

#### Schwierige Messung von Diversität

Entsprechend messen auch die meisten Diversitäts-Indizes Anteile und Aktivitäten zu diesen Kerndimensionen von Gardenswartz und Rowe (1998). Sie weisen tendenziell steigende Vielfalt in Strategiegremien aus: So ist die Schweiz beispielsweise das Land mit dem grössten Ausländeranteil in der Unternehmensführung in Europa, der Frauenanteil in europäischen Vorstandsetagen ist zwischen 2009 und 2011 von 9.9% auf 22% angestiegen (Heidrick und Struggles, 2011).

In der Schweiz wird derzeit mit den 1'000 grössten Schweizer Unternehmen ein Diversitätsindex zu Anteilen und Aktivitäten in diesen Kerndimensionen erhoben (Hochschule Luzern, 2014).

Auch wir haben versucht die Diversität der Strategieteams, mit denen wir gearbeitet haben, zu messen. Sind dabei über wesentliche Unzulänglichkeiten der Indizes gestolpert und haben deshalb die Messung als nicht zielführend aufgegeben:

1. Das wohl wichtigste Gegenargument gegen eine Diversitätsmessung ist die Vielschichtigkeit der relevanten Persönlichkeitsmerkmale. Wir haben bemerkt, dass für eine Strategiediskussion wesentliche Unterschiede aus allen und aus noch mehr Merkmalen erwachsen können. So basierten völlig unterschiedliche Standpunkte während einer Visionsentwicklung auf der politischen Gesinnung der Teilnehmenden und in einer Strategieumsetzungsplanung hatten zwar alle Teilnehmende als Schweizer-/innen dieselbe Nationalität waren, aber durch ihre Sprach- und Kantonszugehörigkeit so unterschiedlich sozialisiert, dass grosse Missverständnisse entstanden. Es müssten also folglich zu allen Persönlichkeitsmerkmalen von Gardenswartz und Rowe (1998) und wahrscheinlich noch einigen darüber hinaus Kennzahlen entwickelt werden, um die relevante Diversität in einem Strategieteam zu erfassen.
2. Die Definition der Kennzahlen ist für viele Persönlichkeitsmerkmale nicht ausgereift und erfordert einen langwierigen Operationalisierungsprozess. So stellt sich etwa die Frage, ob die Funktion eines Strategiemitglieds aufgrund seiner aktuellen oder der am längsten eingenommenen Funktion erfasst werden soll. Und woran soll die Branchenzugehörigkeit gemessen werden: alle Branchen, in denen jemand tätig war oder die am längsten erlebte, die zuletzt relevante? Derartige Definitionsfragen setzen sich unendlich fort für Ausbildung, Werthaltung, regionale Herkunft und so weiter.

### 3. Diversität in Strategieteams

Nach langen Diskussionen mit den Mitautoren und Mitautorinnen dieses Buches sind wir zu dem Schluss gekommen, dass wir die Diversitätsmessung aufgeben und auch den Fokus auf die Kerndimensionen bewusst verlassen. Sie basieren auf den Antidiskriminierungswurzeln der Diversitätsbewegung (Vinz, Schiederig 2010) und greifen zu kurz für die Argumentationsvielfalt in Strategieteams. Wir finden in Strategieteams aufgrund der Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen immer Diversität vor. Insbesondere in Zeiten verstärkter Professionalisierung im Management und durch das Zusammenwachsen ursprünglich getrennter Branchen treffen in Strategiegremien immer mehr Entscheidungsträger/-innen mit diversen Hintergründen aufeinander: von 25 befragten Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVUs) gaben ein Viertel an, dass ihre Geschäftsleitung sich inzwischen zur Hälfte aus technischen und betriebswirtschaftlichen Experten zusammensetzt (Reinhart, 2011), bei 19 Krankenhäusern sind es 50% der befragten Leitungsgremien (Dobler, 2011). Auch wenn es gemäss der Kerndimensionen auf den ersten Blick homogene Gruppen sind, kann ein Vorstand mit lauter Schweizer Männer im Alter von 40 bis 50 Jahren ganz verschiedene Ausbildungen, Arbeitsfelder und Werthaltungen beinhalten. Sie führen zu kontroversen Ansichten über die strategische Ausrichtung. Jedes Strategieteam hat eine gewisse Diversität. Es sollte seine Energie darauf verwenden, diese produktiv einzusetzen und nicht darauf, sie zu messen.