

HIER LESEN SIE ...

- wie die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter im Unternehmen gezielt als Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden kann,
- wie mit Diversity-Management neue Kundengruppen gewonnen und neue Ressourcen erschlossen werden können,
- weshalb Diversity-Management auch zur Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit beitragen kann.

Erfolgsfaktor Vielfalt

Marion Kraske

Wie kann die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter – etwa hinsichtlich ihrer ethnischen Herkunft und kulturellen Prägung sowie ihres Alters und Geschlechts – gezielt genutzt werden? Manche Unternehmen haben bereits spannende Ansätze hierfür entwickelt.

Was wäre die deutsche Fußballnationalmannschaft ohne die Kopfballstärke von Miroslav Klose? Oder die überragende Balltechnik von Mesut Özil? Und was wäre das defensive Mittelfeld ohne die Dynamik von Sami Khedira? Und: Was haben all diese Spieler gemeinsam? Ihre Namen verraten es: Ihre familiären Wurzeln sind anderswo, in Polen, in der Türkei, im nördlichen Afrika.

Der Deutsche Fußballbund (DFB) präsentiert diese Vielfalt in einem Werbespot. In ihm ist eine bunte Truppe von Menschen zu sehen. Sie grillen, lachen und schauen sich gemeinsam vorm Fernseher ein Spiel ihrer Söhne an. Es sind die Eltern der Nationalspieler. Und am Ende des Spots sagt eine sonore Sprecherstimme: „DFB – mas integracion“, „Mehr Integration“.

Der Imagefilm bringt es auf den Punkt: Vielfalt bringt Stärke. Unterschiedliche Talente, unterschiedliche Kulturen, andere Herangehensweisen können gezielt eingesetzt werden, um das große Ganze voran zu bringen. Dieses Prinzip entdecken auch immer mehr Führungskräfte außerhalb des Sports: Diversity-Management lautet das Zauberwort. Unternehmen, Behörden, aber auch Länder und Kommunen sehen in der gesellschaftlichen Buntheit zunehmend einen Erfolgsfaktor – und handeln danach.

Ziel: neue Kunden erschließen

Ein Vorreiter dieses Trends ist der Autobauer Ford. Erste Impulse, Vielfalt im Unternehmen zu fördern und professionell zu managen, schwappten vor rund 20 Jahren aus dem amerikanischen Mutterkonzern nach Deutschland. Vielfalt und Buntheit (englisch Diversity) ist bei Ford schon lange Programm. Die Verschiedenheit der Belegschaft gilt hier als strategischer Wettbewerbsvorteil.

So verfügt ein Drittel der Auszubildenden im Kölner Ford-Werk über einen Migrationshintergrund. Insgesamt arbeiten dort mehr als 55 Nationalitäten. Und schon in der Ausbildung lernen die Azubis eine Disziplin, die in keinem technischen Lehrbuch steht: den respektvollen Umgang miteinander. Dabei ist die Buntheit kein Selbstzweck, es geht um klar definierte Ziele: „Diversity verkauft Autos“, sagt Brigitte Kasztan, Diversity-Managerin bei Ford Europe. Hierfür ein Beispiel von vielen: Vor einigen Jahren rührten die türkischen Gemüsehändler am Kölner Großmarkt die Werbetrommel für die Ford-Flotte.

Daraufhin schnellte der Ford Transit-Absatz um fünf Prozent nach oben. Ein Credo von Ford lautet: Wenn Mitarbeiter sich mit all ihren Facetten wertgeschätzt fühlen, bringen sie sich mit ihren Fähigkeiten und Ideen besser ein. Und dies hilft auch dabei, neue Kundengruppen zu erschließen.

Ziel: effektiver und innovativer werden

Auch die Metro Group verfolgt das Ziel, möglichst viele unterschiedliche Menschen unter einem Dach zu integrieren. Damit reagiert das in 33 Ländern tätige Unternehmen auch auf den demographischen Wandel. „Wir beschäftigen uns zunehmend mit der Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen und -prozessen, auch weil neben unseren Kunden auch unsere Mitarbeiter älter und kulturell vielfältiger werden“, erklärt Bettina Scharff, Leiterin Corporate Social Development. Die Internationalität des Unternehmens, in dem mehr als 150 Nationen zusammen arbeiten, erachten die Metro-Manager als strategischen Vorteil. „Eine vielfältige Belegschaft ist ein Gewinn für die Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen“, resümiert Scharff.

Diversity-affinen Firmen geht es keineswegs um karikative Hilfen für „Minderheiten“, sondern um knallharte ökonomische Ziele. Dabei versteht sich das Vielfalts-Prinzip weit über ethnische Kategorien hinaus.

Zu den klassischen Dimensionen des Diversity Managements gehören Alter und Geschlecht, religiöse Prägungen, Behinderungen (beziehungsweise Befähigungen) sowie sexuelle Orientierungen. Diese Bandbreite von Vielfalt, richtig gemanagt, rechnet sich. Internationale Studien belegen: Firmen, die auf Diversity setzen, konnten neue Kundengruppen erobern, die Arbeitsatmosphäre verbessern und die Krankheitstage reduzieren. Sogar ihr Börsen- beziehungsweise Verkaufswert.

Ziel: sich neue Ressourcen erschließen

Der Autobauer BMW startete 2007 in seinem Werk in Dingolfing ein ambitioniertes Pilotprojekt: Ein Fertigungsband wurde vollständig auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausgerichtet – unter anderem, weil BMW erkannte: 2020 wird der Altersdurchschnitt unserer Mitarbeiter 46 Jahre sein. Wer heute durch die Werkhallen geht, sieht ergonomisch geformte Stühle, schwenkbare Monitore mit größerer Schrift, einen Gelenk schonenden Holzbelag statt des üblichen Betonbodens. Gymnastikpausen und Seminare für die



AUTORIN

Marion Kraske

freie (Buch-)Autorin und Dozentin sowie interkulturelle Trainerin und Diversity-Management-Beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

www.kraus-und-partner.de

BUCHTIPP

Diversity Management

Unsichtbare Potenziale fördern

von Marco Bambach und Christine Kuhn-Fleuchaus
Steinbeis-Edition; 4. Auflage
2011, 9783941417649
29,90 Euro



Beschäftigten zum Thema „biologisches Alter“ ergänzen die Maßnahmen. Ziel, so heißt es im BMW-Werk, sei nicht die „Schaffung von Seniorenbändern“, vielmehr sollten ältere Mitarbeiter länger effizient arbeiten können und jüngere Mitarbeiter gesünder älter werden. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen geben den Bayern recht: Mit dem neu gestalteten Arbeitsbereich konnte die Effizienz trotz des durchschnittlich höheren Alters beibehalten und die Zufriedenheit der Beschäftigten sogar gesteigert werden.

Während BMW in Dingolfing sich vorwiegend mit dem Thema Alters-Diversity befasst, verfolgen andere Unternehmen einen umfassenderen Ansatz. So zum Beispiel die Metro Group. Dort sind auch schwerbehinderte Mitarbeiter herzlich willkommen. Insgesamt arbeiten bei der Düsseldorfer Handelsgruppe und ihren internationalen Ablegern bereits rund 5 500 Menschen mit Handicap. Wobei gilt: Bei der Metro sieht man den Mitarbeiter mit seinen Erfahrungen und Kompetenzen – und nicht dessen Handicap.

CHECKLISTE

Schritt für Schritt zum Diversity-Management

10 Punkte, wie Sie aus der Vielfalt in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Abteilung eine Stärke machen:

- Streben Sie eine Belegschaft/ein Vertriebsteam an, in der sich die „Buntheit“ der Gesellschaft beziehungsweise der Welt widerspiegelt.
- Schaffen Sie eine integrierende Unternehmens- und Teamkultur.
- Gewährleisten Sie, dass in Ihrem Unternehmen/Ihrer Abteilung ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld herrscht.
- Fördern Sie die individuelle Entwicklung und das Wir-Gefühl Ihrer Mitarbeiter.
- Weichen Sie starre Denk- und Verhaltensmuster in Ihrer Abteilung auf.
- Öffnen Sie sich für Veränderungsimpulse – auch von außen.
- Wahren Sie im Betriebsalltag die Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.
- Erleichtern Sie es Ihren Mitarbeitern, berufliche und private Interessen, Familie und Beruf zu vereinbaren.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit als attraktiver Partner dasteht – für die Kunden und für (neue) Mitarbeiter.
- Erschließen Sie sich durch gelebte Vielfalt neue Kundengruppen und Marktsegmente.

Ziel: eine Win-Win-Situation erzielen

Ein weiterer wesentlicher Baustein des Diversity-Managements ist das Thema Gender. So formuliert zum Beispiel die Commerzbank bereits 1989 interne Ziele zur stärkeren Positionierung von Frauen auch in Führungsetagen. Anfang der 80er Jahre waren lediglich drei Prozent der Führungspositionen mit weiblichen Mitarbeitern besetzt. Heute beträgt ihr Anteil 23 Prozent – und er soll weiter steigen. Auch andere Gruppen genießen bei der Bank besondere Aufmerksamkeit, etwa die schwul-lesbische Mitarbeitergruppe Arco. Durch den Respekt und die Wertschätzung, die man jedem Einzelnen gegenüber bringe – ein Grundprinzip des Diversity-Ansatzes – fühlten sich die Betroffenen im Unternehmen besser aufgehoben, erklärt Arco-Sprecher Christian Weiß. Und die Kräfte die Homosexuelle normalerweise in nervenaufreibende Versteckspiele investieren, um ihre Neigungen zu verbergen? Sie können in die Arbeit einfließen.

Auch in anderen Bereichen gehen Diversity-Firmen gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein: Damit diese Berufs- und Privatleben besser vereinbaren können, offerieren sie ihnen nicht nur bei der Arbeitszeitgestaltung sehr flexible Lösungen. Work-Life-Balance lautet die Maxime. Beim Thema Baby bekommt der Chef keinen Tobsuchtsanfall mehr, Eltern-Auszeiten werden nicht länger als Karrierehindernis sondern als Selbstverständlichkeit angesehen. Firmenkindergärten und Vätergruppen tragen dazu dabei, dass sich das traditionelle Rollenbild ändert – zur Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Diese Zufriedenheit schlägt sich auch in Zahlen nieder: So beobachteten Diversity-Firmen, dass sich zum Beispiel die elternbedingten Fehlzeiten verringerten. Auch die Auszeiten nach der Baby-Pause wurden kürzer. Frisch gebackene Eltern kommen somit wieder früher ins Unternehmen zurück, teure Eingliederungsmaßnahmen entfallen. Eine klassische Win-Win-Situation für alle Beteiligten – eben das ist das Ziel des Diversity-Ansatzes. ◀