

# Mehr Meinungen gleich mehr Meisterwerke

Heterogene Teams beweisen mehr Kreativität als homogene, sie denken vielschichtiger und kommen zu besseren Lösungen. Vielfalt ist angesagt.

Diversity Management ist in aller Munde. Das Konzept Vielfalt zu fördern und gezielt zu nutzen, gehört in den meisten Grossunternehmen mittlerweile zum festen Repertoire der strategischen Organisations- und Personalentwicklung. Ein wesentlicher Grund ist die positive Korrelation zwischen Vielfalt und Innovation. Wie und weshalb diese positive Wechselwirkung entsteht, wurde 2010 in einer Studie von Ernst & Young («The new global mindset: Driving innovation through diverse perspectives») untersucht.

## Vielfalt ist ein regelrechter Innovationsmotor

Dass eine Verbindung zwischen Innovation und wirtschaftlichem Wachstum besteht, ist seit langem bekannt. Aber Innovationen entstehen nicht überall – wichtige Voraussetzungen sind der freie Fluss von Ideen, Ressourcen und Kapital im kreativen Prozess. Diese Voraussetzungen zu kennen und zu wissen, wie man sie im eigenen Unternehmen schaffen kann, ist grundlegend für ein greifendes Diversity Management.

Forschungen haben wiederholt bewiesen, dass Vielfalt ein regelrechter Innovationsmotor ist. Um neue und bessere Lösungen zu finden – um innovativ zu sein –, muss man anders denken. Vielfalt kann also deshalb zu Innovation führen, weil nicht alle, die an einem Prozess, an einer Problemlösung beteiligt sind, gleich denken oder gleicher Meinung sind. Vor allem die Untersuchungen von Scott Page, Professor für komplexe Systeme an der University of Michigan in Ann Arbor, zei-



Illustration: iStockphoto.com

gen, dass heterogen zusammengesetzte Gruppen in der Regel eine bessere Leistung erzielen als homogene Gruppen – sogar dann, wenn die einzelnen Mitglieder der homogenen Gruppe eigentlich kompetenter sind als jene der heterogenen Gruppe.

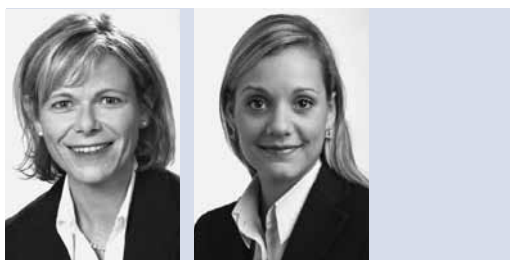
## «Open innovation»: Zusammenarbeit über Grenzen und Branchen hinweg

Aus der Innovationsperspektive wird Vielfalt im weitesten Sinne als die Gesamtheit unterschiedlichster Sichtweisen verstanden. Studien in verschiedenen Ländern und multinationalen Unternehmen haben gezeigt, dass unter dem Gesichtspunkt der Vielfalt zusammengesetzte Teams Ideen entwickeln, die zu besseren Produkten und Dienstleistungen führen:

- In einer Studie mit 45 Teams von fünf High-

tech-Firmen in den USA arbeiteten diejenigen Teams, die sich aus Mitarbeitern aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammensetzten, effektiver mit anderen internen Teams zusammen und hatten eine bessere Quote bei den Produktinnovationen (Research Technology Management, 1990).

- In einer Studie mit 28 Teams lösten die heterogen zusammengesetzten Teams komplexe Aufgaben besser als homogene Teams. Die heterogenen Teams bewiesen mehr Kreativität und vielschichtigeren Denkprozesse (Henley Management College, Grossbritannien, Ford Deutschland).
- In einer in Deutschland durchgeführten Studie zeigte sich, dass Unternehmen mit einer grösseren kulturellen Vielfalt auch ein höheres Niveau bei Innovation und Forschung & Entwicklung erreichen (Bundesagentur für Arbeit, 2006).



### Die Autorinnen

Bernadette Koch ist Partner bei Ernst & Young, bernadette.koch@ch.ey.com

Julia D. Tzanakakis ist Manager Diversity & Inclusiveness bei Ernst & Young, julia.d.tzanakakis@de.ey.com

Es erstaunt daher nicht, dass sich erfolgreiche Unternehmensverantwortliche gerne unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen zunutzen machen, um so in ihrem Unternehmen für ein kreatives Klima zu sorgen, das ansonsten vielleicht nicht erreicht werden könnte. Organisationen, die sich mit verschiedenen Märkten, Geschäftsmodellen, Kundengruppen, Partnern und Talentpools konfrontiert sehen, müssen in ihrem Unternehmen eine Akzeptanz für Vielfalt schaffen, diese Vielfalt gezielt fördern und lernen, sie konstruktiv zu nutzen.

Auch der Blick in die Praxis zeigt, dass einige der erfolgreichsten Unternehmen der Gegenwart ihren Ursprung gerade in der von unterschiedlichen Sichtweisen ausgehenden Kraft haben. Sie alle nutzen diese Vielfalt für weitreichende Innovationen. Sie alle pflegen eine Philosophie der Wertschätzung für Innovation, Kreativität und Vielfalt, die sich in der Verschiedenheit ihrer globalen Belegschaft widerspiegelt.

Vielfalt an Ideen und Begabungen dominiert auch den Denkansatz hinter dem Begriff «open innovation». Firmen, die eine offene Innovation leben, suchen nach den besten Ideen und der besten Technologie, indem sie über den eigenen Tellerrand hinausschauen und die Zusammenarbeit über Grenzen, Fachbereiche und sogar Branchen hinweg fördern.

### Aus kreativen Konflikten können neue Ideen entstehen

Führende Unternehmen haben bereits bewiesen, dass man Innovationen – und damit das Unternehmensergebnis – spürbar verbessern kann, indem man das Konzept von Diversity & Inclusiveness beherzigt. Um Vielfalt gezielt für Innovationsprozesse einzusetzen, müssen Unternehmen und Führungskräfte einige wichtige Aspekte berücksichtigen:

- Unternehmensverantwortliche müssen zunächst sorgfältig beobachten und analysieren, welche Vielfalt in ihrem Unternehmen

vorhanden ist. Sie müssen die unterschiedlichen Kulturen und Sichtweisen verstehen und lernen, wie sie diese Vielfalt für eine neue Unternehmenskultur nutzen können.

- Die Unternehmens- und Führungskultur muss kreative Konflikte ermöglichen, denn die Praxis zeigt, dass Diversität und damit einhergehende unterschiedliche Sichtweisen lebhaft Debatten auslösen, aus denen neue Ideen entstehen können.
- Unternehmen müssen eine fruchtbare Umgebung für ein breites Spektrum von diversen Talenten schaffen und sich für neue Talentpools öffnen. Oft findet man die benötigten Talente genau dort, wo man sie am wenigsten erwartete.
- Letztlich müssen Diversity & Inclusiveness verinnerlicht und in der Unternehmensführung gelebt werden. Das Potenzial von Vielfalt wird durch den Führungsstil nutzbar gemacht, nicht durch Verhaltensregeln oder Vorgaben.

Bernadette Koch und Julia D. Tzanakakis

## «Akzeptanz ist der schnellste Weg zur Veränderung»

«Ja, aber» tönt es oft von seiten Chef oder Arbeitskollegen, wenn eine neue Idee in den Raum geworfen wird. Berthold Gunster plädiert dafür, sich lieber mit der «Ja und»-Sichtweise auf die Möglichkeiten statt auf die Hindernisse zu fokussieren.

Was ist der Unterschied zwischen der «Ja, aber»-Sichtweise und der «Ja und»-Sichtweise?

Berthold Gunster: Bei «Ja, aber» sieht man vor allem, was nicht vorhanden ist, aber hätte sein sollen: vor allem Bedrohungen und Beschränkungen. Mit «Ja und» steht aber das, was vorhanden ist, im Vordergrund: also die Chancen und Möglichkeiten. «Ja, aber» ist die Position der Kontrolle; «Ja und» hingegen die Position des Schaffens.

Ist die «Ja, aber»-Mentalität in den Unternehmen schuld daran, dass Innovationen auf der Strecke bleiben?

Schuld würde ich nicht sagen. Besser ist es, zu sagen, dass wir mit dem «Ja und»-Verhalten mehr Möglichkeiten sehen und demzufolge auch schneller und lückenloser innovieren können.

Warum schauen wir vieles mit einem «Ja, aber»-Blick an?

Weil Angst uns schneller motiviert als Hoffnung. Das haben auch wissenschaftliche Untersuchungen ergeben.

Wann hilft uns «Ja, aber»?

Wenn es gut ist zu kontrollieren. «Ja, aber» ist sogar die Kernkompetenz von Berufsgruppen wie Journalisten, Anwälten und Wissenschaftlern. Die werden, sozusagen, fürs «Ja-abern» bezahlt. Sie müssen im Grunde

kontrollieren. Aber auch für andere gilt, dass es nützlich und notwendig sein kann, vor einer Entscheidung noch einmal nachzudenken. Aber ... wenn dies das Einzige ist, was wir tun, denken wir letztendlich nur noch über das nach, was wir tun könnten. Und Nachdenken über das Leben ist etwas anderes als das Leben leben.

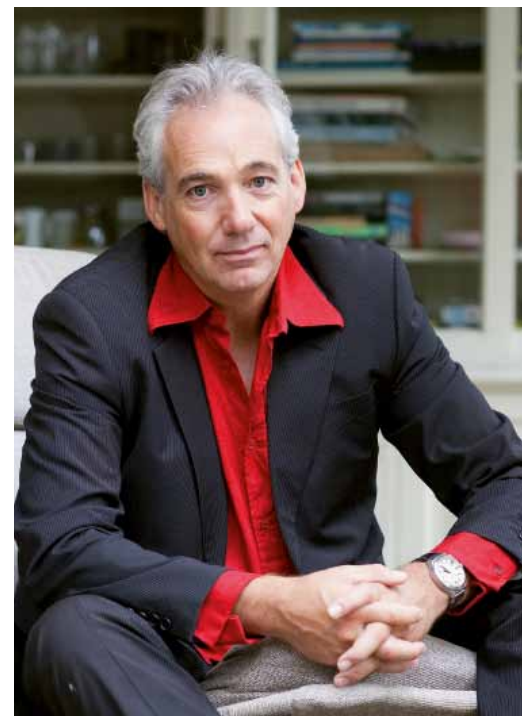
Was verändert sich durch die «Ja und»-Sichtweise?

Es wird ab und zu möglich, eine Bedrohung in eine Möglichkeit umzuwandeln. Ein Beispiel: Ein Mann, der seine Haare verliert, kann das als Problem erfahren. Es ist aber auch möglich, die Tatsache zu akzeptieren und daraus eine neue Möglichkeit zu kreieren. Wie? Einfach. Wenn man Kahlheit als neue Mode definiert.

Kann man das Prinzip lernen?

Ja, ganz einfach. Es fängt damit an, sich bewusst zu werden, dass man ständig geneigt ist, Widerstand gegen die Wirklichkeit zu entwickeln. Wenn Sie das bei sich beobachten, können Sie einfach anfangen, damit aufzuhören. Das ist noch ziemlich schwer, denn wir neigen dazu, die Wirklichkeit nach unseren Vorstellungen zu erzwingen. Aber letztendlich ist es leichter, die Wirklichkeit zu akzeptieren, als sie fortwährend verändern zu wollen. Am Ende ist Akzeptanz der schnellste Weg zur Veränderung.

Stefanie Zeng



Berthold Gunster ist Autor des Buches «Ja-aber – was, wenn alles klappt?». Auf der Basis seiner Erfahrungen als Theaterregisseur und Bühnenautor entwickelte er das Ja-aber-Konzept für Unternehmen, Organisationen und Privatleute. Er gibt Seminare, Workshops und Trainings zu diesem Thema.