

Warum die Einstellung von „menschlichen Prototypen“ Diversity-Bemühungen vereitelt

(@Melanie Vogel / FEMALE-RECRUITING.com) Seit über acht Jahren veranstalten wir die [women&work](https://www.womenandwork.com) – und immer mehr Unternehmen bekennen sich dazu, Frauenförderung auf der Agenda zu haben. Dennoch hat sich an der Einstellungspraktik vieler Unternehmen nicht viel geändert. Immer noch werden bestimmte „menschliche Prototypen“ für ein Unternehmen gesucht, weil diese „gut ins Team und zur Kultur“ passen. Und die aktuelle KI-Welle im Recruiting setzt dem noch ein Krönchen obenauf. Es sollen „nur die Besten der Besten“ – um es mit den Worten von Will Smith in dem Film „Men in Black“ auszudrücken – für das eigene Unternehmen herausgefiltert werden. Doch mit dieser Einstellung vereiteln Unternehmen jegliche Diversity-Bemühungen.

Vermutlich werden Sie beim Lesen nun automatisch gedanklich argumentieren, dass man natürlich Persönlichkeiten braucht, die ins Unternehmen passen. Schließlich sind gut harmonisierende Teams eines der Hauptziele vieler Unternehmen, Personaler und Führungskräfte. Schließlich ist es – und das sagte mir der Personalvorstand einer großen deutschen Bank schon vor einigen Jahren im Rahmen einer Podiumsdiskussion – „sehr schwierig, mit Menschen zu arbeiten und sie in das Team zu integrieren, wenn sie nicht in das Unternehmen und dessen Kultur passen.“

Und genau in genau dieser Denkhaltung liegt das Problem. Gut gelebte und gut geführte Vielfalt darf und muss sich aneinander reiben – sonst ist es keine Vielfalt mehr. Schon Karl Valentin wusste: „Wo alle gleich denken, wird nicht viel gedacht.“ Und das trifft nicht nur auf das Denken zu, sondern auch auf das Handeln, den Erfahrungshorizont und gemeinsam gelebte kulturelle Traditionen und Rituale.

Die zurzeit kursierenden Leidenschaften für „Big Data“ und „KI“ im Recruiting einerseits, um damit andererseits den „perfect Match“ zu generieren, ist de facto eine Bedrohung für die Vielfalt im Unternehmen.

Damit werden nämlich Situationen geschaffen, in der Unternehmen beispielsweise gendergemischer werden, an sich aber dennoch homogen sind, weil sie – nun im Zweifel zusätzlich durch Big Data und KI-gesteuert – immer noch das gleiche Profil von Menschen einstellen. Dieses teilt sich zwar nun im besten Fall diverser auf „Mann“ und „Frau“ auf und lässt das Unternehmen vielfältig erscheinen – aber der Schein trügt!

Diese Entwicklung steht in krassem Widerspruch zu dem, was Vielfalt eigentlich bewirken soll, nämlich Orte und Organisationen zu schaffen, in denen Menschen mit unterschiedlichen Ideen, unterschiedlichen Perspektiven, unterschiedlichen Einstellungen und unterschiedlichen Bestrebungen positiv zusammenarbeiten können.

Der wertschöpfende – weil innovationsfördernde – Vorteil der Vielfalt ist, dass verschiedene, einzigartige Menschen zusammenkommen, um an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten. Denn gerade weil die Zusammensetzung unterschiedlicher Menschen Reibungen erzeugen kann, ist überhaupt erst die kreative Auseinandersetzung mit Themen, Produkten oder Zielgruppen möglich. Und genau an diesen Reibungspunkten entsteht das Neue.

Der richtige Weg ist also nicht, Vielfalt anzugleichen, sondern Wege zu finden, eine bunte Vielfalt zu führen und unter einem gemeinsamen Dach zu vereinen. Und das sind, wie in so vielen Bereichen unternehmerischen Handelns und der Personalführung – **Werte** und **Visionen**. Sie müssen von allen Mitarbeitenden, egal welcher Nationalität und Hautfarbe, egal welchen Alters und Geschlechts, akzeptiert werden. Wie sie dann gelebt und

ausgelegt werden, mag und sollte immer wieder diskutiert und neu ausgehandelt werden. Dadurch bleibt ein Unternehmen agil – übrigens völlig ohne Zuhilfenahme der zurzeit so gehypten agilen Methoden.

Für erfolgreiche Unternehmen der Zukunft ist es daher wichtig, eine gesunde Balance zu finden zwischen dem „perfect Match“ und der dringend notwendigen Vielfalt, denn zwei grundlegende Probleme dürften auftauchen, wenn die Homogenität über die Vielfalt siegt:

1. **Unternehmen oder Abteilungen werden zu „Persönlichkeits-Silos“**, in denen gleiche Denkhaltungen, ähnliche Persönlichkeits-Typen und vergleichbare Lebensläufe zwar für Harmonie sorgen mögen – innovative und kreative Gedanken sich jedoch nur schwer entzünden, weil zu oft Konsens zu bestehenden Themen erlangt wird und Problemfelder außerhalb des eigenen Bezugs- und Erfahrungsrahmens nicht erkannt oder nicht als relevant erachtet werden.
2. **Bilderstürmer werden konsequent ausgegrenzt und im schlimmsten Fall schon in den Auswahlprozessen durch Big Data und KI ausselektiert**, weil deren Profile nicht in die sauber geformten homogenen Gruppen passen. Diese Menschen, die nicht nur echte Vielfalt mitbringen, sondern oft auch zusätzlich noch durch Patchwork-Lebensläufe glänzen, die schon heute von den wenigsten Online-Bewerbungsprofilen erfasst werden können, sind wichtige und dringend notwendige „Übersetzer“ zwischen einzelnen Kunden- und Unternehmens-Gruppen. Und nur sie können oftmals überhaupt ikonoklastisch tätig werden – also bilderstürmerisch bestehende Konzepte, Denkhaltungen und Traditionen angreifen und in Frage stellen. Nur sie bewegen Unternehmen derart, dass sie aus sich heraus – systemisch – in ein agiles Mindset rutschen.

In der heutigen VUCA-Welt brauchen Unternehmen mehr denn je genau diese Bilderstürmer, eifrige Bekämpfer althergebrachter Anschauungen und Bräuche, die in ihrem Denken und in ihrem Wesen einzigartig sind und genau deshalb frischen Wind in Unternehmen bringen und für elementar neue Energie in Change-Prozessen sorgen.