

# »Warum dauert das so lange?« — Über den steinigen Weg zu mehr Diversity in der deutschen Wirtschaft

Ein Gespräch mit der aus China stammenden  
Wirtschafts- und Organisationspsychologin  
Song Yan

Song Yan ist Psychologieprofessorin an der Jacobs University Bremen. Auch Fragen des interkulturellen Managements gehören zu ihrem Forschungsbereich. Song Yan berät darüber hinaus Unternehmen und Organisationen, die global tätig sind – mit besonderem Schwerpunkt auf ihrer Heimat China. Mit Carsten Wundrack, dem Leiter der europäischen Chemie-Praxisgruppe und des China Desks Deutschland bei Egon Zehnder, sprach sie über den Nachholbedarf, den Deutschland in Sachen Diversity hat.

***Carsten Wundrack: Die Diversity-Diskussion in Unternehmen kommt trotz aller Bemühungen in Deutschland nicht so richtig voran, unter anderem deshalb, weil sie aus meiner Sicht recht »verkopft« geführt wird. Häufig versucht man, Diversity über verbindliche quantitative Zielvorgaben oder Quoten herzustellen. Werden diese nicht erreicht, kommt es zu Frustration, und die Fronten verhärten sich. Zudem versuchen Unternehmen immer wieder, den Erfolgsbeitrag von Diversity aufwendig herzuleiten, obgleich der Nachweis längst erbracht ist. Was wäre aus einem organisations- und sozialpsychologischen Blickwinkel die richtige Herangehensweise?***

Song Yan: Ich sehe in der Tat, dass die Diversity-Diskussion in Deutschland eher kopfgesteuert geführt wird. Dabei hat sie jedoch eine starke emotionale Komponente, die ganz entscheidend ist. Auch der typische Top-down-Prozess in der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen ist oft kontraproduktiv. Diversity wird als von oben »irgendwie gewollt« erlebt und deshalb wenig »von unten« mitgetragen.

Der ständige Versuch, den Erfolgsbeitrag von Diversity zu analysieren, ist, erlauben Sie mir diesen Hinweis als gebürtige Chinesin, auch ein Beispiel für das Streben nach Rationalität in Deutschland. Mein Eindruck ist, dass »Diversity« hierzulande eher als eine Kopfsache und nicht als Herzensangelegenheit begriffen wird. Auch Quoten sind ein Ausdruck dieser Herangehensweise. Aber Appelle an die Vernunft allein funktionieren bei emotionalen Themen oft nicht.

Die sozialpsychologische Forschung hat gezeigt, dass es am besten ist, eine Haltung auf eine Art zu ändern, die der Natur der Einstellung entspricht. Das bedeutet, eine kognitiv basierte Einstellung könnte man höchstwahrscheinlich durch Überzeugung verändern, indem man logische Argumente verwendet. Eine affektiv basierte Einstellung hingegen, wie zum Beispiel die feindselige Einstellung gegenüber Menschen, die anders aussehen, anders denken etc., ist am ehesten durch einen anderen Ansatz zu verändern, der Emotionen anspricht. Daher ist es viel effektiver, wenn Diversity in Maßnahmen und Aktivitäten eingebettet ist, die Emotionen auslösen, um Menschen mit Herz und Verstand zu erreichen.

Ein Mix aus rationalen und emotionalen Herangehensweisen ist empfehlenswert, um den Diversity-Gedanken in Unternehmen zum Leben zu erwecken: weg von Zahlen; auch stärker weg von Fakten hin zu Taten; nicht mehr rechtfertigen, mehr tun. Denn es ist ein gesellschaftlicher Auftrag, ein Stück unserer sozialen Verantwortung, es ist einfach »The Right Thing to Do«.

***In Deutschland gibt es in Aufsichtsgremien einen sichtbaren Fortschritt im Bereich Diversity. Die einflussreichen Rollen des Vorsitzes des Aufsichtsrates und der Ausschüsse sind allerdings immer noch fest in männlicher Hand. Die Entwicklung in operativ tätigen Führungsebenen geht eher langsam voran. In anderen Ländern scheint es besser zu funktionieren. Warum?***

Im Vergleich zu anderen Ländern, wie z. B. den USA, wird »Diversity« bzw. »Vielfalt« in Deutschland erst später, d. h. seit den 1990er Jahren, als gesellschaftliches Thema diskutiert. Es ist auch historisch unterschiedlich gewachsen. In den USA hat es den Ursprung in der Bürgerrechts- und Antidiskriminierungsbewegung der 60er Jahre. In vielen anderen Ländern der Welt ging es zunächst um die gesellschaftliche Assimilation und Eingliederung benachteiligter Gruppen. Die heutige Gesellschaft muss, nicht zuletzt durch die Globalisierung, auf das divers gewordene Lebens- und Arbeitsumfeld infolge der Migration reagieren, auch in Deutschland. Nur haben wir hierzulande noch vergleichsweise wenig Erfahrung und hinken in gewisser Weise etwas hinterher.

Heute umfasst »Diversity« viel mehr Dimensionen: Dazu gehören sichtbare demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Bildungsstand sowie Behinderung und sexuelle Orientierung. Wir sprechen hier von oberflächlicher Diversität. Darüber hinaus herrscht inzwischen weitgehend die Einsicht, dass auch psychologische Charakteristika wie Persönlichkeit, Werthaltung, Einstellung und Glauben als Dimensionen der Vielfalt zu betrachten sind – die sogenannte tiefe Diversität. In der öffentlichen Debatte spielt aber oft oder zunächst das Geschlecht die zentrale Rolle. Dort ist, wie Sie in Ihrer Egon Zehnder Studie nachgewiesen haben, hinsichtlich der Gender Diversity in deutschen Unternehmen noch viel Raum für Verbesserung. Wie aber schon erwähnt, sind noch weitere Dimensionen der Diversität zu berücksichtigen, bis das »Potenzial der Vielfalt« oder die »Power of Difference« voll genutzt und sie vor allem den emanzipatorischen Fortschritten der gesellschaftlichen Entwicklung gerecht wird.

### ***Aber was hat sich weltweit verändert?***

Weltweit hat sich die gesellschaftliche Haltung inzwischen deutlich gewandelt: über Akzeptanz und Verständnis der Verschiedenheiten bis hin zu einer Adoption und Integration der diversen Aspekte – abgesehen von einigen Schwankungen wie die aktuellen Rückschritte beispielsweise in den USA, aber auch im Osten Europas. Eine Diversity-Bewegung mit einer proaktiven Haltung hat sich auf den Weg gemacht, wenn sie auch immer noch in den Anfängen steckt und noch lange nicht überall angekommen ist. Diversity wird also nicht mehr als belastende Realität angesehen, für die eine Lösung gefunden werden muss, sondern als »Asset«, als Stärke und kreatives Potenzial.

### ***Und welche Entwicklung nehmen Sie in Deutschland wahr?***

Obwohl Deutschland im Hinblick auf manche Dimensionen von Diversity, wie z. B. die Akzeptanz der Homosexualität, vergleichsweise fortschrittlich ist, ist es noch auf dem Weg zu einer gesamtgesellschaftlich gelebten Diversity bzw. Vielfalt.

Historisch bedingt musste sich Deutschland weniger intensiv mit anderen Kulturen auseinandersetzen als andere Kolonialmächte – in diesem Fall spreche ich von ethnischer und kultureller Vielfalt. Im Gegensatz zu Ländern wie den USA, Kanada oder Australien hat sich Deutschland schwergetan, sich offen als Einwanderungsland zu bekennen bzw. zu positionieren. Noch immer gibt es keinen nationalen Konsens der Regierungsparteien über eine Einwanderungspolitik. Wenig Erfahrung mit anderen Kulturen führt zu Angst vor »Fremden«. Diese Angst findet sich nicht lediglich in einem kleinen Teil der Bevölkerung, sodass sie auch politisch genutzt wird und die aktuelle politische Landschaft in Deutschland verändert. Dieses Problem gibt es allerdings nicht nur in Deutschland: Der Vormarsch des Populismus und der aktuelle Rechtsruck in einigen Ländern sind besorgniserregend.

Wenig Erfahrung in diesem Zusammenhang zeigt Deutschland z. B. auch in der Diskrepanz zwischen dem hohen moralischen Anspruch in der Flüchtlingspolitik und der schlechten Vorbereitung – ich meine auch mental und wissensmäßig – in Bezug auf Denken und Verhalten sowie Erwartung der ankommenden Menschen unterschiedlicher sozio-kultureller Sozialisation, mit dem Ergebnis, dass die »Politik der Willkommenskultur« von der Realität in gewissem Maße überfordert wurde.

Eine weitere Eigenheit ist, dass es in Deutschland nie eine Anti-Diskriminierungsbewegung gab, die in der Mitte der Gesellschaft entstanden ist. Die Entstehung und Verbreitung des Diversity-Gedankens wurde in Deutschland vor allem durch politische Initiativen und entsprechende Gesetzesgrundlagen vorangetrieben, ist aber noch nicht in der Breite der Gesellschaft angekommen – und wird begleitet von einer Bürokratie, die sich an Quoten orientiert und eher mechanisch an das Thema herangeht.

In Deutschland herrscht zudem eine historisch philosophisch geprägte, stark rationale und intellektuelle Denktradition. Die faktenbasierte und rationale Herangehensweise an das Thema Diversity steht, wie bereits erwähnt, nicht für den Versuch, mit einer gesellschaftlichen Debatte für eine faszinierende Idee zu werben und dafür Mitstreiter zu gewinnen. Es berührt die Allgemeinheit im Prinzip wenig.

Die kulturvergleichende Forschung charakterisiert Deutschland außerdem oft als eine sehr »maskuline« Kultur: sehr dominant, wettbewerbs- und leistungsorientiert. Hingegen sind »feminine« Kulturen wie skandinavische Länder eher durch »weibliche« Eigenschaften, Fürsorge, Mitgefühl, Toleranz und soziale Ausrichtung, gekennzeichnet, was sicherlich ein günstigeres gesellschaftliches Klima für die Entfaltung der Vielfalt darstellt.

Fazit: Bis das Thema »Diversity« in der Breite der deutschen Gesellschaft angekommen ist, nicht nur in den Aufsichtsgremien der Unternehmen, sondern in allen operativen Führungsebenen, ist es noch ein langer Weg.

***Viele Organisationen beginnen, bestimmte Kompetenzen bei ihren Führungskräften weiterzuentwickeln. Beispielsweise »Anderssein« bei sich und seinen Teammitgliedern nicht nur zu erkennen, sondern schätzen zu lernen und dann gezielt zur Geltung zu bringen. Das ist natürlich nicht einfach. Es geht oftmals nicht ohne einen Kulturwandel im Unternehmen, richtig? Was empfehlen Sie?***

Das stimmt, oft hilft tatsächlich nur eine tiefgreifende Änderung der Unternehmenskultur, um die Diversity-Kompetenz zu stärken. Und um Einstellung und Verhalten nachhaltig zu verändern, empfiehlt sich eine ganzheitliche und systematische Herangehensweise: Sie müssen auf der kognitiven Ebene arbeiten. Dazu gehört für die Beteiligten, sichtbare und unsichtbare Unterschiede zu erkennen, sich bewusst zu werden über die Implikationen und Auswirkungen im Arbeitsumfeld, idealerweise auch über die eigenen Stärken und Schwächen. Darüber hinaus müssen Sie die affektive und motivationale Ebene adressieren: Sie sollten Offenheit, Neugier, Interesse und Bereitschaft wecken, sich auf andere einzulassen. Und zu guter Letzt muss man die Verhaltensebene ansprechen: Feinfühligkeit und Einfühlungsvermögen fördern, z. B. durch echtes Zuhören (Active Listening), Überwachen des eigenen Kommunikationsstils, des Verhaltens und der Arbeitsweise. Die Unternehmen sollten Mitarbeiter zu andersartigem Denken und Verhalten ermutigen und dieses zulassen. Es hilft, Irritationen und Störungen zu ertragen, gleichzeitig aber den eigenen Standpunkt mit Selbstsicherheit transparent zu vermitteln, ihn gegebenenfalls anzupassen oder zu adaptieren.

Verständnis und Respekt für Unterschiede sowie eine Wertschätzung von Vielfalt sind fundamentale Voraussetzungen, um Verhalten zu verändern, damit sich Diversity entfaltet und ein Unternehmen von dem dadurch freiwerdenden Potenzial profitieren kann. Und das kann, wie gesagt, nur gelingen und von Dauer sein, wenn die verschiedenen Ebenen ganzheitlich und systematisch angesprochen werden.

Dies gilt sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte selbst. Erleben Sie eigentlich, Herr Wundrack, dass die Spitze eines Unternehmens immer ganz hinter ihren eigenen Diversity-Initiativen steht?

***Gute Frage! Im Grundsatz bemerken wir in den letzten Jahren eine sich positiv verändernde Einstellung zum Thema Diversity in Unternehmen. Dabei realisieren die Führungskräfte, dass sie auf die sich so rasant und unvorhersehbar ändernden Umfeldbedingungen mit neuen Herangehensweisen reagieren müssen. Wir sehen mutigere Personalentscheidungen auf allen Ebenen. Eher traditionell anmutende Kandidatenprofile haben etwas ausgedient. Gesucht wird häufig nach dem gewissen Etwas, nach dem gewissen Plus. Das gilt in Bezug auf den Erfahrungshintergrund, das Kompetenzprofil und das Potenzial von Kandidaten. Allerdings beobachten wir auch Fälle, die eine Diskrepanz zwischen öffentlicher Ambition und persönlichem Einsatz offenlegen. Ein Seitenkommentar im Vorstand und hinter verschlossenen Türen kann ganze Diversity-Initiativen unbrauchbar machen. Darum arbeiten wir bei Egon Zehnder mit Führungsgremien daran, sich mit dem Thema als Team auseinanderzusetzen. Denn wenn alle sagen, »Ja – wir sind dafür!«, heißt das noch wenig. Verstehen wir alle das Gleiche, wenn wir von Diversity sprechen? Was sind konkrete Prioritäten, die angegangen werden müssen? Was sind die wesentlichen Hindernisse, die beseitigt werden sollten? Und letztendlich, wie inkludieren wir auch die Diversity-Skeptiker, ohne sie zu stigmatisieren und auszugrenzen? In einem Umfeld wie der Jacobs University, die von Anfang an auf Diversität angelegt wurde, ist das leichter, oder? Was können Unternehmen von Ihnen lernen?***

Bei uns an der Jacobs University Bremen studieren und leben über 1000 Studierenden aus mehr als 100 Nationen. Das erfordert Akzeptanz und eine Wertschätzung von Unterschiedlichkeit. Wir müssen uns intensiv mit kulturellen Unterschieden auseinandersetzen. Aber auch das geht nicht einfach so, wenn sie bloß zusammenkommen. Wir führen die Studierenden schon vor ihrem Studienbeginn an das interkulturelle Leben heran. Erfahrene interkulturelle Trainer und Studierende höherer Semester helfen den neuen Studierenden, sich auf das multikulturelle Campusleben vorzubereiten. Es geht zunächst um die Sensibilisierung für Unterschiede im kulturell bedingten Denken und Verhalten sowie um das Verständnis für andere Kulturen. Und es wird auch konkretes Verhalten trainiert mit Alltagssituationen im Zusammenleben und beim gemeinsamen Studieren. Studenten, die an diesem Training teilgenommen haben, finden sich leichter in das Universitätsleben ein. Die Erfolge unserer Bemühungen zeigen sich sowohl im akademischen als auch im sozialen Leben auf dem Campus; in reibungsloser Interaktion und Kommunikation in Unterrichtsräumen, in effektiver Zusammenarbeit, produktiven Gruppenprojekten sowie vielfältigen kulturellen Veranstaltungen und interkulturellen Austauschprogrammen auf dem Campus – und darüber hinaus. Ich denke, das zeichnet unsere Universität aus und macht sie einzigartig: Wir sind nicht nur auf dem Papier international, sondern leben das auch. Und hier wird mir immer wieder klar: Wenn erst einmal ein »Diversity Flow« besteht, also Organisationen über ein Anfangsstadium hinausgekommen sind, macht Diversity Spaß. Sie setzt Energien frei und verschafft so Vorteile im Wettbewerb; das markiert auch unseren gesellschaftlichen Beitrag.

***Und das sind Ziele, die sich die allermeisten Unternehmen auf die Fahnen geschrieben haben.***

*Frau Professor Yan, ich danke Ihnen für das Gespräch!*