

Vielfalt belebt das Geschäft - Arbeitgeber entdecken die Diversity

Von Andreas Heimann, dpa

Köln/Frankfurt/Main (dpa/gms) - Am Arbeitsplatz galten Unterordnung und Anpassung lange als Tugend. Doch zunehmend entdecken Arbeitgeber, dass gerade die Vielfalt von Ideen, Ansichten und Lebensentwürfen ihren Reiz hat. In den USA gibt es schon lange ein Wort dafür: Diversity. So richtig übersetzen lässt es sich nicht. Aber die Idee haben viele auch in Deutschland inzwischen verstanden: Es macht nichts, wenn nicht alle gleich sind.

Im Gegenteil: Von Unterschieden kann man profitieren. Sogar für die Bilanzen kann es von Vorteil sein, wenn die Belegschaft möglichst bunt ist, allein erziehende Mütter neben schwulen Paaren oder Vätern in Teilzeit arbeiten, ältere Arbeitnehmer genauso Wertschätzung genießen wie junge Migranten aus Polen oder Gambia.

«Die Unternehmen, die auf Diversity setzen, machen das nicht in erster Linie aus ethischer Motivation», sagt Michael Stuber von der Unternehmensberatung mi.st Consulting in Köln. «Sie machen das, weil eine vielfältige Belegschaft kreativer und erfolgreicher ist.» Wer lernt, offener und vorbehaltloser mit Unterschieden umzugehen, habe auch im Umgang mit Kunden einen besseren Stand - «und entdeckt eher Marktsegmente, die zuvor schlicht übersehen wurden», erläutert der Diversity-Experte.

«Wer ganz unterschiedliche Mitarbeiter hat, hat auch bessere Chancen, ganz unterschiedliche Kunden zu verstehen», bestätigt Barbara David, Diversity-Managerin der Commerzbank in Frankfurt. Vielfalt ist in solchen Unternehmen längst eine Tatsache: «Vor hundert Jahren waren in der Bank nur Männer mit gleichem gesellschaftlichen Hintergrund beschäftigt», sagt David. «Heute haben wir Mitarbeiter 78 verschiedener Nationalitäten, ganz unterschiedlichen Alters und mit sehr unterschiedlichen Einstellungen.» Für den Arbeitgeber sei das durchaus von Vorteil: «Heterogene Teams sind produktiver», ist Davids Erfahrung.

Einen «Sonderpreis Diversity» beim Wettbewerb «Deutschlands beste Arbeitgeber» haben in diesem Jahr die Ford-Werke erhalten. Das Unternehmen hat ebenfalls lange Erfahrung mit einer «bunten Belegschaft»: «Wir waren 1961 das erste deutsche Unternehmen, das türkische Mitarbeiter eingestellt hat. Heute sind in der Produktion fast ein Viertel der Beschäftigten Türken», sagt Hans Jablonski, Diversity-Manager in der Konzernzentrale in Köln. «Integration hat bei uns Tradition.»

Als 1993 ein Brandanschlag auf ein Wohnhaus in Solingen verübt wurde und dabei fünf Türkinnen ums Leben kamen, entschied die Ford-Belegschaft spontan, eine Anzeige in einer überregionalen Zeitung zu schalten. «Wenn gläubige Moslems im Ramadan tagsüber nichts essen, wird darauf Rücksicht genommen», sagt Jablonski.

Das Diversity-Konzept umfasst allerdings längst viel mehr als nur den fairen Umgang mit Kollegen, die keinen deutschen Pass in der Tasche haben. «Worauf es ankommt ist, Unterschiede als Bereicherung zu verstehen. Man bekommt dadurch eine ganz andere Perspektive», sagt der Diplom-Volkswirt.

«Es geht um eine Haltung, darum, jedem Menschen mit Offenheit und Respekt gegenüberzutreten, ob er lange Haare hat, eine andere Hautfarbe oder doppelt so alt ist wie man selbst», erläutert Elisabeth Girg, Diversity-Managerin der Deutschen Bank in Frankfurt. «Es bringt schon etwas, zuerst zu gucken, was an Unterschieden positiv sein kann.» Genau diese Erfahrung hat auch Ford gemacht: «Man darf das nicht als Defizit sehen», sagt Jablonski.

Der Autohersteller hat beispielsweise ein Projekt gestartet, bei dem Kollegen mit einem Handicap besser integriert werden. «Wir haben eine türkische Kollegin, die wegen körperlicher Einschränkungen ihre ursprüngliche Tätigkeit in der Fertigung nicht mehr ausüben konnte und deswegen Probleme hatte», erzählt der Diversity-Experte. «Jetzt fährt sie in der Endkontrolle Fahrzeuge vom Band und kann so ihre Fähigkeiten wieder voll einsetzen.» Gewinner seien zuerst die Mitarbeiter, sagt Jablonski, «aber auch der Werkleiter, der hat einen Leistungsträger mehr.»

Wenn Vielfalt kein Problem ist, muss sich niemand verstecken: «Schwule und Lesben brauchen sich dann am Montagmorgen keine Geschichten ausdenken, was sie am Wochenende gemacht haben», sagt Barbara David. Wer sich nicht verbiegen muss, kann sich leichter mit seinem Arbeitgeber identifizieren. «Bei Veranstaltungen der Bank bringen Schwule und Lesben ihre Partner genauso mit wie Heterosexuelle», sagt Elisabeth Girg. Gleichgeschlechtliche Lebenspartnerschaften werden gleich behandelt wie Ehepaare.

«Diversity ist allerdings eine langfristige Sache», betont Hans Jablonski. «Das kann man auch nicht für ein Jahr machen und dann wieder aussetzen.» Auf lange Sicht zahlen sich solche Bemühungen nach Überzeugung der Experten aber aus. Wer keine Einheits-Belegschaft hat, habe nicht zuletzt bessere Chancen bei der Personalrekrutierung, sagt Barbara David: «Manche bewerben sich gezielt da, wo sie sich wegen der größeren Vielfalt im Betrieb besser aufgehoben fühlen.»

Literatur: Michael Stuber: Diversity, Luchterhand, ISBN 3-472-05396-8, 39 Euro.

dpa/gms ah re fo

190915 Apr 04