

Aufschreiben, was sich gehört

Deutsche Unternehmen haben Diversity-Management entdeckt. Gerade in Produktentwicklung und Marketing kann sich eine bunte Belegschaft auszahlen. Auftrieb erhält das Thema auch durch das geplante Anti-Diskriminierungsgesetz.

Text _ Andreas Klähn



Die türkische Projektgruppe bei Ford will Landsleuten interessante Angebote machen

Diversity ist auch eine Grundlage für Innovationsfähigkeit und Flexibilität. »Dabei geht es nicht um Quoten für Frauen oder Behinderte.« Diversity bedeutet auch eine offene Geisteshaltung, eine Unternehmenskultur. Eine Firmen-Monokultur würde dagegen kreative Ideen abblocken. Diversity dürfe sich daher nicht in einzelnen Maßnahmen zur Förderung von Minderheiten erschöpfen, sondern ziele vor allem auf eine neue Geisteshaltung im Unternehmen.

Potenzial entfalten

Dem stimmt auch Flora Ivanova, Leiterin des Diversity-Management-Projekts bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf, zu. »Diversity-Management ist ein Führungsansatz, der Bedingungen schaffen will, nach denen jeder Mitarbeiter sein Potenzial in den Arbeitsprozess einbringen kann«, so Ivanova. »Dies steigert natürlich auch die Produktivität.« Vorteile bringe es vor allem, wenn Diversity-Management mit der Produktentwicklung verknüpft wird, etwa die Bedürfnisse von Rollstuhlfahrern berücksichtigt werden. Auch wenn es nicht Diversity genannt werde, seien viele Aspekte heute auch in kleineren Unternehmen schon Realität: Frauenförderung, Hilfen zur Vereinbarung von Familie und Beruf etwa. Hierauf gelte es aufzubauen. Als Tor zum Thema sieht Ivanova zur Zeit das geplante Anti-Diskriminierungs-Gesetz, das alle Unternehmen zwingt, sich mit diesem Aspekt von Diversity zu befassen. Betriebliche Vereinbarungen gegen Diskriminierung sind in vielen Firmen schon Realität. Ein Beispiel ist die Feuer-

Dass Menschen verschieden sind, ist eigentlich ein Gemeinplatz. Doch der Umgang mit dem Fremden sorgt immer wieder für Diskussionen. Wenn heute über Parallelgesellschaften gestritten wird, lautet die dahinter stehende Frage eigentlich: Wie anders darf ein Ausländer in Deutschland sein? In der Wirtschaft wird die Vielfalt der Lebensstile dagegen gerade als Chance entdeckt. Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Religion, Behinderung, ethnische Zugehörigkeit – all dies definiert einen Menschen, ohne dass er es ändern kann. Unter dem Begriff Diversity-Management will man nun diese Vielfalt der eigenen Belegschaft entdecken und für das Wohl des Unternehmens nutzen.

Die bunteste Mischung unter den Mitarbeitern findet sich naturgemäß in inter-

national tätigen Unternehmen. So ist es kein Wunder, dass man sich in Konzernen wie der Deutschen Bank, Telekom, Lufthansa oder Ford bereits seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre um das Thema kümmert. Angestoßen von den Anti-Diskriminierungs-Gesetzen in den USA, beschäftigte man sich aber nicht nur mit der Förderung von Frauen oder Behinderten, sondern entdeckte zunehmend die anderen Dimensionen von Diversity. Spezielle Abteilungen wurden gegründet, die den vorurteilslosen Umgang miteinander fördern sollen. Doch auch im Mittelstand finden zumindest einzelne Aspekte inzwischen zunehmend Beachtung.

»Der Grund, warum sich viele Unternehmen auf das Thema stürzen, ist der Trend zur Globalisierung«, sagt Michael Stüber, Chef der mist Diversity Consulting, Köln.

verzinkerei Voigt & Müller in Frankfurt/Oder. Auslöser waren dort ganz konkrete Vorfälle. »Es gab einige ausländerfeindliche Übergriffe in Frankfurt«, erinnert sich Geschäftsführer Gunter Müller. »Dann kam der 11. September 2001, und wir haben uns noch im selben Jahr entschlossen, eine solche Betriebsvereinbarung abzuschließen.« Für Mitarbeiter kann seitdem diskriminierendes Verhalten auf Grund ethnischer Herkunft, Abstammung, Religion oder sexueller Orientierung arbeitsrechtliche Konsequenzen haben. Auch den Zulieferfirmen wird diskriminierungsfreies Verhalten abverlangt. Konkrete Vorfälle im betrieblichen Alltag gab es allerdings noch nie. »Die Vereinbarung ist vor allem eine öffentliche Standortbestimmung«, sagt Müller. »Eigentlich haben wir ja auch nur aufgeschrieben, was sich gehört.«

Demografie wird ein Problem

Das geplante Anti-Diskriminierungsgesetz stößt – quasi als Zwangs-Diversity von oben – bei den Unternehmen auf wenig Gegenliebe. Der Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW) in Berlin reagierte mit einer Selbstverpflichtung, in der Betriebe ihren Mitarbeitern Gleichbehandlung und Wertschätzung zusichern. Bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin sieht man den Diversity-Gedanken als positive Alternative zum geplanten Gesetz mit seinen Zwangsmaßnahmen. »Wir wollen das Gesetz nicht einfach ablehnen und empfehlen Unternehmen eine Personalpolitik, die sich stark am Diversity-Gedanken orientiert«, sagt Rainer Schmidt-Rudloff, BDA-Experte für Personalpolitik. Ein alles umfassender Diversity-Ansatz sei aber vor allem für kleinere und mittlere Betriebe nicht unbedingt sinnvoll und oft nicht praktikabel. Deshalb würden sich die meisten Unternehmen nur mit einzelnen Aspekten beschäftigen. »Aktuell sind Frauen und Ältere ein wichtiges Thema, denn das betrifft sehr viele Firmen«, so Schmidt-Rudloff.

Mit der Alterung der Gesellschaft und den Auswirkungen auf das Unternehmen hat man sich auch bei Bürkert [...

KURZINTERVIEW »EINEN ANDEREN BLICKWINKEL WAGEN«

Herr Jablonski, bei Diversity geht es darum, die Vielfalt der Mitarbeiter für das Unternehmen zu nutzen. Wie sieht das aus – bauen Frauen andere Autos als Männer? Wir haben bei Ford das »Women Engineering Panel«. Die dort aktiven Frauen kümmern sich darum, dass Frauen sich verstärkt für technische und Ingenieurberufe bei Ford bewerben, während das »Women's Marketing Panel« auch an der Modellentwicklung beteiligt ist. Und das hat Konsequenzen. Zum Beispiel wurden Sicherheitsgurte nicht fixiert, sondern verstellbar angebracht, denn für Frauen ist es wichtig, dass diese bequem eingestellt werden können. Frauen

sind oft kleiner und es ist für sie von Bedeutung, an welcher Stelle der Gurt die Brust kreuzt. Aber es geht nicht nur um Dinge, die für weibliche Nutzer wichtig sind. Frauen haben oft einen ganz anderen Blickwinkel auf das, was gebraucht wird.

Diversity kann auch beim Zielgruppenmarketing von Vorteil sein. Richtig. So kümmert sich ein türkischer Mitarbeiter um das Marketing für türkische Mitbürger. Es gab sogar eine Kampagne speziell für türkische Kleinunternehmer. Aber auch die anderen Diversity-Gruppen sprechen wir zielgruppengerecht an.

Das können Sie aber auch machen, ohne sich intern um Diversity zu kümmern? Eigentlich schon, aber die Frage ist heute, woher kommen Innovationen und Ideen? Natürlich von den Mitarbeitern. Also wird eine Unternehmenskultur gebraucht, in der auch abweichende Meinungen und überraschende Einfälle eine Chance haben. Es geht um ein wertschätzendes Verhalten jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin gegenüber. Nur dann bringen alle ihre Fähigkeiten voll ein.

HANS JABLONSKI, Diversity-Manager beim Automobilhersteller Ford



Fluid Systems, einem Unternehmen für Mess- und Regeltechnik in Ingoltingen, beschäftigt. »Die demografische Entwicklung ist im ländlichen Raum ein Problem«, sagt Britta Uhl, verantwortlich für das Diversity-Projekt. »Wir haben zum Teil Schwierigkeiten, junge Ingenieure mit Spezialwissen zu bekommen.« Nach einer Analyse der Altersstruktur des Unternehmens – Bürkert hat gut 900 Mitarbeiter im Inland und rund 700 weitere im Ausland – wurden Szenarien künftiger Entwicklungen entworfen. Danach entwickelte man konkrete Maßnahmen. »Dazu gehört die Mobilität, um den Mitarbeitern flexiblere Ar-

beitszeiten zu ermöglichen. Durch das Intranet sowie spezielle Expertenkreise sollen die älteren Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben, in einem »Book of Knowledge« wird es dann zusammengefasst. »Damit dies gelingt, brauchen wir eine Unternehmenskultur, in der das eigene Wissen gerne mit den Kollegen geteilt wird«, so Uhl. Mit Programmen, etwa zur Altersvorsorge, versucht das Unternehmen, den Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln. »Vor allem ist das natürlich der alltägliche Umgang miteinander«, so Uhl. »Und eigentlich stellen wir jetzt nur unser intuitives Handeln auf eine feste Basis.« Um

das Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten, wird unter anderem auch in altersgemischten Teams gearbeitet.

Die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter wurde inzwischen in einem »Code of Conduct« festgelegt. Mit Bildungsmaßnahmen für an- und ungelernete Arbeiter erweitert Bürkert sein Diversity-Programm. Einen griffigen Namen hat das Ganze inzwischen auch bekommen: »Bunte Belegschaft bei Bürkert.«

Die Deutsche Bank in Frankfurt am Main gehört seit 1999 zu den Vorreitern der Bewegung, entsprechend vielfältig sind die Maßnahmen. Auslöser für die Einrichtung der Abteilung »Global Diversity« war damals die Übernahme von Bankers Trust und die damit verbundene Erweiterung des Kundenkreises. 65.000 Mitarbeiter quer über die Kontinente zählt das Finanzinstitut. Dass hier unterschiedliche Lebensstile aufeinander prallen, ist klar. Um den Belangen verschiedener Gruppen Raum zu geben, werden interne Netzwerke wie die schwul-lesbische Rainbow-Group, das Multicultural Partnership, ein Netzwerk für Führungskräfte aus ethnischen Minderheiten, sowie verschiedene Frauen-Initiativen wie »Women in European Business« unterstützt. Durch Mentoring-Programme werden Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Karriereplanung unterstützt, und es gibt Führungsleitlinien wie auch einen Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter, in denen Diversity-Gesichtspunkte verankert sind. Zudem werden Diversity-Trainings angeboten, teilweise ist der Besuch dieser Veranstaltungen verpflichtend.

Die Diversity-Gruppen fließen ebenso in das Marketing der Bank ein. Auch Consultant Stüber spricht dem Diversity-Gedanken in der Werbung eine wichtige Rolle zu: »Bisher hat man im Marketing immer auf die größte gesellschaftliche Gruppe geschaut. Doch die wird immer kleiner. Wenn die großen Unternehmen auf gesellschaftliche Veränderungen nicht reagieren, werden junge Firmen kommen.« Bei der Zielgruppenansprache gelte es aber Stereotypen zu vermeiden. »Diversity heißt Vielfaltsmarketing«, so Stüber. »Erfolg verspricht ein an Werten, nicht an Lebensstilen orientiertes Marketing.«