

## Das Management-Instrument Diversity: Mit Vielfalt und Respekt zum Erfolg

### Auf das Können kommt es an, auf sonst nichts. Der Sport macht es vor ...

Der Würzburger Dirk Nowitzki bringt die Baseball-Mannschaft Dallas Mavericks erstmals in der Klubgeschichte in das NBA-Finale, der Brasilianer Ailton Goncalves da Silva kickt für den Hamburger SV und der aus Serbien-Montenegro stammende Sasa Obradovic trainiert die Basketballmannschaft RheinEnergie Köln und gewinnt mit ihnen die Deutsche Basketball-Meisterschaft. Anders ist es in vielen deutschen Unternehmen: Da herrscht in der Belegschaft (noch) eine Monokultur. Das Gross der Mitarbeiter ist männlich, deutscher Herkunft, verheiratet und hat Kinder. Erfolgreiche Unternehmen sind anders. Sie verbannen die Homogenität, gehen auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein, leben Vielfalt aus Überzeugung – im Wissen um die unternehmerischen Vorteile. Diversity Management – Schlüssel für den Unternehmenserfolg?

Vielfalt statt Einfalt in der gesamten Organisation ist das Schlagwort, unter dem das Führungs-Instrument Diversity Management, plastisch gemacht wird. Diversity heißt letztlich, in Unternehmen die individuelle Vielfalt

der Mitarbeiter nicht als Gefahr zu sehen, sondern als betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktor zu erkennen, zu fördern und vor allem aus Überzeugung zu leben.

Was einfach klingt, ist allerdings nicht per Order de Mufti zu beschließen, sondern setzt eine gründliche Richtungsänderung der Personalarbeit in dem Unternehmen, das Diversity leben will, voraus. Tradierte Überzeugungen gilt es, über Bord zu werfen, und einen neuen Kurs einzuschlagen, der vor allem eine neue Basis, eine andere Geisteshaltung als bislang, braucht. Diese Basis kann nur die Überzeugung sein, dass diverse Unternehmen allen anderen nicht nur eine Nasenlänge, sondern Breitengrade voraus sind.

Warum das so ist, weiß Diversity-Consultant Michael Stuber, Gründer und Inhaber der Kölner Unternehmensberatung UngleichBesser, „Diversity bringt den Unternehmen Vorteile und Verbesserungen, ist das Schlüssel-Thema der Wirtschaft, um die wirtschaftlichen Herausforderungen der nächsten Jahre zu bewältigen“.

### Die Zukunft ist vielfältig

Denn quasi alle Herausforderungen in der Wirtschaft beinhalteten den Aspekt Vielfalt. Der Diversity-Experte nennt als Herausforderungen beispielsweise die Europäische Integration und die Globalisierung genauso wie rasche Veränderungen in der Organisation und komplexe Organisations-Strukturen oder kürzere Innovations-Zyklen, verschärfte Marktsituationen, den Kostendruck oder den Produktivitätsdruck. Die Vielfalt, die Diversity meint, bezieht sich auf Unterschiedlichkeiten, die Mitarbeiter mitbringen. Das sind Geschlecht und Alter genauso wie Religion, ethisch-kulturelle Prägung, Weltanschauung, sexuelle Orientierung oder Behinderung. Diese Kerndimensionen nennen auch die EU-Antidiskriminierungsrichtlinie und das neue allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das zum 1. August 2006 in Kraft tritt. Um diese Kerndimensionen ranken sich zudem externe Dimensionen, die bei der Sprache anfangen, über den Bildungsstand und Familienstand gehen, die individuelle Sozialisierung umfassen oder auch die spezifische Denk- und Arbeitsweise eines Menschen. Alle diese Dimensionen sorgen für eine ganz breite Spanne an Unterschiedlichkeit, häufig genug für Diskriminierungen, die mit dem neuen AGG im Nirwana verschwinden sollen.

### Der Weg zum Diversity Management

**Ist-Analyse:** Bestandsaufnahme der personalpolitischen Instrumente und der Belegschaft eines Unternehmens

**Ziel-Definition:** Diversity-Strategie entwickeln, die im Kontext mit der Unternehmens-Strategie steht

**Auswahl der Maßnahmen:** Instrumente und Aktivitäten festlegen, um das Ziel zu erreichen

**Realisierungsphase:** Umsetzen der geplanten Maßnahmen unter der Verantwortung eines HR-Mitarbeiters

**Controlling:** Prüfen, ob das Ziel erreicht wurde; eventuell Optimierung der Maßnahmen

Statt nur nach dem Gesetz zu schielen und die entsprechenden Vorschriften zu beachten, ist es produktiver für Unternehmen, aus dieser Vielfalt von Begabungen und Talenten, die mit einer bunten Sommerwiese zu vergleichen ist und bislang ein ungenutztes Potenzial sind, zu schöpfen. Als Belohnung winken niedrigere Kosten. Steht doch der unternehmerische Nutzen für Diversity-Spezialisten außer Frage: Die Motivation der Mitarbeiter wird erhöht, unproduktive Konflikte nehmen ab, die Produktivität schnell in die Höhe und krankheitsbedingte Fehlzeiten werden beispielsweise gesenkt.

Diversity Management könnte also ein Mittel der Wahl sein, um die Zukunft zu meistern. Vorausgesetzt freilich, die feste Überzeugung und der Wille ist vorhanden, die Unterschiedlichkeit Wert zu schätzen, aus tiefstem Herzen zu respektieren. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Doch die Realität sieht anders aus.

✓  
**Bewusst die Unterschiede  
der Mitarbeiter einsetzen**

„Jeder Mensch bringt individuelle Fähigkeiten mit“, betont Dr. Angelika Kipp, Beraterin und Trainerin aus Bielefeld. Unternehmen, die sich dem Diversity-Gedanken bereits verschrieben haben, zapfen diese höchst unterschiedlichen Quellen an. Die Unterschiedlichkeit in Belegschaften ganz bewusst zu nutzen, ist für Dr. Angelika Kipp freilich „ein riesiger Paradigmenwechsel“, dem sich Unternehmen bewusst stellen müssen. Denn gewohnt sind wir meist anderes: Wer passt zu uns, ist die Frage, die üblicherweise bei Einstellungen gestellt wird. Letztlich gibt es eben, weiß Angelika Kipp, „bei Personaleinstellungen eingeschliffene Muster, an denen sich die Entscheider gerne orientieren“.

Genau aus diesem Denken und dem daraus folgenden Handeln bildet sich in Unternehmen eine typische Monokultur, die sogar Eingang in die Sprache gefunden hat. „Der typische IBM<sup>®</sup>mer“, heißt es oder „des sieht mer doch, des der beim Bosch schafft“. Das war bislang auch meist gewollt.

Waren doch diese Monokulturen innerhalb der Belegschaft in Unternehmen in der Vergangenheit sehr erfolgreich. Die Betonung liegt auf „waren“. In der Zukunft werden die Unternehmen auf der Überholspur fahren, „die alle vorhandenen Ressourcen in einem reibungslosen Miteinander nutzen und alle Absatzchancen ausschöpfen“, ist Michael Stuber überzeugt.

Zum einen gilt es, den rasanten Veränderungen in unserer Gesellschaft zu begegnen: Deutschland ist längst ein



*Praktiziertes Diversity Management:  
Eine feste Institution bei Gerhard Rösch in Tübingen ist die Geburtstagsrunde – Personalleiter Thomas Huber (rechts) gratuliert einem Geburtstagskind. Foto: GR*

Einwanderungsland geworden – ob das jedem gefällt oder nicht: Es gilt damit zu leben. Die Deutschen werden immer älter, jüngere wachsen weniger nach: Die Demographie wirkt sich also gewaltig auf die Belegschaften aus, die entsprechend älter werden. Doch nicht nur verändert sich bereits die Alterstruktur in einigen Unternehmen gravierend. Wer auch in Zukunft mit qualifizierten Mitarbeitern sein Unternehmen führen will, wird auch bei Neueinstellungen auf die erfahrenen 50-Plusler setzen, ohne die im Morgen nur noch wenig laufen wird. Die Belegschaften werden zudem – wie die Gesellschaft auch – zunehmend gemischerter und internationaler, eben vielfältiger. Diese unterschiedlichsten Mitarbeiter müssen miteinander erfolgreich kommunizieren und interagieren, damit die Unternehmen auf der wirtschaftlichen Erfolgspur zu laufen.

✓  
**Die Werbung spiegelt den Markt nicht wider**

Unternehmen, die diese gesellschaftliche Veränderung nicht nur intern, sondern auch in ihrem externen unternehmerischen Verhalten berücksichtigen, werden zu den Gewinnern zählen. Warum das so ist, erklärt Michael Stuber mit dem Beispiel Werbefernsehen: In seinem Beratungsunternehmen wurden Werbespots auf den Aspekt ausgewertet, ob diese die aktuell schon bestehende Vielfalt in unserer Gesellschaft aufgreifen. Geschaut wurde danach, ob diese Spots die ethisch-kulturelle Vielfalt, die Vielfalt der sexuellen Orientierungen

oder der Altersgruppen oder der Werteorientierungen widerspiegelt. Das Ergebnis war vernichtend: Die Vielfalt, die auf der Straße und im täglichen Leben zu finden ist, wird von den Unternehmen, die Werbespots beauftragen, nicht aufgegriffen. „Warum macht man in dieser Weise Werbung, obwohl die Marktstrukturen ganz anders aussehen?“, fragt Michael Stuber und verweist auf das brachliegende Potenzial, das von Unternehmen einfach nicht genutzt wird. Vertane Chancen, ist er überzeugt. Mit einer diversen Mitarbeiterschaft ist die Wahrscheinlichkeit, in diese Vergessens-Falle zu tappen, geringer, viel geringer sogar. Eine Vielfalt bei den Mitarbeitern, spiegelt sich auch in Kundenbeziehungen wider – die Kunden werden vielfältiger, sprich die eigene Zielgruppe wird größer, damit werden die Absatzchancen besser. Wird in der Marketing-Abteilung beispielsweise ein türkisch-stämmischer Mitarbeiter beschäftigt, werden die Bedürfnisse der Zielgruppe „Türken in Deutschland“ oder der gesamte Markt Türkei mit hoher Wahrscheinlichkeit punktgenauer angesprochen, als würde ein Ostfrieser oder ein Bayer das Marketing-Konzept für diese Zielgruppe erstellen. Auch sind die Erwartungen, mit denen 60-Jährige zum Kauf eines neuen Telefons aufbrechen, andere als die junger Erwachsener. Doch welche Unternehmen gehen zur Zeit wirklich auf die Wünsche der verschiedenen Zielgruppen ein? Wenige. Der Blick aus einer anderen Perspektive fehlt häufig.

## EU-Studie zu Diversity

Diversity Management hält, was es verspricht: Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage im Auftrag der Europäischen Kommission. Für die Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt – bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“ wurden Unternehmen unterschiedlichster Größe befragt. Die Antworten der befragten Unternehmen sind deutlich: 83 Prozent antworteten auf die Frage, ob Initiativen für personelle Vielfalt positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben, mit Ja. Konkretisiert wird der wirtschaftliche Nutzen beispielsweise an einem guten Zugang zu Mitarbeitern, am Image des Unternehmens, an Wettbewerbsvorteilen, an besseren Absatzchancen oder an höherer Zufriedenheit der Kunden. Die Studie steht im Internet unter [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/events/busicase\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/events/busicase_de.pdf) auf Mausclick parat.

## Den Status quo analysieren

Unternehmen, die sich tatsächlich Diversity Management auf die Fahnen schreiben wollen, sollten beispielsweise, so der Hinweis der Bielefelderin Angelika Kipp, zuerst prüfen, „ist die Belegschaft uniform oder ist sie bereits divers? Welche Altersgruppen werden beschäftigt, wie ist das Verhältnis Männer zu Frauen, wie unterschiedlich ist die berufliche Sozialisation der Mitarbeiter?“. Ist die Belegschaft bereits unterschiedlich – und das wird sie in vielen Unternehmen sein – gelte es, sich im Management mit der Frage auseinanderzusetzen, „was hat das Unternehmen von der Unterschiedlichkeit?“. Nicht selten hat die Beraterin die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen, die ihren Ist-Zustand analysieren, „häufig staunen über die vorhandene Diversität ihrer Mitarbeiter und über die vorhandenen Potenziale“. Dann heißt es – eine Aufgabe für das Personalmanagement – zu prüfen, welche Potenziale wie genutzt werden können.

Die Ist-Analyse sollte natürlich im Kontext mit den unternehmerischen Zielen geschehen. Angelika Kipp empfiehlt, dass sich das Management beispielsweise mit folgenden Fragen auseinandersetzen sollte: „Wo wollen wir hin; sind wir mit dem, was wir machen gut; wo könnten wir besser sein; stimmt der Output oder treffen wir das Interesse der Kunden?“. Ohne diese Ziele fixiert zu haben, können kaum Fragen beantwortet werden. Ein Unternehmen, das nach China expandieren will, steht schließlich vor anderen Herausforderungen, als ein Unternehmen, das den polnischen Markt erobern will.

Warum die Ist-Analyse so wichtig ist, verdeutlicht Angelika Kipp mit dem altbekannten Beispiel „Handwerker und Hausfrau“: Beide Seiten klagen darüber, dass es gegenseitige Kommunikations-Probleme gibt. Handwerks-Unternehmen, die ihre Mitarbeiter fit machen würden im Umgang mit den technisch meist wenig beschlagenen Kundinnen, mit denen sie im Regelfall zu tun haben, könnten einen gewaltigen Marktvorsprung vor den Wettbewerbern bekommen, ist sie überzeugt. Auch Einzelhandelsgeschäfte, die Männer ernst nähmen statt zu belächeln, wollen diese typische Haushaltsgegenstände käuflich erwerben, könnten sich ein Plus vor der Konkurrenz sammeln. Kleinigkeiten? Vermeintlich! Genau daran setzt Diversity Management in jedem Unternehmen, ob klein, mittel oder groß, an. Das Ergebnis: Die Kommunikation wird offener, der Blick freier, Kundinnen und Kunden fühlen sich besser aufgehoben und unproduktive Konkurrenzkämpfe unter den Mitarbeitern werden geringer. Als weiterer positiver Effekt stellt sich Gleichbehandlung aller Mitarbeiter ein.

---



### Vorteile im Wettbewerb erzielen

Diversity Management bedeutet, den vielfältigen Individuen in einem Unternehmen möglichst produktive Arbeitsumgebungen zu bieten, damit jedes Individuum seine Möglichkeiten zum Nutzen des Unternehmens in die Waagschale legen kann. Oder, wie Flora Ivanova, Projektleiterin Diversity bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, DGFP, formuliert: „Diversity Management ist ein gedanklicher Ansatz, der in der Organisation den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt rückt, um jedem zu ermöglichen, sein Potenzial vollständig auszuschöpfen. Dabei geht es um die Gestaltung einer Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur, in der durch Wertschätzung, bewusste Förderung und Nutzung sowie Steuerung der Vielfalt der Mitarbeiter Effektivitäts- und Wettbewerbsvorteile erzielt werden“. Allerdings, schränkt Michael Stuber ein, „darf man nicht den Fehler machen und alles, was irgendeine Art Unterschiedlichkeit thematisiert, sofort den Stempel Diversity aufzudrücken oder klassische Work-Life-Programme gleich als Diversity zu bezeichnen“. „Der Quantensprung zu Diversity ist erst erfolgt, wenn in Unternehmen erkannt wird, dass die Mechanismen und die Dynamik, die den unterschiedlichsten Diversity-Themen zu eigen sind, über die Themen hinweg ähnlich sind und wenn diese Gemeinsamkeiten synergetisch bearbeitet werden“, erklärt UngleichBesser-Chef Stuber.

---



### Sinfonie-Konzert: Mit Vielfalt zur Einheit

Diversity klingt in manchen Ohren gewiss exotisch, ist auch längst noch nicht breitflächig gang und gäbe in der Wirtschaft, wenn auch einige Großunternehmen mit Hochglanz-Broschüren rund um Diversity winken. Doch welchen Nutzen Vielfalt stiftet, erschließt sich beispielsweise den Ohren, nicht nur den äußerst geschulten, hören sie ein gutes Sinfonieorchester. „Ein Orchester wird durch Vielfalt zur Einheit“, macht Christian Gansch, ständiger Dirigent des Russian National Orchesters und Management-Coach, klar. „Musikerinnen und Musiker sind keineswegs gleichgeschaltet, sondern höchst individuell“, räumt er auf mit falschen Vorstellungen, „doch alle engagieren sich für ein Musikstück“.

Seine Analogien zwischen Unternehmen und einem Symphonischen Orchester fußen nicht auf Theorien, sondern auf eigenem Erleben: Christian Gansch hat rund zehn Jahre lang im Management der Deutschen Grammophon gearbeitet. In dieser Zeit hat er festgestellt, „die Kommunikation in einem Orchester ist viel offener als in einem Unternehmen“. Er ist davon überzeugt,

dass nur Offenheit – nicht nur in der Kommunikation, sondern auch allem Neuen gegenüber – zum Erfolg führen kann. Neben der Offenheit gehört ganz klar dazu, „die Unterschiedlichkeit zu akzeptieren“. Gleichmacherei ist für ihn fatal, „wer möchte ein Konzert mit hundert Trompeten anhören?“, fragt er und gibt gleich die Antwort, „keiner!“. Die Posaune oder die Trompeten kommen eben in Konzerten seltener zum Einsatz als die Geigen, „doch es geht um Präsenz im richtigen Augenblick“ – und um die Wertschätzung eines jeden einzelnen.

---



### Der Weg zur Kreativität

So unterschiedlich wie die Instrumente sind, so unterschiedlich ist für ihn die menschliche Natur. Diese Unterschiede gilt es für Christian Gansch „zu akzeptieren, ohne zu werten“. Basis für das Funktionieren ist „Respekt untereinander“, hält er allen Managern den Spiegel vor. Es klingt durch, dass nach seinem Erkennen es an einem respektvollen Umgang miteinander in der Welt der Wirtschaft oft mangelt. Auch vermisst er die nötige Kreativität, die im Business zum Erfolg führen kann. Kein Wunder für Christian Gansch, entsteht doch für ihn Kreativität, „durch das Zulassen von Individualität, durch Ruhe, durch Unsicherheit und durch das Sich-Zeit-Nehmen für ein Herumirren, für die Suche“. Nur dadurch werde aus Noten ein Konzert. Schließlich sind „Noten ein totes Papier, das mit Leben gefüllt werden muss und endlos sind die Möglichkeiten der Veränderung“. Die Analogie zur Welt der Wirtschaft zieht er auch, „jedes Unternehmens-Konzept gleicht Noten“ Nicht in Routine erstarren, sondern Erfahrung in die eigene Tätigkeit einbringen empfiehlt er und macht deutlich, „Führung ist keine Einbahnstraße, sondern eine Wechselbeziehung. Mitarbeiter benötigen Freiheit, die freilich eingebunden sein muss in Strukturen“. Ist dies gepaart mit Respekt vor anderen und vor anderen Rhythmen, entsteht eine Einheit aus Vielfalt und der notwendige Erfolg stellt sich – harte Arbeit vorausgesetzt – ein.

---



### Warum Diversity?

Mit seinen Überzeugungen könnte er bei Diversity-Consultants offene Türen einrennen. Lautet doch ein Credo, den vielfältigen Individuen möglichst produktive Arbeitsumgebungen bereit zu stellen. Auch Unternehmer sollten ganz Ohr sein und sich – zum eigenen ökonomischen Nutzen – mit Diversity auseinandersetzen. Das Warum ist für Michael Stuber ganz einfach zu beantworten, „nicht nur die Großindustrie, auch der Mittelstand muss sich den Herausforderungen der Zukunft stellen“. Wer sich Diversity auf die Unternehmensfahnen

## Ansprechpartner und Adressen

UngleichBesser – Diversity Consulting  
Michael Stuber  
Richard-Wagner-Str. 25  
50674 Köln  
Telefon 0221-222 12 50  
<http://www.ungleich-besser.de>

Dr. Angelika Kipp  
Beratung-Training-Entwicklung  
Achenkamp 22  
33611 Bielefeld  
Telefon 0521-87 27 11  
<http://www.akipp.de>

DGFP mbH  
Projektleitung Diversity Beratung  
Flora Ivanova  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf  
Telefon 0211-59 78-0 (D: 215)  
<http://www.dgfp.de/diversity>

schreibt, „kann seinen Bedarf an Fachkräften besser decken; kann mit der Internationalisierung Schritt halten; hat ein positives Image als Arbeitgeber und professionisiert zudem seine Personalarbeit“, zählt Michael Stuber nur einige Beispiele auf.

Seine Argumente treffen ins Schwarze, wie ein Blick in das schwäbische Tübingen zeigt. Hier ist das vollstufige Textil- und Bekleidungsunternehmen Gerhard Rösch GmbH zu Hause. Seit mehr als 50 Jahren stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiter überall – nur nicht im unternehmerischen Abseits. Aus ureigenstem betriebswirtschaftlichen Interesse, orientiert sich die Personalpolitik an ihnen – mit Erfolg, für alle Beteiligten.

### Rösch GmbH: Personalpolitik, die Zeichen setzt

Bereits in den sechziger Jahren, als Diversity zwar als Begriff in Fremdwörterbüchern zu finden war, aber keinerlei Bedeutung als Führungs-Instrument in Deutschland hatte, hörte der Unternehmensgründer Gerhard Rösch, „ein klassischer mittelständischer Unternehmer“, wie Thomas Huber, Personalleiter des Unternehmens, ihn

beschreibt, von den Nöten seiner Näherinnen. Sie wollten nach der Babypause möglichst schnell wieder arbeiten, doch die Öffnungszeiten des Kindergartens machten diesen Plänen einen Strich durch die Rechnung. Er hörte seinen Mitarbeiterinnen nicht nur zu, sondern reagierte: Mit einem Betriebskindergarten für Kinder ab 2 Jahren, der inzwischen auch von benachbarten Unternehmen genutzt werden kann, begann alles.

Mittlerweile heimst das Unternehmen, das technische Textilien für die Automobilindustrie und Medizintechnik produziert und Bade-, Strand-, Freizeitkleidung sowie Nachtwäsche herstellt, eine Auszeichnung nach der nächsten für seine Personalpolitik ein. Der Grund auf einen Nenner gebracht: Hier werden die Mitarbeiter in ihrer Unterschiedlichkeit respektiert und geschätzt.

Das hat Folgen – im positivsten Sinn: Frühverrentungsprogramme gibt es beispielsweise nicht, wie Personalleiter Thomas Huber betont. Der Krankenstand hat seit Jahren eine Niedrigquote von 3 bis 3,5 Prozent und die Fluktuationsrate ist äußerst niedrig: „Wir haben im Durchschnitt 20 Abgänge, davon sind etwa 3-4 schwangerschaftsbedingt, 4 bis 5 sind Austritte in Rente, der Rest sind Kündigungen“. Probleme, die – wenigen – frei werdenden Arbeitsplätze zu besetzen, gibt es keine: Das Image der Rösch GmbH als Arbeitgeber ist erstklassig.

### Das Zauberwort heißt Offenheit

Kein Wunder, wird doch den 400 Beschäftigten – davon 120 ausländische Mitarbeiter aus mehr als 20 Nationalitäten – viel geboten: Die Unternehmenskultur wird dominiert von Offenheit und Interesse für die Belange eines jeden Einzelnen. Das ist keine heiße Luft, sondern sogar Bestandteil der Arbeitsverträge. In ihren Richtlinien zur Mitarbeiterführung werden „die Führungskräfte zur Offenheit gegenüber den familiären und privaten Bedürfnissen ihrer Unterstellten“ verpflichtet.

Wie viel Respekt und Wertschätzung dieses mittelständische Unternehmen jedem einzelnen Mitarbeiter entgegenbringt, zeigt sich auch in der so genannten Geburtstagsrunde. Egal, wer aus der Belegschaft gerade Geburtstag hat, dieser Mitarbeiter bekommt Besuch von – möglichst – zwei Personen: Inhaber Dr. Arnd-Diether Rösch und Thomas Huber gratulieren dem Geburtstagskind am Arbeitsplatz persönlich und bringen ein kleines Geschenk mit. „Da wir dann immer intensiv mit dem Mitarbeiter sprechen, erfahren wir auch bei dieser Gelegenheit von Problemen und können helfen“. Wie Hilfe des Unternehmens für einen Mitarbeiter jenseits von mehr als 130 Arbeitszeit-

Modellen oder jenseits von mehr als 60 Teilzeit-Modellen, natürlich können auch Führungskräfte Teilzeit arbeiten, macht Thomas Huber an einem Mitarbeiter aus dem Kosovo deutlich: „Im Kosovo-Krieg ist sein Haus abgebrannt. Dadurch hatte er große Probleme. Als wir davon erfuhren, haben wir eine Sammelaktion gestartet“. Engagement für einen Mitarbeiter, ist bei diesem Tübinger Unternehmen nichts Besonderes.

Die Palette an Maßnahmen und Regelungen für Mitarbeiter ist sehr umfassend: So werden beispielsweise auch die Väter, Führungskräfte inklusive, zur Elternzeit ermutigt; Chancengleichheit ist eine Selbstverständlichkeit, ein Drittel der Führungskräfte unterhalb der Ebene der Geschäftsführung ist weiblich oder wer eine Behördenberatung benötigt, erhält sie. Die klassischen Firmenwohnungen gibt es, zinsgünstige Firmendarlehen, aber auch einen Wäsche- und Bügelservice oder die Möglichkeit, Mahlzeiten aus dem Betriebscasino mit nach Hause zu nehmen.

### Der wirtschaftliche Nutzen ist handfest

Das Unternehmen profitiert von seiner Offenheit und Wertschätzung der Mitarbeiter – im wahrsten Sinne des Wortes Profit. „Unsere Hauptabnehmer sind Frauen. Die Kundinnen sind häufig über unsere Personalpolitik und unsere Firmenphilosophie informiert. Oft hören wir, dass die Frauen ganz gezielt deswegen Nachtwäsche von Rösch kaufen“, freut sich Thomas Huber. Die Mitarbeiterbindung ist eng, die Mitarbeiter sind hoch motiviert, Spannungen zwischen den einzelnen Nationalitäten gibt es keine, und die Bewerbungen, die unaufgefordert auf dem Schreibtisch von Thomas Huber landen, tragen dazu bei, leicht qualifiziertes Personal zu finden, wenn denn einmal welches gesucht wird. Bei der Gerhard Rösch GmbH wird Diversity gelebt, ohne dass es Diversity genannt wird. Wie das Kind getauft wird, spielt auch keine Rolle: Bei Rösch sind die Arbeitsbedingungen ausgezeichnet – in jeder Hinsicht – und genau darin begründet sich der Erfolg des Textilunternehmens.

### Die Voraussetzungen für Diversity im Mittelstand

Um Diversity im Mittelstand erfolgreich etablieren zu können, braucht es nach Überzeugung von Michael Stuber vier wesentliche Voraussetzungen. Ganz oben sollte das „klare Bekenntnis zur Professionalität und die Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion“ stehen. Denn „ist ein Unternehmen nicht bereit, Fragen zu stellen, die potenziell von Mitarbeitern unangenehm beantwortet

werden könnten, braucht ein Unternehmen gar nicht erst mit Diversity anzufangen“, stellt der UngleichBesser-Inhaber klar. Ist diese Bereitschaft vorhanden, gilt es den Blick zu öffnen für die gesellschaftlichen Veränderungen in dieser Welt. Jeder Unternehmer, jeder Geschäftsführer, sollte sich selbst verdeutlichen, dass sich ein Unternehmen nach den Werten der Welt richtet – hier agiert das Unternehmen – und nicht umgekehrt. Dieser Aspekt ist Michael Stuber aus Erfahrung sehr wichtig: „Es gibt nicht selten die Tendenz, dass Menschen zu Zahlen, die ihnen vorgelegt werden, sagen, mag sein, dass es so ist, aber ich hätte es gern anders“.

Der nächste Punkt ist „unerschütterliche Integrität auf einem sehr hohen Niveau“. Nur dann sind für ihn Führungskräfte in der Lage, alle Mitarbeiter ausschließlich nach Potenzialen und Leistungen zu beurteilen und nicht danach, ob sie Mann oder Frau, Brillenträger oder Träger von Kontaktlinsen sind. Der letzte Punkt, auf den Michael Stuber als Voraussetzung hinweist, ist eine notwendige Investition. Unternehmen, die Diversity leben wollen, müssen erst einmal dahin kommen: „Es geht nicht von allein oder durch eine Broschüre, dass Mitarbeiter plötzlich kreativer, produktiver, zufriedener und flexibler sind und besser zusammenarbeiten, das geht nur mit einem Investment“.

### Unternehmen müssen sich den Märkten anpassen

Warum die Investition in Diversity sinnvoll ist, beantwortet Michael Stuber, „übermorgen wird nichts mehr so sein wie heute“. Ein Teil des Problems der deutschen Wirtschaft ist aus seiner Perspektive, der Glaube daran, auch morgen mit den Konzepten von gestern erfolgreich

**Unerschütterliche Integrität auf einem sehr hohen Niveau.**

### Lektüre-Tipps

Michael Stuber: Diversity – Das Potenzial von Vielfalt nutzen, den Erfolg durch Offenheit steigern; Luchterhand, 39 Euro

Barbara Weißbach, Angelika Kipp: Managing Diversity: Konzepte-Fälle-Tools, Ein Trainings-Handbuch; 98 Euro, Bezug über IUK Institut GmbH, Telefon 0231-72 816 42

sein zu können. Das ist für ihn ein Trugschluss, „die Märkte ändern sich und die Realitäten“. Genau hier setzt Diversity an: „Nur wenn Menschen wissen, dass sie sich verändern müssen, um künftig weiterhin erfolgreich sein zu können, haben sie eine Chance zu überleben“. Die Chance trägt für ihn nur einen Namen und der lautet Diversity. Agiert ein Unternehmen wie ein sehr gutes Sinfonie-Orchester, ist die Zukunft gesichert. Dann reagiert bei einem Fehler des Managements die nächste Führungsebene, so wie der Konzertmeister umgehend agieren muss, wenn sich der Dirigent ver schlägt. Der Dirigent Christian Gansch erinnert an den

großen Dirigenten Furtwängler, „er hat bewusst un deutlich dirigiert, damit die Führungskräfte des Orchesters untereinander kommunizieren“. Diversity kann ohne offene Kommunikation, ohne Respekt oder das Wertschätzen eines jeden Einzelnen nicht gelebt werden. Ein subtiler Hinweis für Unternehmer. Was so selbstverständlich klingt, muss erarbeitet werden. Doch es lohnt sich: Das mittelständische Unternehmen Gerhard Rösch aus Tübingen stellt es Arbeitsalltag für Arbeitsalltag unter Beweis.

Beate Henes-Karnahl

## Management:

# Interviewtechniken für den Betriebsalltag?

**Es leuchtet ein, dass Menschen wie Ulrich Wickert oder Anne Will Interviewtechniken beherrschen müssen, um ihren Gesprächspartnern durch geschicktes Fragen interessante Informationen entlocken zu können. Aber in anderen Berufen, gar Interviewtechniken im eigenen Unternehmen – ist das nicht höchstens etwas für die Redakteure der hauseigenen Mitarbeiterzeitschrift?**

Zu unrecht, wie ein Blick in die Praxis zeigt: Versteht man unter einem Interview ein gut vorbereitetes Gespräch, in dem es darum geht, von einem Gesprächspartner in kurzer Zeit durch systematisches Fragen möglichst viele brauchbare und weiterführende Informationen zu erlangen, dann finden im beruflichen Alltag täglich unzählige Interviews statt.

### Interviews im Unternehmen – einige Beispiele

In Interviews besonders gefordert sind Projektmitarbeiter, wenn sie bereichsübergreifend wichtige Informationen sammeln. Die besondere Herausforderung besteht darin, in kurzer Zeit notwendige Fakten aus einem Bereich zu erfragen, in dem man sich nicht hundertprozentig zuhause fühlt. Das gilt auch für Controller, die von Ingenieuren komplexe Risikoeinschätzungen bei der Entwicklung neuartiger Produktionsverfahren erfragen.

In vielen mittleren und großen Unternehmen untersuchen Organisationsanalytiker und andere Inhouse Consultants Prozesse und Strukturen. Sie schauen auf Schwachstellen, fragen nach Verbesserungspotentialen. In vielen Interviews geht es um die Suche nach Problemfeldern. Nur – wie nach Problemen fragen? Vor allem, wenn für die Interviewpartner die Welt vollkommen in Ordnung scheint, sie dies zumindest nach außen hartnäckig vertreten.

Interviews, mögen sie auch noch so kurz sein, führen Verkäufer, die im Gespräch die Perspektive des Kunden verstehen wollen. Interviews führen aber auch Einkäufer, Qualitätsmanager, IT Analytiker, Personalentwickler und Weiterbildner, wenn sie von ihren Ansprechpartnern im Unternehmen einmal genau wissen möchten, worin deren Wünsche bestehen, wo Probleme liegen, Risiken lauern oder wohin zukünftige Trends deuten.

### Fazit:

Informationen einholen, sich durch Fragen klug machen – das muss fast jeder Mitarbeiter im Unternehmen einmal: ob am Telefon oder face to face im persönlichen Gespräch, ob nur für wenige Minuten oder über eine ganze Stunde hinweg. Nur würden die meisten Mitarbeiter eine derartige Fragesitzung nicht immer als Interview bezeichnen. Letztlich jedoch geht es genau darum: In einer begrenzten Zeit sollen durch systematische Fragen möglichst brauchbare Informationen für die eigene Arbeit gesammelt werden. Ob man das lernen kann? Auf jeden Fall. Hier einige Anregungen für die betriebliche Praxis.

### Der Gesprächseinstieg

Nun sitzen sie sich gegenüber, der Mitarbeiter mit seinen Informationswünschen und sein Gesprächspartner, beispielsweise ein alter Hase aus dem Einkauf. Wie anfangen? „Sie wissen, dass wir auch in Ihrer Abteilung...“ „Nein, eigentlich weiß ich gar nicht so recht ... Aber sagen Sie doch mal, was das Ganze eigentlich soll...“ Erfahrene Interviewer haben sich darauf vorbereitet, können Hintergrund und Ziele Ihres Anliegens sowie Notwendigkeit und Ziele des Interviews mit einfachen Worten kurz und überzeugend vorstellen. Aller Erfahrung nach unvorbereitet trifft unseren Projektmitar-