifft. Vor allem, wenn sie auf den Männer-Frauen-Fokus verengt wird. Der Widerstand ist oft bekannt, spielt sich jedoch meist im Untergrund ab: wenn das Thema nicht Führungs-, sondern Managementgegenstand ist, Maßnahmen beschlossen und dann unterlaufen werden oder bestenfalls in die Ablage der nicht eiligen Themen wandern. Unternehmen versuchen teilweise, die Symptome des Widerstands zu verändern. Das ist wie das Kurieren einer Krankheit: Statt an den Symptomen anzusetzen, wäre es wirksamer und sinnvoller, die ihnen zugrunde liegenden Einstellungen zu verändern. Und hierin wird selten investiert. So kann Widerstand gedeihen, so ist nicht nur die *Vielfalt der Geschlechter* kein hohes Ziel. Und so schafft das ewig Gleiche das ewig Gleiche, Fortschritte bleiben weit hinter den Möglichkeiten zurück. Wer nichts Neues erwartet, kann auch nichts Neues erkennen.

Auch Lehrer, die ihre Schüler beim Projekt *Rhythm is it* begleiteten, hielten viel für unmöglich, sahen Gefahren für Menschen und leisteten Widerstand. Doch mit der Zeit stellten sie fest, wie ihre Schüler über Erwartungen hinauswuchsen, Fähigkeiten und Begeisterung entwickelten, die im Schulalltag undenkbar waren.

In der Theorie scheinen viele Dinge klar und wünschenswert. Die Praxis zeigt: So einfach ist es oft nicht. Ziele, die nicht nur den Verstand, sondern auch das Herz erreichen, fehlen. Missverständnisse und Unwissen sind – trotz allen Fortschritts – immer noch allgegenwärtig, der Umgang mit Andersdenkenden ist weiter schwierig. Wir starren auf einzelne Bäume, einzelne Themen, die verbessert werden sollen. Wo der einzelne Baum im Blick ist, einzelne Lösungsansätze, viele Details, ist der Blick auf den Wald versperrt, die Wahrnehmung des Ganzen unmöglich. *Sei arrogant wie die Männer, Frau*, heißt die Forderung oder *Sucht euch Netzwerke, schließt euch zusammen gegen ...* Das Kurieren an Symptomen versperrt jedoch den Blick auf die Ursachen. Wiederum werden Details, Egoismen hervorgezerrt und nicht eingefügt ins Ganze, in ein Ziel, das es insgesamt zu erreichen gilt. Doch gerade die Wahrnehmung, die Nutzung des Ganzen und nicht zuletzt der Umgang mit Widerständen ist Führungsdisziplin!

## ■ 2.3 Erfolgsaspekte der Vielfalt

Die Erfolgsaspekte betrachten wir am Beispiel des Projekts *Rhythm is it* und an verschiedenen Storys.

### **Der Aspekt: Mensch im Vordergrund**

Warum bewegte gerade dieses Projekt Menschen so stark? Und zwar mehr als eine wunderschöne Aufführung, dargeboten von langjährig geschulten und perfekten TänzerInnen? Weil dort das Werk im Vordergrund steht. Musik und Tanz in Perfektion. Selbstverständlich berührt auch das die Herzen, wegen des Werks an sich und wegen dieser Perfektion – doch dabei quasi zweidimensional, wie ein Film, ein Ereignis, dem wir als Beobachter beiwohnen. Wie eine Blüte, die wir bewundern. *Rhythm is it* zeigt den Unterschied: Wenn die Menschen in den Vordergrund rücken und wir von ihnen, über sie etwas wissen, bekommt das Werk Tiefe, quasi eine dritte Dimension.

Hier wurden Menschen sichtbar, die unterschiedlich sind und jeder ihren Teil beitragen, die ihre eigenen, unterschiedlichen, ja schwierigen Hintergründe haben, mit ihren eigenen Beschränkungen umgehen, ihre Grenzen kennenlernen und erweitern wollen. Und ihre Emotionen mitbringen. Das Ergebnis ist, dass eine große Kraft freigesetzt werden kann, Begeisterung, Identifikation, Freude, der Wille, mitzuwirken, manchmal auch durchzuhalten.

Und das liegt nicht nur im Individuum. Die „Leader“ Rattle und Maldoom unterstützten die Teilnehmer darin, neue Wege zu finden, sich zu entwickeln. Weg von einschränkenden Emotionen zu mehr Kraft, zum Willen, ihre Potenziale zu erschließen. So konnten sie Motivation schaffen und den Willen mitzuwirken. Es galt, ein Ziel zu erfüllen, die

Idee umzusetzen. Dabei hatte jeder seine Aufgabe zu erfüllen. Und die konnte sich im Projektverlauf ändern, je nach den aufscheinenden Fähigkeiten und der individuellen Entwicklung. Das hat wenig mit klassischem Management zu tun. Denn hier wurden keine Unterschiede gemanagt, sondern es wurde Vertrauen vorausgeschickt und dann unterstützt, entwickelt und gesteuert. Nicht in dem Zwang, dass eine Stelle auf Gedeih und Verderb auszufüllen ist – sondern lebendig, fließend, offen für Veränderungen.

Es wurde erlebbar, dass inspirierte Menschen Leben berühren, verändern, zum Besseren wenden können. Die Herzen der Zuschauer sind bewegt, weil sie wieder daran glauben können, dass für unmöglich Gehaltenes möglich werden kann, dass jeder Chancen verdient hat und nutzen kann. Jeder Mitwirkende ist auf ganz eigene Weise ein Teil der Aufführung geworden, hat nicht nur das Werk entwickelt, sondern sich selbst gleich dazu. Sich selbst zu entdecken, etwas Neues zu tun, auf andere Art und Weise mit Menschen zusammenzutreffen und zusammenzuarbeiten – das macht Wachstum aus. Und an diesem Wachstum teilzuhaben, bedeutet, selbst zu wachsen. Nicht mehr eine Arbeit zu sehen, sondern einen Sinn, eine Erfüllung – eben Leben in seiner besten Form. Und das ist nicht nur für den einzelnen Akteur zu spüren, das spüren auch die Zuschauer; sie sind in ihren Emotionen tief berührt und involviert.

### **Der Aspekt: Mensch als Teil des Ganzen**

Trotz aller positiver Auswirkungen auf den Einzelnen war die Hauptsache natürlich das gemeinsame Projekt, das gemeinsame Ziel. Indem Rattle und Maldoom Harmonie und damit ein immer besseres Zusammenspiel schufen, wuchsen die Individuen zu einem großen Ganzen zusammen, das deutlich mehr war als die Summe seiner Teile.

Verbindung ist eines der Grundbedürfnisse des Menschen (siehe Kapitel 6). Das war schon immer wichtig, wird aber jetzt von den digitalen sozialen Netzwerken noch stärker in den Vordergrund gerückt. Isolation macht Angst, Verbindung macht stark. Menschen streben also nach Gemeinschaft. Einmal in der Gemeinschaft, spielen Kultur, Geschlecht, Hautfarbe und Ähnliches kaum noch eine Rolle, oft gar keine mehr. Menschen, die sich als Gruppenmitglieder fühlen, sind bereit, sich untereinander zu helfen, sich zu unterstützen.

Ein Unternehmen ist folglich gut beraten, wenn es Individualität wertschätzt, gleichzeitig Gemeinschaftsgefühle schafft, unterstützt und feiert. So wie in einem Mosaik oder in einem Puzzle jedes Teil seine Wichtigkeit, seine Bedeutung, sein eigenes Aussehen hat, fügen sich die Teile harmonisch zu einem Ganzen. Ausgrenzen dagegen, bewusst oder unbewusst, schürt bestenfalls Apathie, im schlimmsten Fall Feindseligkeiten.



Ein Freund arbeitete in einem großen Versicherungsunternehmen. Jeden Monat wurden die gleichen Vertriebshelden aufs Podest gehoben, ohne dass Sondereffekte wie zum Beispiel die Struktur der Kundenbezirke, die Vertriebsverfahren, die Unterstützung berücksichtigt wurden. Die fleißigen MitarbeiterInnen, die nicht unter vergleichbaren Voraussetzungen arbeiteten, konnten jedes Mal nur verlieren. Irgendwann hat dieser Freund es nicht mehr ausgehalten und ist gegangen. Wie viele andere auch. Mit ihm, mit ihnen, geht Wissen verloren, Erfahrung und ehemals großes Engagement.



Die Rechnung, auf diese Weise mit Vorbildern Anreize zu schaffen, geht nicht auf. Wer regelmäßig zum Verlierer gestempelt wird oder sich auch nur so fühlt, hat weniger Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen beziehungsweise der Gruppe. Und das sind in unserem Beispiel die meisten Mitarbeiter. Da kann das Management im Übrigen noch so gut sein: Wo einzelne Menschen schlecht behandelt werden oder sich schlecht behandelt sehen, hat das Auswirkung auf die Leistungen von allen.

Der Mensch ist somit *der* Erfolgsschlüssel und Gegenstand des gesamten Buchs, siehe dazu das Kapitel „Führen heißt Menschen kennen“.

### **Die Aspekte Sinn und Ziel – Bewegungsrichtung und notwendige Emotionen**

Wenn Menschen positiv zusammenwirken, werden über die Verbindung hinaus noch mehr Grundbedürfnisse wie Anerkennung und Sicherheitsgefühl erfüllt. Einen Beitrag leisten zu können, sorgt für Glück und Erfüllung. Der Beitrag, den die Menschen leisten können, um zu einem gemeinsamen Ziel beizutragen, erfüllt sie. Persönliches Wachstum ist dabei gewährleistet, denn auf dem Weg muss jeder sich weiterentwickeln.

Ideen tragen zu Wachstum und Weiterentwicklung bei. Damit beim Nutzen der Ideen die Richtung stimmt, benötigen Mensch und Unternehmen Sinn und Ziele. Das Tanzprojekt hatte ein solches Ziel, gab den Teilnehmern einen Sinn für diesen Lebensabschnitt. Und mit dem Sinn, dem Ziel kamen die Emotionen und der Wille, den gemeinsamen Weg zu gehen und den bestmöglichen Beitrag zu leisten, auch wenn die Aufgaben auf dem Weg schwierig waren. Ohne diesen Sinn wäre die Aussteigerquote mit Sicherheit viel höher gewesen, analog zum Unternehmensalltag, wie wir im nächsten Kapitel sehen werden.

#### **Diversity Management, Begriff und Einordnung in diesem Buch**

In diesem Buch wird Diversity Management im Sinne von Maßnahmen hinsichtlich der Förderung der Heterogenität verwendet, die vom *Management* ausgehen, wie zum Beispiel die Anpassung von Organisationsstrukturen, Umsetzung einzelner Verbesserungsschritte, Nutzung von Checklisten und so weiter. Es geht hier also darum, „die Dinge richtig zu machen“.

Davon zu trennen im Sinne dieses Buchs ist wiederum die *Führung*, die entscheidet, was „die richtigen Dinge“ sind. Das Management wird folglich erst aktiv, wenn die Zielrichtung, die Vision, das Was und das Warum geklärt sind.

Wäre ein Erfolg von *Rhythm is it* mit Diversity Management möglich gewesen? Zumindest mit konventionellen Diversity-Management-Methoden dürfen wir es angesichts der allgemeinen Unternehmenspraxis bezweifeln. Der Erfolg ist unwahrscheinlich, wenn nicht ein großes Ziel vor die Aktivitäten gestellt wird, das die „Mannschaft“ beflügelt. Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller und Pilot, schreibt in seinem

# 12

# Index

## Symbole

3M 160

## A

Abgabe von Verantwortung 103  
Ablehnung 37  
Abschieben 157  
Adhocracy 86  
Agiles Teamwork 86  
Analyse 78, 92  
Andersdenkende 18  
Anerkennung 20, 65, 113  
Angst vor Fehlern 142  
Anpassungsprozess 136  
Antriebskraft 125  
Arbeitsort, flexibel 106  
Arbeitsqualität 39  
Arbeitsteilung 112, 145  
Arbeitszeitreduzierung 107  
Aufgaben- und Zieldefinition 107  
Auslastung 159  
Autonomie 144  
Availability Bias 58

## B

Ballast 163  
Basisdemokratie 85  
Bauchentscheidung 78f.  
Bedürfniserfüllung 118, 123  
Bedürfnisse 112, 173  
Betrug 135  
Bewegungsfreiraum 97  
Bewertungsportale 44  
Buntheit 3  
Bürokratie 134, 136  
Businesshelden 168, 179

## C

Charta der Vielfalt 15  
Coco-Mat 25  
Commitment 86  
Community Dance 13  
Compliance 133, 136, 142  
Compliance-Regeln 133  
Concorde-Effekt 169  
Corporate Governance 133  
Crowdsourcing 87

## D

Daten 78  
Datensammlung 90  
Defensive Entscheider 79  
Delegation 157  
Demotivation 37  
Denkfehler 59  
Denkweise verändern 60  
Dialogische Führung 68  
Dienst nach Vorschrift 51  
Digital Natives 38  
Diskussionsstruktur 91  
Diversity 5, 11, 15, 183, 185  
Diversity-Management 20, 185  
Dokumentation 92  
Drogeriemarkt dm 68  
Dunkle Triade 44  
Dunning-Kruger-Effekt 57

## E

ECI (Emotional Competence Inventory) 66  
Effizienz durch Hierarchieabbau 102  
Eigenschaften des idealen Chefs 47  
Einzelkämpfer 140  
Emotion 65, 111, 123  
Emotionale Intelligenz 55, 66  
Empathie 66

Engagement Index Deutschland 64  
 Entmündigung 82  
 Entscheider 78  
 Entscheidung 75, 184  
 Entscheidungsfreude 75  
 Entscheidungskompetenz 82, 108  
 Entscheidungsroutine 90 f.  
 Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit 89  
 Entschleunigung 153  
 Erfolg 3  
 Erfolgsaspekt 18  
 Erfolgskultur 142  
 Ergebnisfokussierung 107  
 Ergebnisorientierung 106  
 Etappenziel 21

## F

Faktor Zeit 154  
 Familienbewusste 58  
 Fangemeinde 118  
 Fehlentscheidung 83  
 Fehler 142  
 Fehlerkultur 142  
 Fehlertoleranz 24  
 Fehlzeiten 37  
 Flexibilität 95, 97  
 Flexible Organisation 108  
 Flexible Organisationsform 102  
 Fluktuation 105  
 Fokus der Lehre 42  
 Frauen in Führungspositionen 45  
 Freiheit 146  
 Freiheit für Mitarbeiter 102  
 Freiräume 96  
 Freizeit 175  
 Führungsdisziplin 18  
 Führungskraft 6, 44, 97  
 Führungskultur 44  
 Führungskultur, offene 38  
 Führungspersönlichkeiten 44 f.  
 Führungsqualitäten 40  
 Führungsstil 33 f., 42, 51, 184  
 Führungsstil, autoritär 33  
 Führungsverantwortung 40  
 Funktionieren von Teams 87

## G

Gedanklicher Austausch 75, 91  
 Geduld 78, 80, 155  
 Gemeinschaft 19  
 Gender Diversity 17  
 Gender-Thema 3  
 Generationen Y und Z 38  
 Geschwindigkeit 153 f.

Gesundheit 113  
 Gewinn 51  
 Glaubenssätze 172  
 Glücksgefühl 178  
 Glücksindex 170  
 Grundbedürfnisse 112

## H

Haltung, ablehnend 37  
 Hamsterrad 156  
 Handlung 81  
 Handlungsspielraum 136  
 Haufe-Gruppe 43  
 Heidi-Howard-Experiment 56  
 Heterogene Führung 6  
 Heterogenität 11, 95  
 Heuristik 90  
 Hierarchie 103  
 Hierarchiefrage 102  
 Human-Resources-Orientierung 122  
 Hypothekenkrise 134

## I

IAT-Test (Implicit Association Test) 59  
 Ideale Führung 51  
 Ideen 20  
 Individualität 3, 39, 68, 96, 183  
 Informationsbeschaffung 91  
 Informationsmenge 88  
 Initiative Neue Qualität der Arbeit 38  
 Innovation 142  
 Inspiration 126  
 Intelligenz 78  
 Intuition 79

## K

Kammerphilharmonie Bremen 97  
 Karriere 40, 106  
 Kommunikation 49, 55, 101, 107  
 Kommunikationsbedarf 108  
 Kommunikationskultur 82, 91  
 Konflikt 108  
 Kontrolle 147  
 Kontrollklima 138  
 Kontrollsystem 133, 137  
 Kontrollverzicht 147  
 Kosmetikmarke Dove 23  
 Kostenmanagement 115  
 Kreativität 160  
 Kritik 146  
 Kulturelle Unterschiede 3

**L**

LAB, Language and Behaviour Profile 62  
 Lebensqualität 38, 185  
 Linienhierarchie 96  
 Lösungsansätze 78

**M**

Machtausübung 36  
 Machtmenschen 36  
 Mäggi, René 28  
 MCS Basel 27  
 Mehrheitsentscheidung 84  
 Meinung der Verbraucher 76  
 Mensch als Teil des Ganzen 19  
 Menschenkenntnis 49, 55, 62, 184  
 Menschenverachtung 137  
 Menschenverstand 139  
 Mensch im Mittelpunkt 108  
 Mensch im Vordergrund 18  
 Metamodell 61f.  
 Ministry Group 100  
 Mission 123  
 Mission des Unternehmens 21  
 Misskredit 144  
 Misstrauen 131  
 Misstrauenskultur 137  
 Mitarbeiterbindung 28  
 Mitarbeitergewinnung 28  
 Mitarbeitermotivation 28  
 Mitarbeiter, mündig 82  
 Mitarbeiterpotenzial 51  
 Mitarbeitersuche 62  
 Monotasking 159  
 Motivation 112  
 Multitasking 158  
 Müßiggang 175  
 Mut 183  
 Mutmaßungen 90

**N**

Nachhaltigkeit 155  
 Neue Erwartungstheorie 60  
 Neurolinguistisches Programmieren 61  
 Nichtstun 80  
 Nutzen der Vielfalt 108

**O**

Offenheit 8, 25, 49  
 Omission Bias-Phänomen 81  
 Opportunitätskosten 147  
 Organisation 184

Organisationsform 29, 103  
 Orientierung an Vorbildern 121

**P**

Patagonia 116  
 Perfektionismus 157  
 Personalauswahl 61  
 Persönliches Wachstum 20  
 Persönlichkeitsmerkmale 45  
 Persönlichkeitstest 61  
 Pflichterfüllung 114  
 Planet der Affen 63  
 Präsenzdenken 106  
 Präsenzkultur 105  
 Priorität der Werte 121  
 Prohibition in den USA 135  
 Psyche 113

**R**

Ratio 78  
 Referenzen 61  
 Regeln 133  
 Regelungsdickicht 135  
 Regelwerk 137  
 Regulierungswut 41, 142  
 Re-Inventing 22  
 Rendite 50  
 Respekt 102  
 Rhythm is it 14  
 Routineentscheidungen 82  
 Rückschläge 108

**S**

Schlaf 177  
 Schnelligkeit 29, 35, 78, 154  
 Schnelligkeitskultur 161  
 Schwächen 68  
 Schwarmintelligenz 85  
 Selbstaufgabe 168  
 Selbstaufopferung 168  
 Selbstbeherrschung 66  
 Selbstbild 61, 172  
 Selbstkritik 171  
 Selbstmotivation 184  
 Selbstorganisation 103  
 Selbstständigkeit 82  
 Selbstverantwortung 68, 168  
 Selbstvertrauen 144  
 Selbstwahrnehmung 66  
 Serendipitätseffekt 86  
 Shareholder Value 96  
 Sicherheitsgefühl 20

Sinn 115, 125  
 Sinnfindung 123  
 Sinnhaftigkeit 123  
 Sinnkultur 116  
 Social Brand Value 117  
 Social proof 169  
 Soziale Verantwortung 96  
 Spannungsfelder 96  
 Stabilität 97  
 Stärken 108  
 Stärkenanalyse 67  
 Stetiges Verbessern 22  
 Stress 37, 79, 170  
 Stromlinienförmigkeit 35  
 Studien 8

## T

Talent 67  
 Team 7  
 Teamarbeit 86, 92, 97  
 Teilzeitarbeit 104  
 Teilzeitmodell 104  
 Tesco 25  
 Transaktionskosten 137

## U

Überarbeitung 169, 173  
 Überforderung 173  
 Überstunden 103, 168  
 Überzuversichtliche 58  
 Umgang mit Geschwindigkeit 153  
 Umgang mit Zeit 153  
 Umstrukturierung 161  
 Unaufmerksamkeitsblindheit 83  
 Unterlassen 81  
 Unternehmenserfolg 121  
 Unternehmensintelligenz 86  
 Unternehmenskultur 34, 43 f., 49, 70, 131  
 Unternehmenswerte 121  
 Unterordnung 96  
 Unzufriedenheit 41, 104, 179

## V

Valve 103  
 Veränderung 2  
 Veränderungsprozess 162  
 Verantwortung 108  
 Verantwortungsbewusstsein 81  
 Verbesserungspotenzial 142  
 Verbesserungsvorschläge 183  
 Verbindung 113  
 Vernetzung 40, 97, 117

Vernetzung von Mitarbeitern 107  
 Vertrauen 131 f., 138, 143  
 Vertrauensbruch 140  
 Vertrauenskultur 145  
 Vertrauensmissbrauch 134  
 Vertrauensverlust 135  
 Vielfalt 1, 11 f., 96, 183  
 Vielfalt als Führungsaufgabe 11  
 Vielfalt der Menschen 95  
 Vision 102, 123, 174  
 Visionsentwicklung 183

## W

Wachstum 2, 51  
 Wachstum, persönliches 115  
 Weisheit der Vielen 87  
 Werkzeugkasten 42  
 Wert der Vielfalt 184  
 Werte 119  
 Wertegewichtung 120  
 Wertehierarchie 67, 120, 143  
 Wertekultur 135  
 Werteorientierung 121  
 Wertesystem 120  
 Wertschätzung 65, 102  
 Wettbewerb 96, 154  
 Widerstand 17, 36 f.  
 Widerstandshaltung, innere 17  
 Wir-Gefühl 118  
 Wir-Phänomen 117  
 Wisdom of the crowd 87  
 Wissen 87  
 Wohlbefinden 64  
 Wohlfühlen 178  
 Workaholics 168  
 Work-Life-Balance 37, 39

## Z

Zalando 155  
 Zeitkultur 164  
 Zeitmanagement 159, 162  
 Zeitreserven 163  
 Ziel 21, 125, 174  
 Zielausrichtung 21  
 Zielerreichung 107  
 Zielsetzung des Strategiewechsels 101  
 Zugänge zu einer Person 61  
 Zukunft 183  
 Zukunft gestalten 124  
 Zuviel an Hierarchie 102