

Nachdruck aus dem Januar-Heft 2013

Auszug aus dem Artikel

## **TAUGT DIE QUOTE ALS ZIELVEREINBARUNG?**

VON MARTIN N. DAVIDSON

---



FOTO: PR

### ANGELIKA DAMMANN

ist internationale Managementberaterin und Executive Coach. Die promovierte Juristin und Expertin für Diversity war als Personalvorstand bei Shell, Unilever und zuletzt SAP tätig.

„ES NÜTZT WENIG,  
VERMEHRT  
KANDIDATEN  
WEGEN DER  
DIVERSITÄT  
EINZUSTELLEN,  
WENN DAS KLIMA  
IM UNTERNEHMEN  
NICHT STIMMT.“

Es ist für die meisten Unternehmen längst zu einer großen Herausforderung geworden, mehr Vielfalt im Betriebsalltag widerzuspiegeln. Menschen in ihrer Individualität zu schätzen und bestmöglich einzusetzen wird immer wichtiger. Oft ist aber unklar, wie dies am besten erreicht werden kann. Das Beispiel von GlobeBank ist geradezu klassisch für die Probleme, denen Unternehmen auf dem Weg zu mehr Vielfalt begegnen.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung von Diversity-Strategien nur mit einem ganzheitlichen Ansatz nachhaltig gelingen kann. Ausgangspunkt ist eine klare Verpflichtung durch den CEO. Insofern ist der erste Schritt durch Will Sonenberg getan. Diese Verpflichtung ist dann aber in einen operativen Plan umzusetzen. Dazu gehört neben einem klaren Ziel auch der notwendige kulturelle Wandel, der die gesamte Organisation erfassen muss. Es nützt wenig, vermehrt Kandidaten nach Diversitätsgesichtspunkten einzustellen, wenn nicht gleichzeitig ein Unternehmensklima geschaffen wird, in dem diese Mitarbeiter sich wohlfühlen und gleichberechtigt reüssieren können. Wie bei der GlobeBank wird dieser entscheidende Umstand häufig nicht erkannt. So erfahren vielversprechende Talente nicht die notwendige Unterstützung oder werden sogar offen blockiert. Das Risiko, dass diese zumeist teuer rekrutierten Mitarbeiter das Unternehmen desillusioniert wieder verlassen, ist hoch, der finanzielle Schaden auch. Gutes Change-Management, das die Gründe für Änderungen aufzeigt, Befindlichkeiten in der Belegschaft offen adressiert und bestehende Netzwerke aufbricht, ist unerlässlich, um die Diversitätsziele zu erreichen.

Klare Ziele sind in einem Umfeld steigender Anforderungen und unklarer Prioritäten ein richtiger Anfang. Am besten wird dies durch eine Ergänzung der persönlichen Scorecard und durch öffentlich kommunizierte Unternehmensziele erreicht. Nach dem Grund-

satz „What gets measured, gets done“ schafft dies Klarheit. Allerdings ist eine Zielvereinbarung nicht mit einer Quote zu verwechseln. Eine Quote zu setzen und ungeachtet von Eignung und Qualifikation einzustellen oder zu befördern ist nicht der richtige Weg. Insofern äußert Charles Begley zu Recht Unbehagen. Leistungskriterien müssen den Ausschlag geben, sonst bleiben Glaubwürdigkeit und langfristig auch Unternehmenserfolg auf der Strecke. Erfolg ist auch ohne Quote möglich.

Begley kann daher Folgendes geraten werden: Sonenbergs Verpflichtung sollte durch klare Ziele für alle Einheiten konkretisiert und durch geeignete Personalplanungs- und -entwicklungsmaßnahmen ergänzt werden. Praktisch kann das wie folgt aussehen:

- bei der Besetzung von Positionen den Pool der Kandidaten nach Diversity-Gesichtspunkten vergrößern, indem er klare Vorgaben setzt;
- wichtige Positionen intern wie extern ausschreiben, um eine Vergleichbarkeit mit internen Kandidaten zu erreichen;
- die Verantwortung für die Integration von außen oder von innen muss beim gesamten Führungsteam liegen;
- einen Entwicklungsplan für Top-talente jährlich neu vereinbaren, der Sichtbarkeit, Lernerfahrung, aber auch die Unterstützung sicherstellt;
- mit geeigneten Lernprogrammen allen Führungskräften und Personalern helfen, Diversity direkt zu erfahren, in den Alltag zu integrieren und eigene Präferenzen bewusst zu steuern;
- die Kommunikation mit der Belegschaft transparent und offen gestalten;
- im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen und 360-Grad-Feedbacks für Führungskräfte den Fortschritt prüfen;
- HR als Sparringspartner in der Umsetzung, für das Reporting zu den vereinbarten Personalmaßnahmen und das Change-Management nutzen.

Wer es wirklich ernst meint mit Diversity, muss klare Ziele setzen und diese mit einer langfristigen Änderung der Unternehmenskultur verbinden. ▣

So gehen Sie in Führung:

# Jetzt 3 x Harvard Business Manager testen, 35 % sparen und Geschenk sichern!



**GRATIS  
zur Wahl!**

### Sinus-Soundtube

Perfekter Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm



### Madison-Armbanduhr-Set

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfen



Harvard Business Manager ist das führende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Unternehmensführung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 3 Ausgaben mit 35 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!

Bitte hier ausschneiden. ✂

## Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- Sinus-Soundtube (2622, Lieferung ohne iPod)
- Madison-Armbanduhr-Set (2695)

Für 3 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur €28,30. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl gratis. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Preis von zurzeit nur € 14,50 (inkl. MwSt./Inland) pro Ausgabe. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

»  Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag, die manager magazin Verlagsgesellschaft oder die New Scientist Deutschland GmbH künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Wenn Sie künftig unsere Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten widersprechen.

✉ Coupon bitte ausfüllen und schicken an:

**manager magazin  
Kunden-Service  
20637 Hamburg**

Name, Vorname		
Firma		
Straße, Hausnummer		
PLZ	Ort	
Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)		E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)
Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:		
BLZ	Kontonummer	Geldinstitut
X Datum, Unterschrift		<b>HB13-AVP</b>

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB13-AVP

☎ 040 3007-3400

☎ 040 3007-857085

🖥 [www.harvardbusinessmanager.de/test](http://www.harvardbusinessmanager.de/test)

 **Harvard  
Business  
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN