

BEI FORD VERFEINERN VIELE KÖCHE DEN BREI

Diversity: Vielfalt der Kulturen und heterogene Altersstruktur im Unternehmen als Konzept

© VDI NACHRICHTEN, 10.11.2000

Es sei von Vorteil, jungen Ingenieuren schon beim Bewerbungsgespräch das Gefühl zu vermitteln, dass ihr "Querdenken" willkommen ist. Aber das ist für Ford-Personalvorstand Hans Peter Becker nur ein Teil des Unternehmens-Konzeptes "Diversity".

Anfangs hatte Hans Peter Becker Übersetzungsprobleme. "Diversity lässt sich ja nicht genau wörtlich übersetzen, wenn man den Ansatz dahinter auch verstehen will", sagt der Vorstand für den Bereich Personalwesen bei den Kölner Ford-Werken. Die Idee kam vor einigen Jahren vom Mutterkonzern in den USA. Dort wurde sie in erster Linie verstanden als Managementansatz, die Vielfalt im Unternehmen zu fördern und zum Beispiel gesetzlichen Vorgaben für die Beschäftigung von Farbigen gerecht zu werden. "Wir haben dann schließlich eine eigene Definition geschaffen und sind damit heute überaus erfolgreich", so Becker.

In den USA wird Diversity ("Vielfalt") schon seit Jahren als eine "neue Grundhaltung der Unternehmensführung" praktiziert, bestätigt auch der Kölner Unternehmensberater Michael Stuber, der mit seiner Firma mi.st consulting seit einiger Zeit europäische Firmen bei der Einführung entsprechender Modelle berät. Obwohl er in diesem Ansatz auch in Europa ein "Zukunftsthema" sieht, das "dramatisch an Relevanz gewinnt und bald zur Notwendigkeit wird", beobachtet er gerade bei deutschen Firmen eine gehörige Portion Skepsis: "In Deutschland wird Diversity immer noch als US-Thema missverstanden", kritisiert Stuber. Obwohl Unternehmen im Prozess der Internationalisierung und weltweiten Konzentration die Vielfalt der Kulturen täglich vor Augen geführt bekämen, fehle es an Unternehmenskulturen, die die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter nicht nur toleriert, sondern sogar fördert. "Das hat dann eben nicht nur mit Frauen- oder Minderheitenförderung zu tun", betont der Kölner Wirtschaftsingenieur, denn Ziel sei nicht nur eine "Insellösung" wie flexible Arbeitszeitmodelle für Mütter und Väter, interkulturelle Trainingsprogramme oder Gleichstellungsinitiativen für Frauen. Stuber: "Es geht vielmehr darum, dem Unternehmen einen Rahmen zur Verfügung zu stellen, der auf allen Ebenen das Erkennen, Wertschätzen und Nutzen von individuellen Unterschieden jedes einzelnen Mitarbeiters einführt."

... 2

In einem ersten Schritt muss das Unternehmen zunächst exakt definieren, was das Kerngeschäft überhaupt mit Diversity zu tun hat. "Hier entdecken dann die Manager in Gesprächen mit uns oft Zusammenhänge, die sie vorher gar nicht gesehen haben", so Stubers Erfahrung. So hat der Wunsch, neue, innovativere Mitarbeiter zu gewinnen oder in neue Märkte einzutreten, unmittelbare Folgen für die eigenen Anforderungen. Wer pfiffige Jungingenieure gewinnen will, muss ihnen schon im Bewerbungsgespräch das Gefühl geben, sie genau wegen ihres "Querdenkens" zu wollen und dafür auch entsprechenden Freiraum einzuräumen. Wer in neue Märkte will, muss neue Ideen zulassen und auch im eigenen Unternehmen danach suchen.

Bei Ford in Köln hat dies nach eigenen Angaben zu Erfolgen geführt. So wurde der achtsitzige Transporter "Transit" vor einiger Zeit mit mäßigem Erfolg auch in Saudi-Arabien angeboten, bis man herausfand, dass dort die gläubigen Moslems üblicherweise zu neunt nach Mekka pilgern. Das hatten die Konstrukteure im belgischen Genk damals nicht gewusst. Dabei hat das Unternehmen allein in Deutschland einen riesigen Erfahrungsschatz von Mitarbeitern aus rund 50 Ländern. Damit das nicht mehr passiert, hat Ford schon seit drei Jahren sogenannte Diversity-Councils installiert. "Dort kommen bereichs- und standortübergreifend einmal im Monat Mitarbeiter zusammen, die über bestimmte Fragestellungen und Probleme beraten, und zwar freiwillig", versichert Ford-Vorstand Hans Peter Becker. Die Sprecher dieser Councils berichten regelmäßig über Vorschläge, die direkt dem Vorstand vorgelegt werden. "Aus diesem Modell ist zum Beispiel die Beteiligung von Ford am Christopher Street Day mit einem eigenen Wagen hervorgegangen", so Becker. Die Vorteile für das Unternehmen lägen auf der Hand: zufriedene Mitarbeiter einerseits, die auch gegenüber ihrem Arbeitgeber nicht mehr ihre sexuelle Identität verbergen müssen, und andererseits das Signal an die Öffentlichkeit, dass der Automobilkonzern der Vielfalt mit Wertschätzung statt mit Werten begegne.

Bunt zusammengewürfelter Haufen ist erfolgreicher

In den USA sei das in vielen Unternehmen bereits in stärkerem Maße gang und gäbe. "Dort ist man spätestens hellhörig geworden, nachdem Untersuchungen ergeben haben, dass sich Unternehmen mit Diversity-Management auch beim Aktienkurs besser entwickeln als die Konkurrenz", berichtet Michael Stuber. Zudem ergab eine Studie am Beispiel des US-Konzerns General Electric, dass ein bunt zusammengewürfeltes Team rund 20 % produktiver arbeitete als Gruppen, in denen alle gleiche Voraussetzungen mitbrachten. Hinzu kommt der Attraktivitätsgewinn, den Ford auch in Bewerbungsgesprächen zu spüren bekomme. "Junge Leute interessiert dieses Thema sehr, die fragen danach ganz konkret in unseren Gesprächen" hat Ford-Vorstand Becker, beobachtet. Kein Wunder, dass Unternehmen wie Hewlett-Packard oder UPS längst mit Stolz in der Werbung auf ihre "Multikulti-Belegschaft" hinweisen. "Zufriedene Mitarbeiter, gesteigerte Attraktivität des Unternehmens und spürbare Akzeptanz bei den Kunden", so lautet Beckers positives Fazit für den Kölner Standort, das sich durch zahlreiche Anfragen anderer Unternehmen und aus der Politik noch bestätigt habe. Vor diesem Hintergrund hat sich Ford Deutschland soeben entschlossen, in Kürze eigens einen hauptamtlichen Diversity-Manager einzusetzen.

Auch wenn inzwischen Firmen wie Deutsche Bank, Shell oder Kraft Foods laut Michael Stuber nachgezogen haben, so befürchtet der Kölner Unternehmensberater doch, dass "Deutschland mit dem annähernd höchsten Ausländeranteil in Europa als letztes EU-Land die Vielfalt als Wettbewerbsvorteil entdecken wird". So ist für ihn der "Jugendlichkeitswahn" bei der Rekrutierung neuer Ingenieure noch immer ein Alarmsignal, während Ingenieure über 40, die bei Weiterbildungsprogrammen schlicht vergessen wurden, kaum noch eine Chance hätten. Stuber: "Von Diversity ist soviel Ignoranz gegenüber Erfahrung jedenfalls noch weit entfernt." Statt dessen bekomme er in ersten Gesprächen immer wieder zu hören, "wir sind da doch schon viel weiter" und "wir behandeln doch alle gleich". Es sei zwar durchaus löblich, auf diese Weise fair und gerecht sein zu wollen, meint der Kölner. Nur: Was tun, wenn eben nicht alle gleich sind und auch nicht gleich behandelt werden wollen?

ANDREAS LEIMBACH

Diversity

Vielfältige Erfahrungen nutzen

"Diversity" (soviel wie "Vielfalt") beschreibt ein neues Konzept der Unternehmensführung, mit dessen Hilfe eine positive Atmosphäre der Vielfalt im betrieblichen Alltag gefördert werden soll. Dabei setzt dieser Ansatz vor allem auf die Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten unter den Mitarbeitern. Für den Kölner Unternehmensberater Michael Stuber zählen dazu neben Programmen für ältere Mitarbeiter und zur Frauenförderung auch Ansätze zur Integration von Behinderten, Angebote für homosexuelle Mitarbeiter oder Ideen, wie man ausländische Kollegen aus ihrer nicht seltenen Rolle der Randgruppe befreien kann. Das könnte in der Praxis so aussehen: Die Sachbearbeiterin testet den neuentwickelten Sportwagen, türkische Mitarbeiter bewerten die neue Werbekampagne und Sekretärinnen werden bei der Auswahl neuer Mitarbeiter eingebunden. A.L.