

Diversity & Identität – zwei Seiten einer Medaille

Drei Arten von Diversity, die unsere Identität prägen

(©Melanie Vogel / FEMALE-RECRUITING.com) Diversity – Vielfalt – bedeutet für jeden Menschen etwas anderes. In einer Studie von 180 spanischen Unternehmensmanagern hat Celia de Anca, Professorin für Global Diversity an der IE Business School, die Wahrnehmung von Vielfalt untersucht und festgestellt, dass Vielfalt, je nachdem wer antwortet, gewöhnlich eines von drei Dingen bedeutet:

1. **demographische Vielfalt** (unser Geschlecht, unsere Rasse, sexuelle Orientierung usw.),
2. **erfahrungsbasierte Vielfalt** (unsere Affinitäten, Hobbys und Fähigkeiten) und
3. **kognitive Vielfalt** (wie wir Probleme angehen und über Dinge nachdenken).

Alle drei Diversity-Typen prägen Identität - oder besser gesagt, Identitäten. Die Kategorien selbst dienen nur dem Zweck der Klassifizierung. Tatsächlich sind die Unterschiede zwischen den Kategorien fließend, denn Vielfalt ist dynamisch. Dennoch helfen Kategorien, einen Rahmen zu bilden, vor dem Diversity umgesetzt und gelebt werden kann. Die Kernfragen sollten dabei immer lauten:

- Auf welche Art(en) von Vielfalt setzt Ihr Unternehmen?
- Könnte Ihr Unternehmen davon profitieren, die Diversity-Perspektive zu erweitern? Wenn ja wie und warum?

Die **demografische Vielfalt** ist an unsere Herkunftsidentitäten gebunden. Dazu gehören Eigenschaften, die uns bei der Geburt einordnen und die wir für den Rest unseres Lebens mit uns herumtragen. Seit den 80er und 90er Jahren haben viele – vor allem global agierende – Unternehmen Diversity als ein wichtiges Employer Branding-Tool erkannt und unterschiedliche Formen von Eingliederungs- und Diversity-Praktiken entwickelt. Dazu gehören zum Beispiel: Bewertungsinstrumente (Auswahlverfahren, Quoten, Minderheitenziele, Diversity Scorecards, [Arbeitgeber-Signet top4women](#)), Personalprogramme (Mentoring oder Coaching), Kommunikationskampagnen und Trainingsprogramme. Unternehmen, die diese Ansätze konsequent verfolgen, erarbeiten sich im Laufe der Jahre ein verbessertes Firmenimage und eine bessere Reputation.

1. Merksatz:

Talente im Allgemeinen, aber vor allem von Minderheiten, wählen Unternehmen aus, in denen sie sich wertgeschätzt und anerkannt fühlen.

Erfahrungsvielfalt basiert auf Lebenserfahrungen, die uns emotional prägen und geprägt haben und nach denen wir unsere Netzwerke und sozialen Beziehungen aufbauen. Dazu gehören Vorlieben und Abneigungen sowie emotionale Gemeinschaften, denen wir uns im Laufe unseres Lebens anschließen. Erfahrungsvielfalt beeinflusst in entscheidendem Maße die Identität unseres persönlichen Wachstums. Diese Identitäten des Wachstums geben uns im Regelfall ein Gefühl der Sicherheit. Da sich unsere Vorlieben und Abneigungen im Laufe der Zeit ändern, ändern sich auch unsere Affinitätsgruppen. Identitäten des Wachstums bestimmen, mit wem wir gern und freiwillig Zeit verbringen.

Für Arbeitgeber bedeutet das, Möglichkeiten für Austausch und Netzwerken innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen und diese durch gemeinsame Aktivitäten zu festigen, um so die Bindung und den sozialen Zusammenhalt innerhalb der Gesamtbelegschaft, aber auch innerhalb einzelner Gruppen zu stärken. Problematisch ist, dass diese emotionalen Gemeinschaften nicht nur durch das Teilen positiver Gemeinsamkeiten entstehen, sondern auch durch das Teilen von Abneigungen (z.B. gegen den Vorgesetzten, die Unternehmenspolitik oder den letzten Change-Prozess). Daher ist die Erfahrungsvielfalt auf Dauer schwer zu managen und verlangt ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Kooperationskompetenz, sowie eine solide Vertrauensbasis innerhalb des Unternehmens.

Dennoch lassen sich emotionale Gemeinschaften nicht unterbinden. Sie entstehen in Organisationen, ob es dem Management gefällt oder nicht – und sie haben immer ein Eigenleben. Aus diesem Grund ist es am besten, eine neutrale Position einzunehmen.

2. Merksatz:

Die Bildung von Affinitätsgruppen ist positiv für das Unternehmen und die Belegschaft, wenn sich diese Gruppenbildung freiwillig, in ihrem eigenen Tempo und ohne die Einmischung des Managements vollziehen kann.

Kognitive Vielfalt lässt uns nach Menschen suchen, die unser Denken ergänzen. Unsere kognitiven Unterschiede finden ihren Platz in einer „Gemeinschaft des Strebens“. In diesen Gemeinschaften werden wir für unsere einzigartige Art, die Welt zu verstehen und zu interpretieren, geschätzt. Eine solche „Aspirations-Gemeinschaft“ ist ein Raum, in dem unsere Ideen für den Beitrag zu einem gemeinsamen Projekt Nachhaltigkeit entfalten, unabhängig von unseren unterschiedlichen Eigenschaften oder individuellen Vorlieben oder Abneigungen. Insbesondere Organisationen, die Wert legen auf Innovation, müssen sich der kognitiven Vielfalt stellen und diese aktiv fördern. Bei dieser Form der Vielfalt verlagert sich die Leitung von Projekten oder Unternehmenseinheiten fast automatisch auf die Mitarbeitenden, denn kognitive Vielfalt kann nur dann entstehen, wenn Mitarbeitende auf Augenhöhe mitarbeiten und mitdenken dürfen. Kognitive Vielfalt braucht Strukturen, die ein „Raus aus der Komfortzone“ und ein „[Raus aus dem Mikromanagement](#)“ ermöglichen, [Neugier](#) zulassen und temporäre Aspirationsgemeinschaften ermöglichen, die organisationsübergreifend an strategischen Projekten und Ideen arbeiten können.

3. Merksatz:

Um kognitive Vielfalt zu ermöglichen, müssen Unternehmen agile Kontexte und Projekte schaffen,

die schlagkräftige, innovative und kreative „Strebens- und Aspirationsgemeinschaften“ ermöglichen.

In der schnelllebigen [VUCA](#)-Welt spielt jeder Mensch bewusst und unbewusst immer wieder mit unterschiedlichen Identitäten und bewegt sich demzufolge auch in immer wieder unterschiedlichen Netzwerken, welche die jeweiligen Identitäten fördern und stärken. Ignorieren Unternehmen diese drei Arten der Vielfalt, ignorieren sie eine wichtige Funktion von Zugehörigkeiten in der heutigen Zeit.

Gleichzeitig ignorieren sie aber auch die große Chance, die in diesen unterschiedlichen Arten von Vielfalt liegen, denn nur indem die Macht und die Gedanken der Vielfalt genutzt werden, können für komplexe Herausforderungen vielschichtige Lösungen entwickelt werden.

4. Merksatz:

Jede Form von Vielfalt ist anders und erfordert eine sorgfältige Navigation, um die Menschen effektiv zu integrieren. Auf keine Art der Vielfalt sollten Unternehmen verzichten, wenn sie die Zukunft innovativ gestalten wollen.