

**Lucas A. Müller**

Externer Wissenschaftler  
an der AG für Technologie- und  
Innovationsmanagement, Philipps-  
Universität Marburg

lucas.mueller@wiwi.uni-marburg.de

**Michael Stephan**

Professor  
für Technologie- und Innovations-  
management, Philipps-Universität  
Marburg

michael.stephan@wiwi.uni-marburg.de

## Erfolgsfaktor Diversität

### Wie Unternehmen Diversität in dreieinhalb Schritten erfolgreich managen

Diversität birgt viele Vorteile. So entstehen radikale Innovation selten im behaglichen unternehmerischen Einheitsbrei. Diversität fördert Aufgeschlossenheit und stärkt das Innovationspotenzial, welches von unterschiedlichen Meinungen, offenem Diskurs und unterschiedlichen Perspektiven profitiert. Den meisten Unternehmen ist das bewusst. Dennoch birgt eine heterogene Belegschaft auch Risiken und Gefahren. Konflikte werden als unproduktiv angesehen und können dem Betriebsklima schaden. Offensichtlich gibt es einen Trade-off, aufgrund dessen Diversität als "zweischneidiges Schwert" angesehen wird. Dieser vermeintliche Zielkonflikt kann jedoch umgangen werden: Führungskräfte sollten über einen strategischen Werkzeugkasten verfügen, der dabei hilft, die positiven Effekte der Diversität hervorzuheben und die negativen zu verhindern. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte in international ausgerichteten Unternehmen, die regelmäßig mit unterschiedlichsten Diversitätsfaktoren konfrontiert werden. Der vorliegende Artikel stellt dreieinhalb Managementschritte vor, um eine tiefliegende Wertehomogenität, trotz vorhandener Vielfalt auf der greifbaren soziodemografischen Ebene, zu schaffen und zu erhalten. Diese tiefliegende Homogenität auf der Werteebene ist entscheidend, um die Vorteile von Diversität zu nutzen und gleichzeitig ihre Nachteile zu umgehen.

### Einleitung: Diversität als zweiseitiges Schwert

Diversität ist ein in allen Bereichen der Gesellschaft viel diskutiertes Thema. Dies gilt auch für die Geschäftswelt und damit für die Arbeit von Führungskräften, ManagerInnen und MitarbeiterInnen. Der weltweit tätige Finanzdienstleister Citigroup etwa gilt der Unternehmensberatung McKinsey & Company zufolge als Vorbild für das erfolgreiche Management von Vielfalt.<sup>1</sup> Die Beförderung von MitarbeiterInnen erfolgt ausschließlich auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten und ihres Potenzials, unabhängig von offensichtlichen Diversitätsmerkmalen wie Geschlecht, ethnische Herkunft, Rasse, Sexualität, Religion, Alter, Kultur oder Erziehung. Die Citigroup stellt Gleichberechtigung,

Verantwortlichkeit und Transparenz in den Mittelpunkt ihres strategischen Handelns. Als weitere positive Beispiele in der McKinsey-Studie zu vorbildlichem Diversity-Management gelten die Unternehmen Pentair oder Lockheed-Martin. Letzteres ist ein innovatives Luft- und Raumfahrtunternehmen, das mehr als 110.000 MitarbeiterInnen aus aller Welt beschäftigt. Auch im deutschsprachigen Raum gibt es laut der Initiative „Charta der Vielfalt“ zahlreiche Unternehmen, die einen großen Wert auf Diversität legen.<sup>2</sup> Hierzu zählen beispielsweise Audi, Bosch, die Deutsche Bahn, Henkel oder die österreichische Erste Bank. Doch wie kommt es, dass sich Diversität zu einem Megatrend der modernen Managementliteratur entwickelt hat?

Es gibt zahlreiche Gründe für diese Entwicklung. In der sozioökonomischen Sphäre wirken mehrere demografische Veränderungen auf Organisationen und ihre Belegschaften. Hierzu zählen die weltweit steigende Erwerbstätigkeit von Frauen, technologische Innovationen, die den Mix der Arbeitskräftevielfalt am virtuellen Arbeitsplatz beschleunigen, die Migration von ArbeitnehmerInnen oder der steigende Bildungsstand.<sup>3</sup> Darüber hinaus wirken soziale Bewegungen wie "Black Lives Matter" oder "#MeToo" als Katalysatoren für Unternehmenskulturen des Respekts und der gegenseitigen Wertschätzung. Als Folge dieser gesellschaftlichen Trends und Debatten hat sich Diversität zu einem eigenständigen strategischen Imperativ entwickelt. Unternehmen haben erkannt, dass Vielfalt die Arbeitgeberattraktivität erhöht.<sup>4</sup> Ein weiterer Grund für die wachsende Bedeutung von Diversität am Arbeitsplatz ist die immer schneller voranschreitende Globalisierung, wodurch Talente zu einem international gesuchten Gut werden. Kombiniert mit steigenden Qualifikationsanforderungen sowie demografischen Entwicklungen und dem einhergehenden Arbeitskräftemangel, führt dies zu immer heterogeneren Belegschaften.<sup>5</sup> Führungskräfte sollten daher eine leichtfertige, oft ironische oder gar zynische Sichtweise auf die wachsende Bedeutung von Diversität vermeiden.<sup>6</sup> Sie ist nicht nur wichtig für die Gewinnung und Bindung von Talenten, sondern hat für Unternehmen auch leistungssteigernde Vorteile.<sup>7</sup> Diversität gilt als fruchtbarer Boden für Kreativität und Innovationen. Sie schafft voneinander abweichende Perspektiven und führt somit zu besseren Problemlösungsfähigkeiten.<sup>8</sup>

### Erfolgsfaktor Diversität

Daan van Knippenberg argumentiert, dass die Unterschiede zwischen Menschen in Bezug auf ihre Herkunft, ihre Arbeits- und Lebenserfahrungen auch mit einer Vielfalt an Wissen, Einsichten und Perspektiven einhergehen. Durch den Austausch, die Diskussion und die Integration dieser unterschiedlichen Informationsressourcen können Teams und Organisationen Synergieeffekte aus dieser Diversität ziehen, um kreativer und innovativer zu sein, qualitativ hochwertigere Entscheidungen zu treffen und bessere Lösungen für anspruchsvolle Probleme zu entwickeln.

Gleichwohl braucht es mehr als eine soziodemografisch heterogene Belegschaft, um von ihr zu profitieren. Aufgrund eines größeren und breiteren Pools an Informationen, Wissensständen und Perspektiven kann Vielfalt zwar zu positiven Effekten führen. Gleichzeitig kann ein unangemessener Umgang mit Diversität auch unüberbrückbare Spannungen zur Folge haben, die durch stereotypes Denken, unbewusste Voreingenommenheit, permanente Reibereien, mangelndes Vertrauen und Fehlkommunikation

entstehen.<sup>9,10</sup> Diese organisatorischen "Party-Stopper" resultieren aus kategorialen Denken (z. B. "alle Österreicher tragen Lederhosen und Dirndl" oder "Italiener kommen immer zu spät"), gepaart mit einem Ingroup-Bias (Fremdgruppenabwertung, z. B. "nicht-deutsche MitarbeiterInnen sind unstrukturiert") und können die positiven Auswirkungen von Vielfalt wie Kreativität und Innovation hemmen.<sup>11</sup>

In Anbetracht dieser positiven wie negativen Effekte wird Diversität auch als "zweischneidiges Schwert" beschrieben.<sup>12</sup> Folglich ist es von entscheidender Bedeutung, den „richtigen“ Umgang mit Diversität zu finden: Die vorteilhafte Seite des Schwertes muss innerhalb der Organisation geschärft und die andere, erfolgshemmende Seite abgestumpft werden. Der vorliegende Artikel zeigt Ansätze für den richtigen Schliff des Schwerts und das erfolgreiche Management personeller Diversität mittels eines strategischen Werkzeugkastens auf. Als Vorbild für den erfolgreichen Umgang mit Diversität dienen Best-Practice-Erkenntnisse aus einem niederländischen Fintech-Einhorn. Wir stellen in dreieinhalb Schritten dar, wie eine tiefgreifende Homogenität bei gleichzeitiger soziodemografischer Vielfalt geschaffen und als Treiber für den Erfolgsfaktor Diversität genutzt werden kann.

### Der Schlüssel zum Erfolg: Homogenität trotz Diversität

Diversität ist ein gängiges Buzzword, von dem viele Führungskräfte nur ein vages Verständnis haben. Im akademischen Kontext wird Diversität als "kompositorische Unterschiede zwischen Menschen innerhalb einer Arbeitseinheit" und damit als Variation eines jeden Merkmals, das Individuen voneinander unterscheidet, beschrieben.<sup>13</sup> Dies umfasst Merkmale wie Alter, Geschlecht, Sexualität, Berufserfahrung, Erziehung oder Bildung. In global ausgerichteten Unternehmen können Diversitätsfaktoren vor allem den kulturellen Hintergrund einbeziehen, welcher häufig mit anderen Diversitätsfaktoren einhergeht. Dennoch müssen verschiedene Ebenen der Diversität unterschieden werden. Unter „oberflächlicher“ Diversität werden sichtbare bzw. leicht greifbare soziodemografische Unterschiede bei Merkmalen wie Alter, Herkunft und Geschlecht verstanden, während zur „tiefliegenden“ Diversität Attribute wie Werte, Fähigkeiten und Einstellungen gezählt werden.<sup>14</sup> Die Unterscheidung zwischen „oberflächlicher“ und

### i Empirische Grundlage

Das im vorliegenden Artikel beschriebene Modell basiert auf der qualitativen Tiefenanalyse eines in den Niederlanden beheimateten Fintech-Unicorns. Das in Amsterdam ansässige Unternehmen betreibt knapp 30 Standorte weltweit und beschäftigt ca. 3.800 MitarbeiterInnen aus mehr als 115 Ländern in divers zusammengesetzten Teams. Die Tiefenfallstudie stützt sich auf 20 Interviews mit oberen und mittleren Führungskräften, passiven Feldbeobachtungen im Unternehmen sowie einer Vielzahl von Dokumenten wie Geschäftsberichten oder Corporate Magazines. Die gesammelten Daten wurden induktiv, gemäß der Gioia-Methode, ausgewertet und mittels eines mehrstufigen Kodierungsverfahrens aufgearbeitet.

Homogenität und Diversität schließen sich keineswegs gegenseitig aus!

tiefligender Diversität ist jedoch nicht immer eindeutig und trennscharf. Die oberflächliche, soziodemografische Vielfalt umfasst ebenfalls nicht auf den ersten Blick sichtbare, aber leicht greifbare Differenzen (wie Kultur, Bildung oder sexuelle Orientierung), während die tiefliegende Diversität eher schwer greifbare Merkmale wie die Mentalität, geistige Einstellung und Denkweise einer Person umfasst. Auf der Grundlage der bereits erwähnten Untersuchung eines niederländischen Fintech-Unicorns konnte festgestellt werden, dass offensichtliche Diversitätsmerkmale nicht unbedingt mit tiefliegenden Diversitätsmerkmalen wie einer offenen Geisteshaltung, Positivität oder Zielstrebigkeit des Einzelnen einhergehen.

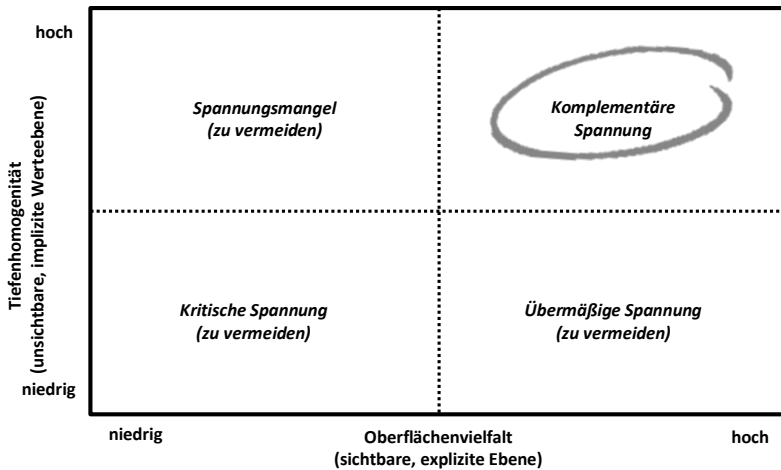


Abbildung 1: Tiefenhomogenität bei hoher Oberflächendiversität führt zu einem komplementären Spannungsverhältnis

Die Studie des niederländischen Fintech-Unicorns hat gezeigt, dass eine möglichst homogene Ausrichtung auf diesen tiefliegenden Merkmalsebenen in der gesamten Organisation eine gemeinsame Basis für eine soziodemografisch vielfältige Belegschaft darstellt. Während die Diversität auf der sichtbaren bzw. expliziten Ebene die Grundlage für Innovation und Kreativität legt, schafft die Homogenität auf den tieferliegenden Einstellungs- und Wertebenen für die nötige soziale Kohäsion und vermeidet Konflikte und Spannungen. Die tiefliegende Wertehomogenität einer Belegschaft bewirkt folglich keine Unterdrückung von hilfreichen und wertvollen perspektivischen Unterschieden, sondern schafft eine gemeinsame Basis, um Voreingenommenheit zu vermeiden und das Bewusstsein für Unterschiede zu schärfen, indem sie positive Assoziationen mit Vielfalt schafft, anstatt die Identität des Einzelnen zu bedrohen. Homogenität und Diversität schließen sich also keineswegs gegenseitig aus. Im Folgenden wird dargestellt, wie ManagerInnen in dreieinhalb Schritten eine tiefliegende Homogenität bei oberflächlicher Vielfalt herstellen können:

## Schritt 1: Die richtigen MitarbeiterInnen einstellen

Der Erfolg eines Teams basiert auf der Zusammenstellung der einzelnen Mitglieder. Das ist für ein produzierendes Unternehmen und seine MitarbeiterInnen nicht anders als für eine Fußballmannschaft. Ein erfolgreicher Trainer braucht SpielerInnen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Eigenschaften um zu Gewinnen. Gleichzeitig braucht ein erfolgreiches Team aber auch eine gemeinsame Basis als Grundlage für die verschiedenen individuellen Eigenschaften und Diversitätsmerkmale. Diese gemeinsame Basis schweißt ein Team trotz aller Unterschiedlichkeit erst zusammen. Die personelle Zusammenstellung spielt folglich eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Vielfalt in Erfolg. Konkret kann ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Streben nach Vielfalt an der Oberfläche und der Herstellung von Homogenität auf einer tieferen Ebene durch die Auswahl geeigneter Personen mit den angestrebten Eigenschaften stark begünstigt werden. Bei einer effektiven und ausgewogenen Personalplanung müssen die HR-ManagerInnen also gleichermaßen nach Diversität und Homogenität streben.

Oberflächliche Vielfalt wird durch eine aktive Wertschätzung und Anwerbung von MitarbeiterInnen mit unterschiedlichsten Diversitätsmerkmalen erreicht. Insbesondere das Recruiting des Unternehmens sollte sich der Tatsache bewusst sein, dass personelle Vielfalt und der daraus resultierende Informationsgewinn zu einer höheren Leistung führen kann. Um die gewünschte Diversität zu gewährleisten, sollte auf die richtige Adressierung geachtet werden, indem verschiedene Interessengruppen am Einstellungsprozess beteiligt werden. Dazu sollte ein Unternehmen klare Vorgaben definieren, welche Diversitätsmerkmale angesprochen werden sollen. Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Ausbildung, Berufserfahrung oder Kultur sollten kontinuierlich kontrolliert werden, um unterrepräsentierte Attribute zu identifizieren, die für den Unternehmenserfolg wichtig sein können. Zur Zielerreichung sind regelmäßige anonyme Diversity-Feedback-Umfragen unter Einbeziehung repräsentativer Interessengruppen sinnvoll.

Eine starke Diversifizierung der Belegschaft birgt jedoch auch die Gefahr von Spannungen. Daher sollte das Streben nach Vielfalt als Einstellungskriterium durch ein intensives Screening der BewerberInnen ausgeglichen werden, um festzustellen, ob eine Person charakterlich für das Unternehmen und die Arbeit in einem diversen Umfeld geeignet ist. Dies geschieht in zweierlei Hinsicht: Zum einen sollte die Denkweise des Einzelnen überprüft und mit Merkmalen und Einstellungen wie Offenheit, Einfühlungsvermögen oder Lernbereitschaft verglichen werden. Zum anderen sollte das Verhalten des Bewerbers in kritischen Situationen genau unter die Lupe genommen werden. Hierzu dienen Assessments zu Themen wie Stereotypendenken, Teamfähigkeit und Vorurteilen („unconscious bias“). Klar formulierte Unternehmensrichtlinien können als Leitfaden dienen, wie sich MitarbeiterInnen in bestimmten Situationen verhalten sollen. Hierzu gehört z. B. die Direktheit bzw. Gradlinigkeit im Kommunikationsstil, welcher häufig durch den kulturellen Hintergrund eines Individuums variiert. Erfüllt eine Person nicht ein angemessenes Minimum eines solchen Kriteriums, sollte im Sinne eines zu großen Reibungspotenzials keine Einstellung erfolgen. Bestimmte Eigenschaften können jedoch nach dem Auswahlprozess entwickelt und geformt werden.

## Schritt 2: Das richtige Onboarding

Der zweite Schritt betrifft das Onboarding neuer MitarbeiterInnen. Während der Auswahlprozess sicherstellt, dass neue MitarbeiterInnen bestimmte Merkmale in Bezug auf soziodemografische Unterschiede sowie tiefliegende Ähnlichkeiten erfüllen, besteht nun die Möglichkeit, sie im Einklang mit den Philosophien und Anforderungen des Unternehmens zu formen.<sup>15</sup> Vor diesem Hintergrund sind zwei Dinge entscheidend.

Erstens muss die oberflächliche Diversität durch die Schaffung von kollektivem Bewusstsein und Wertschätzung gefördert werden. Dies kann vor allem durch gezielte Trainings und Workshops während des Onboardings erreicht werden. Ziel ist es, neue MitarbeiterInnen für die Bedeutung und die positiven Auswirkungen von Vielfalt zu sensibilisieren. Das Onboarding eines Unternehmens sollte Diversität daher als ein Schlüsselement des gesamten Programms behandeln. Verhaltensschulungen zu verschiedenen Arten von Vielfalt, wie kulturelles Verständnis, sowie die Vorstellung interner Initiativen und unternehmensinterner Interessensgemeinschaften leisten einen wichtigen Beitrag zur Schaffung psychologischer Sicherheit.<sup>16</sup> Psychologische Sicherheit beschreibt die Auffassung, Risiken innerhalb eines Teams oder einer Organisation eingehen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Sie ist wichtig, da so das Einbringen alternativer Meinungen, Ideen und Vorgehensweisen begünstigt wird. Es ist schlichtweg leichter, sich zu äußern und eine andere Perspektive zu vertreten, wenn man sich sicher fühlt.<sup>17</sup>

Neben der Förderung der Diversität ist es jedoch auch wichtig, die Homogenisierung auf Werte- und Einstellungsebene weiter voranzutreiben. In diesem Zusammenhang sind zwei Dinge wesentlich. Zum einen sollten Neueinsteiger bereits mit den Leitlinien des Unternehmens vertraut gemacht werden. Dazu können praktische Kommunikationsrichtlinien gehören, wie z. B. "Nimm den Hörer in die Hand, anstatt dich nur auf E-Mails zu verlassen" oder "Wir reden Klartext". Durch eine offene und direktere Kommunikation können mögliche Missverständnisse zwischen Menschen mit kulturell unterschiedlichen Kommunikationsgewohnheiten vermieden werden. Zum anderen sollen neue MitarbeiterInnen mit einer offenen, einfühlsamen und integrativen Denkweise vertraut gemacht werden, die für die Arbeit in einem vielfältigen Unternehmensumfeld wichtig ist. Dies kann durch ein entsprechendes kognitives Training („Diversity Coaching“) realisiert werden. Schließlich dürfen auch restriktive Managemententscheidungen nicht kategorisch ausgeschlossen werden. Wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin nicht der gewünschten Einstellung und dem gewünschten Verhalten entspricht oder durch mangelnde Wertschätzung gegenüber Diversität auffällt, sollte eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses in Betracht gezogen werden.

## Schritt 3: Kontinuierliches Management

Nach der auf Heterogenität sowie Homogenität ausgerichteten Rekrutierung und Einarbeitung spielen die laufenden Managementaktivitäten eine wesentliche Rolle für den erfolgreichen Umgang mit Diversität. Wie bei den ersten beiden Schritten des Managementmodells ist es auch im täglichen Umgang mit der Belegschaft wichtig, ein

Gleichgewicht zwischen oberflächlicher Heterogenität und tiefgreifender Homogenisierung zu gewährleisten.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Schritten sollte die Vielfalt hier aktiv genutzt werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Anerkennung der positiven Effekte von Vielfalt weiter zu fördern und ihren Stellenwert zu unterstreichen. Dies lässt sich durch kontinuierliche Schulungen zur kulturellen Intelligenz sowie durch Seminare zu unbewussten Vorurteilen („unconscious bias“) erreichen. Außerdem spielt ein inklusiver Führungsstil eine wichtige Rolle, welcher ausdrücklich unterschiedliche Ansichten und Meinungen fordert und fördert. Darüber hinaus ist es insbesondere in international ausgerichteten Unternehmen von Vorteil Geschäftsreisen ins Ausland zu fördern. Reisen tragen nicht nur zum Transfer von Wissen und Unternehmenskultur von einem Standort zum anderen bei, sie fördern auch die kulturelle Intelligenz und das kulturelle Bewusstsein der MitarbeiterInnen.<sup>18</sup> Darüber hinaus spielt die Förderung des aktiven Auslebens individueller Unterschiede eine wichtige Rolle. Die Schaffung von Interessengruppen (z. B. LGBTQ+, BIPoC oder andere Interessengemeinschaften), die über den Aufgabenbereich hinausgehen, schafft psychologische Sicherheit und kann als Ideenquelle für weitere Diversitätsmaßnahmen dienen (siehe Schritt 1).

Neben der Akzeptanz von Diversität muss auch die kontinuierliche tiefliegende Homogenisierung der Belegschaft im täglichen Geschäft vorangetrieben werden. Dies geschieht unter anderem durch die weitere Vertiefung homogenisierender Unternehmensleitlinien. Diese sollten eine Vision für die Arbeit im Unternehmen enthalten. Praktische Handlungs- und Kommunikationsleitlinien stellen einen allgemeinen Bezugsrahmen dar und können dazu dienen z. B. kulturelle Fehlinterpretationen vermeiden. Um ihr volles Potenzial auszuschöpfen ist es wichtig, dass diese Handlungsempfehlungen im gesamten Unternehmen anerkannt und befolgt werden. Das ständige Erinnern an und Auffrischen von internen Leitfäden durch Workshops, Schulungen und von Führungskräften geführte Vorträge kann so zu einer starken Unternehmensidentität führen, die wiederum die Voreingenommenheit zwischen Gruppen verringert und Diversität zum Erfolgsfaktor werden lässt. Im dritten Schritt geht es neben den Verhaltensrichtlinien auch um die weitere Homogenisierung des Mindsets der MitarbeiterInnen. Dies kann vor allem durch kontinuierliches Mentoring erreicht werden, bei dem gemeinsame Arbeitsweisen und Werte geschaffen werden.<sup>19</sup> Darüber hinaus können regelmäßige informelle Treffen und Networking-Veranstaltungen dazu führen, dass der Zusammenhalt gestärkt und integrative Denkweisen assimiliert werden.<sup>20</sup> Weiterhin kann die Umsetzung von Initiativen, die auf die Entwicklung von Denkweisen wie Empathie und Offenheit abzielen, den Zusammenhalt unter den MitarbeiterInnen stärken. Die ständige Förderung eines einheitlichen Mindsets ist ein fruchtbarer Boden für eine starke Unternehmensidentität, welche Kreativität und damit auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens begünstigt. Und das nicht trotz der Unterschiede, sondern gerade wegen ihnen. Ein hervorragendes Beispiel hierfür ist das deutsche Unternehmen Bosch, dessen starke Unternehmensidentität auf sozialer Verantwortung beruht, welche auf den Firmengründer Robert Bosch zurückgeht. Auch der niederländische Zahlungsverkehrsdienstleister Adyen ist ein hervorragendes Beispiel für eine starke

Unternehmens-identität, die sich gleichzeitig aus unterschiedlichen Perspektiven und einem einheitlichen Werte- und Einstellungsgerüst nährt.

### **Schritt 3,5: Den richtigen Kontext schaffen**

Der letzte Teil des Leitfadens zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Diversität als Erfolgsfaktor wird häufig vergessen. Und wenn er nicht ganz vergessen wird, erhält dieser Aspekt oft nicht die angemessene Aufmerksamkeit, die ihm eine Führungskraft widmen sollte. Der gesamte Unternehmenskontext, in dem sämtliche Handlungen der MitarbeiterInnen eingebettet sind, ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Diversität.<sup>21</sup> Viele Unternehmen führen Initiativen wie Mentoring oder Unconscious-Bias-Trainings durch. Dennoch scheitern diese häufig an einem Unternehmenskontext, der den Erfolg von Diversity im Wege steht.<sup>22</sup> Dieser Kontext kann auch als Teil der Unternehmenskultur angesehen werden und muss eine Quelle kollektiver Identität sein während er gleichzeitig Raum für individuelle Unterschiede lässt. Die Zusammensetzung eines solchen Kontexts muss in zweierlei Hinsicht wirksam sein.

Erstens muss der Kontext diversitätsfördernd sein. Dies wird durch kollektive Wertschätzung, gegenseitigen Respekt und Vertrauen erreicht, sodass sich auf Basis psychologischer Sicherheit eine Kultur des Ausdrückens von Unterschieden und Meinungen entwickeln kann. Es ist sehr wichtig, dass Kontextfaktoren vom Topmanagement vorgelebt werden, da Werte und Prinzipien somit von MitarbeiterInnen erst als wichtig und glaubwürdig erachtet werden. Ein weiterer Aspekt ist die kollektive Förderung des Ausdrückens von Unterschiedlichkeit. Dies wirkt stark motivierend und fördert Inklusion. Unternehmen, deren Kultur ein Gefühl ungleicher Behandlung vermitteln, haben es schwer die Vorteile unterschiedlicher Perspektiven für sich zu nutzen. Das proaktive Aufzeigen von Initiativen und Räumen der Freiheit schafft ein Klima des Vertrauens und der Gleichheit, das zum Ausdruck von Vielfalt führt und umgekehrt.

Zweitens muss der Unternehmenskontext ein verbindendes Element für die gesamte Belegschaft sein. Folglich dient er nicht nur der Förderung der Vielfalt, sondern auch der Förderung der grundlegenden Homogenisierung. Dies kann durch gemeinsame Handlungsweisen und Gewohnheiten realisiert werden. Einen wichtigen Beitrag hierfür leistet die kollektive Umsetzung der bereits erwähnten Unternehmensrichtlinien. Diese können festlegen, wie in bestimmten Situationen interagiert, reagiert und kommuniziert wird. Ferner spielt auch die Einstellung des Einzelnen eine wichtige Rolle. Eine kollektive Geisteshaltung, die auf Akzeptanz und Offenheit beruht, schafft ein in der Tiefe homogenes Arbeitsumfeld und mindert Voreingenommenheit sowie die Angst vor Identitätsverlust.

### **Schlussbetrachtung**

Basierend auf Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis spielt eine tiefere Homogenität der Belegschaft auf der Werte- und Einstellungsebene eine wichtige Rolle, um oberflächliche Diversität als organisationalen Erfolgsfaktor nutzen zu können. Diversität führt durch die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und Meinungen zu gesteigerter Kreativität und unternehmerischer Innovationskraft, während eine tiefgreifende

Homogenisierung der Belegschaft dafür sorgt, dass zu viel Reibung vermieden wird. Die grundlegende Homogenisierung dient entsprechend als gemeinsame Basis für individuelle Unterschiede. Sie mildert die Gefahr von Identitätsangst und verstärkt die vielen Vorteile, die Diversität durch multiple Perspektiven mit sich bringt. Unser dreieinhalb-stufiges Modell bietet einen forschungsbasierten und praktisch umsetzbaren Ansatz, um eine tiefe Homogenität innerhalb oberflächlicher Diversität zu erreichen. Damit stellen wir eine Management-Toolbox zur Verfügung, die entscheidend ist, um die Vorteile der Vielfalt zu nutzen und gleichzeitig ihre Nachteile zu umgehen.

## Literatur

- <sup>1</sup> McKinsey & Company (2020). "Diversity Wins - How Inclusion Matters".
- <sup>2</sup> Charta der Vielfalt, <https://www.charta-der-vielfalt.de/>
- <sup>3</sup> Barak, M. E. M., & Travis, D. J. (2012). Socioeconomic trends: Broadening the diversity ecosystem. In *The Oxford handbook of diversity and work* (p. 393). Oxford University Press.
- <sup>4</sup> Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2021). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.007>.
- <sup>5</sup> Minbaeva, D., Fitzsimmons, S., & Brewster, C. (2021). Beyond the double-edged sword of cultural diversity in teams: Progress, critique, and next steps. *Journal of International Business Studies* 52: 45-55. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00390-2>; Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies* 47: 723-747., <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.25>.
- <sup>6</sup> Dukach, D. (2022). DEI Gets Real, *Harvard Business Review*.
- <sup>7</sup> Stahl, G.K. & Maznevski, M.L. (2021). Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Retrospective of Research on Multicultural Work Groups and an Agenda for Future Research, *Journal of International Business Studies* 52: 4–22, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>; Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1): 75-92, <https://doi.org/10.1353/bsp.2020.0007>.
- <sup>8</sup> Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management* 20(01): 1650012, <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>; Wang, J., Cheng, G. H. L., Chen, T., & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 40(6): 693-708., <https://doi.org/10.1002/job.2362>.
- <sup>9</sup> Van Knippenberg, D. & Mell, J.N. (2016). Past, Present, and Potential Future of Team Diversity Research: From Compositional Diversity to Emergent Diversity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136: 135–45, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.007>.
- <sup>10</sup> Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review* 74(5): 79-90.
- <sup>11</sup> Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*, 47(4): 779-797, <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>.
- <sup>12</sup> Gonzalez-Moreno, A., Díaz-García, C., & Sáez-Martínez, F. J. (2018). R&D team composition and product innovation: Gender diversity makes a difference. *European Journal of International Management* 12(4): 423-446., <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.092843>; Zhan, S., Bendapudi, N., & Hong, Y. Y. (2015). Re-examining diversity as a double-edged sword for innovation process. *Journal of Organizational Behavior* 36(7): 1026-1049, <https://doi.org/10.1002/job.2027>; Carter, A. B., & Phillips, K. W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass* 11: 1–13, <https://doi.org/10.1111/spc3.12313>.
- <sup>13</sup> Roberson, Q.M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6: 69–88, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>.

- <sup>14</sup> Carter and Phillips, The Double-Edged Sword of Diversity: Toward a Dual Pathway Model; Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal* 41(1): 96-107, <https://doi.org/10.2307/256901>.
- <sup>15</sup> Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology* 89(6): 1008, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>.
- <sup>16</sup> Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of occupational and organizational psychology* 86(2): 242-263, <https://doi.org/10.1111/joop.12015>.
- <sup>17</sup> Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 23–43, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
- <sup>18</sup> Maznevski, M. (2020). Reflexive Chapter: Developing Intercultural Management Competencies: The Next Frontier Is Inward Bound, in *The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management* (SAGE Publications Ltd): 536–44, <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n38>; Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.005>.
- <sup>19</sup> Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022).
- <sup>20</sup> Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2019). Diversity networks: networking for equality?. *British Journal of Management*, 30(4), 966-980.
- <sup>21</sup> Maloney, M. M., Bresman, H., Zellmer-Bruhn, M. E., & Beaver, G. R. (2016). Contextualization and context theorizing in teams research: A look back and a path forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 891-942.
- <sup>22</sup> Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity. *Harvard Business Review*, 98(6), 114-122.

## Informationen zu den Autoren

Dr. Lucas A. Müller arbeitet als Unternehmensberater bei DB Management Consulting und als externer Wissenschaftler an der Arbeitsgruppe für Technologie- und Innovationsmanagement der Philipps-Universität Marburg. Seine Forschung beschäftigt sich mit einer internationalen Perspektive auf den Umgang mit Diversität sowie dem kulturrechtlichen Management unterschiedlicher Ambidextrieformen.

Prof. Dr. Michael Stephan ist Universitätsprofessor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Unternehmensdiversifikation, Innovationskultur und organisationale Ambidextrie. Er hat zahlreiche Bücher und Artikel in begutachteten Fachzeitschriften in den Bereichen strategisches Management, Innovations- und Dienstleistungsmanagement veröffentlicht.