

# Diversität in der Geschäftsleitung – gezielte Unterstützung lohnt sich

**DIVERSITÄT IN GESCHÄFTSLEITUNGEN WIRD JE LÄNGER JE MEHR ZUM THEMA** – sowohl in Konzernen wie auch in KMU. Zum einen verändert sich die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen zunehmend und zum anderen machen globalisierte Märkte das Potenzial heterogener Entscheidungsteams greifbar. Wenn Schweizer Traditionsunternehmen wie Thurella oder Läcklerli Huus amerikanische oder asiatische Absatzmärkte für sich entdecken und in den nächsten 20 Jahren immer mehr Kunden von Swisscom und Stadtwerken weiblich und älter als 65 sein werden, wird Wissen über entsprechende Konkurrenten, Kundenbedürfnisse und geeignete Geschäftspartner wertvoll für strategische Entscheidungen. Diversität in der Geschäftsleitung birgt das Potenzial, vielschichtiges Wissen in Strategien einzubringen.

In der Forschung wird das Kreativitätspotenzial gemischter Teams immer wieder bestätigt – mehr Ideen, vielschichtigere Sichtweisen, breitere Entscheidungsgrundlagen ermöglichen den Teams, auf mehr Umfeldfaktoren angemessen zu reagieren. In der Tat haben Schweizer börsenkotierte Unternehmen einer Studie zufolge im internationalen Vergleich den höchsten Anteil an international besetzten Geschäftsleitungen – 45% der Mitglieder sind Nicht-Schweizer – ein Trend, der auch in KMU zu finden ist.

Auch gesellschaftlicher Wandel und Diversifizierung in den Geschäftsaktivitäten führen zu Heterogenität in der Geschäftsleitung. In industrialisierten Ländern sind Frauen heutzutage hoch qualifiziert und werden vermehrt für strategische Gremien gesucht – eine McKinsey-Studie konstatiert bei Unternehmen mit überdurchschnittlichem Frauenanteil in der Geschäftsleitung einen bis zu 48% höheren Gewinn und ein fast doppelt so hohes Wachstum des Aktienwerts als in Unternehmen ohne deutlichen Frauenanteil.

Auch die funktionale Durchmischung der Geschäftsleitung ist vermehrt zu finden: In Krankenhäusern ist sie beispielhaft zu beobachten; die wachsende Bedeutung von Pflege und effizientem Management hat sich in den Geschäftsleitungen niedergeschlagen, und seit Jahren entscheiden Ärzte, Pflegende und Management gemeinsam über strategische Herausforderungen wie etwa Fallpauschalen. Energieversorger setzen vermehrt auf Marketing und Kundenberatung, Logistikunternehmen sind auch aktiv in Lagerhaltung und Verpackung – neue Funktionen halten Einzug in Unternehmen und Entscheidungsgremien.

## Herausforderungen heterogener Teams

Allein die Durchmischung von Teams ist noch kein Erfolgsgarant. Praxis und Forschung zeigen eine Problematik heterogener Teams: es kommt häufiger zu Untergruppenbildung, zu nicht immer zielführenden Konflikten, zu flacheren Diskussionen und weniger verpflichtenden Vereinbarungen. Es wird dann von zä-

**Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
School of Management and Law**

Als Dozentin für Strategisches Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) lehrt und berät Frau Dr. Pichel zu Fragen der Strategischen Analyse, Strategiewahl und -umsetzung. Ihre Schwerpunkte sind dabei die Moderation von Strategieprozessen und die Konzeption der Strategieumsetzung, beispielsweise mit der Balanced Scorecard. Ihre jahrelange Erfahrung in der Strategieberatung führten sie zu ihrem Forschungsthema: Unterstützungsmöglichkeiten für heterogene Strategieteams und zur Konzeption einer Weiterbildung zum Strategischen Management für ambitionierte Frauen.

[www.zsm.zhaw.ch](http://www.zsm.zhaw.ch)

**Dr. Kerstin Pichel** Dozentin für Strategisches Management in Bachelor- und Masterstudiengängen, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) – School of Management and Law, Winterthur

hen Sitzungen berichtet, die in vielen Sequenzen wie ein Schlagabtausch wirken, zu keinem klaren Ergebnis führen und deren Konsequenzen im Nachhinein sabotiert werden. So etwa in einem Lebensmittel-Unternehmen, das Zwischen- und Endprodukte erzeugt, und die Vermarktung eines cholesterinarmen Brotaufstrichs durch interne Grabenkämpfe zwischen Marketing und Labor so lange verpasste, dass ein Konkurrenzunternehmen ein ähnliches Produkt zuerst auf den Markt bringen konnte.

Solche ineffizienten Verhaltensmuster in heterogenen Teams lassen sich durch das menschliche Bedürfnis erklären, sich mit ähnlichen Personen zu verbinden, weil sie das Selbstbild bestätigen und Sicherheit vermitteln. So fühlte sich etwa Herr Schmidli – Leiter des Lebensmittel-labors – seinen Chemiekollegen deutlich verbundener und empfand ihre Argumente durchdachter, überzeugender, verlässlicher als die Überlegungen von Herrn Aurich aus dem Marketing. Unbekanntes wird – gerade in bedrohlichen Situationen – eher abgelehnt. Tatsächlich lässt sich in turbulenten Geschäftssituationen eher ein Schulter-

schluss der Entscheidungsträger beobachten, anstatt einer Öffnung für neue Entscheidungsträger und Ideen von Aussen.

Untersuchungen legen nahe, dass für heterogene Teams vor allem drei Aspekte erfolgsrelevant sind:

1. eine gemeinsame Zielsetzung mit einem starken Wir-Gefühl, die auch Untergruppen einbindet,
2. die Wahrnehmung und Wertschätzung der Individuen – jenseits ihrer typischen Untergruppen-Zugehörigkeit,
3. eine Generalistenperspektive, die von möglichst vielen Personen eingenommen werden kann.

### Unterstützungsansätze für heterogene Geschäftsleitungen

Zur Stärkung der drei Erfolgsfaktoren sind sowohl Aktivitäten während der Geschäftsleitungssitzungen denkbar wie auch ausserhalb der gemeinsamen Meetings. Im Folgenden werden vor allem die Aktivitäten für Strategiemeetings näher erläutert, da sie oft mit wenig Aufwand grossen Nutzen bieten und doch wenig verbreitet sind.

1. Gemeinsame Zielsetzung und Wir-Gefühl können sehr sinnvoll während der Strategiemeetings verdeutlicht werden. Um zeitkritische Geschäftsleitungssitzungen nicht viel aufwändiger zu machen, empfehle ich die Nutzung von üblichen Instrumenten zur Strategiekonkretisierung wie die Strategy Map und Balanced Scorecard, um abteilungsübergreifende Ziele für das Unternehmen zu formulieren, konstruktiv miteinander um Zielvorgaben zu ringen und unterstützende Projekte auszuhandeln. Entscheidend für heterogene Teams ist eine Moderation, die in der Lage ist, jenseits von unterschiedlichen Sichtweisen gemeinsame Zielsetzung und verbindende Merkmale des Gremiums zu erkennen, herauszuschälen, zu benennen und in eine motivierende Form der Zielsetzung zu giessen. Das kann zum Beispiel ein ausgeprägter Pragmatismus sein oder eine Überzeugung für die Kundentrends «Sinnsuche» und «Nachhaltigkeit», wie letztere in einer Tourismusorganisation erlebt. Oder aber die dezidierte Abklärung rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen und die unstrittige Qualitätsverpflichtung in einem renommierten Schweizer Krankenhaus. Die explizite Benennung jener Inhalte und Eigenheiten, die ein Gremium verbinden, und nach aussen wahrnehmbar und auch abgrenzbar machen, hat sich meist als identitätsfördernd und stärkend erwiesen. In einem nächsten Schritt können dann anschliessend auch neue, divergierende Sichtweisen eingebracht und erörtert werden.

Ein zweiter Ansatz ist die explizite Charakterisierung von Untergruppen und die Wahrnehmung ihres Beitrags zum gemeinsamen Ziel. Hier haben sich die «Konstanzer Dialoge» der Psychologin und Organisationsentwicklerin Agnes Joster bewährt, bei denen Untergruppen explizit Vorurteile aber auch Lob austauschen und damit eine offene, wohlwollende Basis für den kritischen, konstruktiven Dialog schaffen.

Ausserhalb von Strategiemeetings kann das Wir-Gefühl und die gemeinsame Zielsetzung durch eine unternehmensspezifische Mission und soziale Unternehmensanlässe gefördert werden, wie auch durch abteilungsübergreifende Präsentationen der Organisation nach aussen an Messen und Foren.

2. Die Wahrnehmung der Individuen kann durch Persönlichkeitstests wie dem Myer-Briggs Type Indicator (MBTI) gefördert werden. Sie ermöglichen eine Wahrnehmung von Personen aus anderen Untergruppen als ähnlich in Verhaltensweisen und Beurteilungsvorgehen und erleichtern damit eine Öffnung für Argumente und Vorschläge dieser Personen. Laborleiter Schmidli könnte dann bemerken, dass Herr Aurich ähnlich abwägend ist wie er selbst, vielleicht mehr als seine Laborkollegen. Für die Nutzung von Persönlichkeitstests in einem Teammeeting ist es wichtig, eine professionelle Aus-

wertung und sorgfältige Anschlussdiskussion zu sichern, um das Individualitätspotenzial zu bergen und nicht stärkere Stigmatisierungen zu riskieren.

Ebenfalls bewährt hat sich die Arbeit mit Metaphern-Feedback, wie sie in der systemischen Beratung verwendet wird. Nach inhaltlichen Diskussionen wird auch die Wahrnehmung der sozialen Konstellation kurz besprochen, unter zu Hilfenahme von Metaphern aus Sport, Kunst oder Tierwelt. Es hat sich gezeigt, dass individuelle Eigenheiten und soziale Verankerungen bewertungsneutraler ausgedrückt und ihre Vielschichtigkeit differenzierter ausgesprochen werden kann, was eine Person manchmal in einem bisher unbekanntem Licht erscheinen lässt. So hätte die Beschreibung des Marketingleiters Aurich als kämpfenden Löwen Nuancen wie Überzeugung, Stärke, Durchhaltewillen mit impliziert, die Herr Schmidli in der direkten Auseinandersetzung nicht mehr deutlich geworden waren.

Ausserhalb von Strategiemeetings sind Untergruppen-übergreifende Personen-Tandems zur Vorbereitung von Sitzungstraktanden denkbare Unterstützungsmöglichkeiten.

3. Die Generalistenperspektive kann in Meetings durch bewusste Rollenwechsel unterstützt werden, etwa durch Diskussions-Methoden in Anlehnung an «six hats» oder «devils advocacy». Die Diskussionsteilnehmenden werden aufgefordert, explizit bestimmte Sichtweisen einzunehmen, was zum Verlassen der üblichen Denkmuster und Berücksichtigung vergessener oder verdrängter Aspekte motivieren kann. Dabei kann es um die Sichtweise anderer Fachfunktionen gehen, aber auch um sehr skeptische oder kreative Sichtweisen oder Entscheidungskriterien von Kunden und Lieferanten. Eine professionelle Moderation ist empfehlenswert, um eine passende Auswahl der Rollen und eine konsequente, konstruktive Gestaltung der Diskussion zu sichern.

Die Generalistenperspektive kann ausserhalb von Strategiemeetings durch abteilungsübergreifende Projekte oder Job Rotation gefördert werden.

### Eine gezielte Förderung lohnt sich

Um das Potenzial heterogener Geschäftsleitungen zur Entfaltung zu bringen, lohnt sich eine bedürfnisgerechte Unterstützung. Zu Beginn sollte analysiert werden, welcher der drei oben genannten Erfolgsfaktoren für ein Team besonders relevant ist und darum durch gezielte Aktivitäten unterstützt werden sollte. Abgestimmt auf Kultur und Zeitverfügbarkeit in einer Geschäftsleitung werden dann spezifische Aktivitäten für die Strategiemeetings ausgewählt. Die professionelle Anleitung ihres Einsatzes und die kritische Analyse ihrer Wirkung bilden den Abschluss einer gezielten Unterstützung heterogener Strategieteam während ihres Strategieprozesses.