

Vielfalt schafft Mehrwert

Was durch den amerikanischen Autobauer Ford vor rund 25 Jahren nach Deutschland kam, ist in vielen Unternehmen heute System: Diversity, sprich die Vielfalt zu fördern und entsprechende Potentiale für das Unternehmen zu nutzen. Wie Unterschiedlichkeit zum Erfolgsfaktor werden kann.

In einigen Wochen ist es wieder soweit: Deutsche Fans werden der National-Elf bei der Europameisterschaft 2016 zujubeln. Jeder einzelne Spieler wird sein Bestes geben. Für das Team ist es dabei unerheblich, welche kulturelle Herkunft der Einzelne hat und dass die familiären Wurzeln eines Mesut Özils oder Jerome Boatengs außerhalb Deutschlands liegen. Was zählt ist der Teamerfolg, für den jeder seine unterschiedlichen Stärken einbringt.

Wie im Sport haben auch Unternehmen erkannt, dass die Vielfalt in der Belegschaft ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Während Großunternehmen bereits vielfach entsprechende Strukturen und Prozesse etabliert haben, gehen KMUs das Thema eher pragmatisch an und nutzen die Verschiedenheit ihrer Mitarbeiter nach Bedarf, häufig ohne es Diversity zu nennen. „KMUs haben nicht die Ressourcen, um aufwendige Programme aufzusetzen. Bestenfalls leben sie Vielfalt im Tun und werden von Persönlichkeiten geführt, die mit gutem Beispiel voran gehen“, sagt Inga Dankert, interkulturelle Beraterin und Dozentin an der Hochschule Osnabrück. „Für viele Entscheider im Mittelstand ist der Begriff Diversity als eine politisch motivierte Modeerscheinung aus dem englischsprachigen Wirtschaftsraum eher verpönt“, weiß die Diplom-Psychologin und Lehrender Coach Eva Kaiser-Nolden. Sie passe nicht wirklich zur Identität der Entscheider. Begriffe wie „Soziale Verantwortung“ oder „Respektvoll miteinander umgehen“ tun sich ihrer Erfahrung nach leichter. Auch sie stellt fest, dass es zwar bei KMUs seltener „Konzepte“ als in Großunternehmen gibt, diese dafür aber oftmals Maßnahmen nachhaltiger umsetzen, „weil einzelne Entscheider noch wirklich entscheiden können und den Markt und die Kunden sehr genau im Blick haben.“

Die Berater beobachten, dass gerade familiengeführte Unternehmen bewusst Mitarbeiter ausländischen Ursprungs rekrutieren – meist aus folgenden Gründen: um den regional unterschiedlichen Markterfordernissen gerecht zu werden, dem zunehmenden Fachkräftemangel in den Griff zu bekommen und, weil sie ihrer Region etwas zurückgeben wollen.

Andere Märkte, anderes Vorgehen

Eine solche Firma ist Teckentrup. Das Unternehmen mit rund 900 Mitarbeitern im ostwestfälischen Verl stellt seit 2002 bewusst Mitarbeiter mit ausländischen Wurzeln ein. Heute haben 25 Prozent einen Migrationshintergrund: Sie kommen vorwiegend aus Russland, Polen und der Türkei. Versuchte der Hersteller für Garagentore, Türen und Industrietore früher die deutsche Strategie zur Marktbearbeitung auf ausländische Märkte zu übertragen, hat das Unternehmen erkannt, dass unterschiedliche Märkte unterschiedliche Herangehensweisen erfordern: „Wir haben gelernt, dass wir im Export nur dann Erfolg haben, wenn wir multinationale Arbeiterteams bilden, die unsere Märkte widerspiegeln. Heute bedienen wir erfolgreich Kunden aus Europa, Afrika und Asien und konnten unsere Umsätze im Export um rund 20 Prozent steigern“, sagt Geschäftsführer Kai Teckentrup.

Zum Erfolg im Export habe wesentlich beigetragen, dass die multinationalen Teams effizient mit unterschiedlichen Arbeitskulturen umgehen, auch, weil sie sich der kulturellen Unterschiede und deren Auswirkungen für das Geschäft bewusst sind. So wisse zum Beispiel ein polnischer Mitarbeiter, wie man ein Geschäft in Polen anbahnt, der russische Mitarbeiter versteht die Preisbildung in seinem Land, und der chinesische Mitarbeiter weiß, dass Verhandlungen in seinem Land lange dauern können.

Fördern ist kein Selbstzweck

So wie dem mittelständischen Produktionsunternehmen geht es vielen international orientierten Unternehmen: Für sie ist Vielfalt Teil der Unternehmenskultur, die sie strategisch für ihren Geschäftserfolg einsetzen. Es steht bewusst nicht die Hilfe für Minderheitengruppen im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter, deren Unterschiedlichkeit den Weg für Synergien und damit erfolgreicher Zusammenarbeit ebnet. Auch Studien zum Thema belegen: Eine vielfältig zusammengesetzte Mitarbeiterschaft kann sich besser auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse einstellen und ist erfolgreicher darin, neue Kundengruppen zu erobern als eine homogene Belegschaft.

Teckentrup hat die Erfahrung gemacht, dass Diversity-fördernde Maßnahmen nicht nur nach außen, sondern auch nach innen wirken: Von seinen Vorarbeitern bekommt er die Rückmeldung, dass sich Produktionsmitarbeiter mit ausländischen Wurzeln gut integriert fühlen, was er auch an dem gesunkenen Krankenstand festmacht. „Wir können den Wohlfühlfaktor zwar nicht messen, aber wir merken, dass gute Sprachkenntnisse mit Arbeitsmotivation und Leistung korrelieren.“ Der ostwestfälische Mittelständler bietet Deutschkurse an, die auf die jeweiligen Arbeitsplätze angepasst sind. In Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft wurden leicht verständliche Betriebsanweisungen für die Produktion entwickelt: So heißt „Hubförderwagen“ „Ameise“ und „Gehörschutz“ zum Beispiel „Micky Maus“. Die Sprachkurse werden kostenlos angeboten; allerdings ist mit der Förderung auch eine Forderung verbunden: Je nach Funktion muss jeder Mitarbeiter ein bestimmtes Sprachniveau erreichen – ein Maschinenführer zum Beispiel das Niveau A2, das einem elementaren Sprachverständnis entspricht – Erreicht er es im Anschluss an den Kurs nicht, muss er weitere Kurse privat finanzieren. Der Geschäftsführer ist überzeugt: „Förderungen müssen dem Unternehmenserfolg dienen und sind kein Selbstzweck.“

Mitarbeitervielfalt trifft auf Kundenvielfalt

Setzen Mittelständler entsprechende Maßnahmen eher pragmatisch um, ist bei größeren Unternehmen Diversity Teil der Unternehmensstrategie. Bei Freudenberg ist sie seit langer Zeit in den Unternehmensgrundsätzen verankert. Das globale Technologieunternehmen beschäftigt bewusst Teams aus Mitarbeitern verschiedenen Alters und Geschlechts mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und macht seit vielen Jahren die Erfahrung: multinationale Teams sind erfolgreicher. „Indem unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Fachkenntnisse sich auf allen Ebenen ergänzen, entstehen neue Ideen, einfallreiche Lösungen und innovative Produkte“, sagt Hartmuth Posner, Leiter Corporate HR von rund 40.000 Mitarbeitern weltweit.

Ein Beispiel für die gelebte Vielfalt ist das Team von Tomaso Cascione. Unter der Leitung des Business-Development Managers arbeitet ein zehnköpfiges interdisziplinäres Team an dem Relaunch des Wischmops „Easy Wring and Clean“; die neue Generation des Produkts der Freudenberg-Marke Vileda soll noch in diesem Jahr auf den Markt kommen. Das Kernteam besteht aus vier Italienern, vier Deutschen und zwei Tschechen (die jeweils in ihren Ländern sitzen); sie kommen aus der Entwicklung (Ingenieure), Produktion, Logistik, Controlling und Verpackungsgestaltung und -design. Für Projektleiter Cascione ist die bunte Zusammensetzung des Teams ein entscheidender Pluspunkt: „Auf diese Weise vermeiden wir den `Tunnelblick` in der Produktentwicklung: Denn nicht zuletzt ist auch bei unseren Kunden von den europäischen Ländern bis hin zum Nahen Osten die kulturelle Vielfalt enorm. Ob wir zum Beispiel den Wringer des Wischmops optimieren oder die Verpackung gestalten- es kommt darauf an, die Bedürfnisse der Kunden in einer bestimmten Region zu verstehen. Die Kunden und Endverbraucher in den unterschiedlichen globalen Märkten, aber auch das Team selbst profitieren von dem unterschiedlichen interkulturellen Wissen und Herangehensweisen: „Beispielsweise neigen Deutsche eher dazu, prozessorientiert zu denken und

sehr strukturiert vorzugehen, während Italiener tendenziell eher lösungsorientiert und kreativ unterwegs sind. Wer Beides im Team hat, kommt zu besseren, insgesamt stimmigeren Ergebnissen.“

Vielfalt ist Wettbewerbsfaktor

Für Adidas ist Diversity vor allem ein integraler Bestandteil der Talent-Strategie und ein wichtiges Nachfolgemangement-Instrument. Der Sportartikelhersteller mit Sitz in Herzogenaurach will sicherstellen, dass der zur Verfügung stehende Talent-Pool hundertprozentig ausgeschöpft wird. „Im Recruiting-Prozess wollen wir die Besten auswählen, legen unter anderem Wert auf altersgemischte Teams und berücksichtigen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen und Nationalitäten. Allein in Herzogenaurach beschäftigen wir Mitarbeiter aus 80 Nationen, die unterschiedliches Fachwissen, Berufserfahrung und interkulturelles Wissen mitbringen. In dieser Kombination liegt der Schlüssel für das Entstehen von Kreativität und wettbewerbsfähiger Produkte auf den einzelnen Märkten, die uns heute und in Zukunft erfolgreich machen“, sagt Aki Ben-Ezra, Senior Director HR Strategy & Diversity. Im Zuge der wachsenden Vielfalt wurden Trainingsprogramme entwickelt, die Führungskräfte dabei unterstützen, diese Vielfalt zu nutzen und die effektive Zusammenarbeit in diversen Teams zu verbessern. Ein Beispiel ist der Online-Kurs zum Thema „Unconscious Bias“, bei dem es darum geht, stereotypisches Denken zu erkennen und auszuschließen.

Stolperfallen bei der Einführung

KMUs geraten mitunter ins Schwitzen, wenn sie von solchen Diversity-Trainings hören. Aus ihrem Beratungsalltag weiß Eva Kaiser-Nolden: „Allein das Wort `Programm` kann bei KMUs die Sorge wecken, man müsse zig tausend Euro und hunderte von Arbeitsstunden in Diversity investieren – mit schwer kalkulierbarem Nutzen.“ Ein zu schablonenhaftes Vorgehen könne zur Stolperfalle werden. Im Gespräch mit den wichtigsten Akteuren im Unternehmen erfragt sie daher zunächst die Anlässe, Anliegen und Erwartungen: „Da geht es dann im Kontext interkultureller Zusammenarbeit um „mehr Verständnis für die Belange nicht-europäischer Fertigungsstandorte“ oder um „sensiblere Antennen für die unternehmenskulturellen Gepflogenheiten verschiedener Großkunden“. Erinnert das nicht an Diversity? Durchaus, aber häufig fehle für diese parallel laufenden Themen Diversity als verbindendes und orientierendes Dach. Eine der aus ihrer Sicht generell größten Stolperfalle für solche Veränderungsprozesse ist, dass Führung und Belegschaft diese nicht als sinnvoll, sondern als von oben oder außen aufgedrängt empfinden. „Ownership und Empowerment ist das, was Veränderungen erfolgreich und nachhaltig macht.“

Michael Stuber, Diversity-Pionier und Inhaber von Ungleich Besser Diversity Consulting hat durch Studien herausgefunden, dass der Erfolg von Diversity maßgeblich davon abhängt, dass die Unternehmen nicht nur den wirtschaftlichen Mehrwert, sondern den gesamten Prozess der Anerkennung, Wertschöpfung und Gestaltung von Vielfalt im Blick haben: „Der Nutzen von Vielfalt entsteht nicht automatisch, sondern muss bewusst und aktiv geschaffen werden.“ Aus seiner Sicht eignen sich partizipative Maßnahmen, zum Beispiel Fokusgruppeninterviews oder Dialog-Foren, um unbewusste Barrieren in der Unternehmenskultur zu adressieren und sich über Fragen des Umgangs mit Unterschieden austauschen zu können. Wichtig sei dabei die wiederkehrende Beschäftigung mit Diversity auch im Rahmen von Führungsinstrumenten und Personalprozessen. Derweil böten Business-Theater oder Improvisationstheater bewährte Formate, um auf Firmen-Events spielerisch und humorvoll einen Zugang zu schaffen. Stuber: „So werden die Führungskräfte mit möglichen Stereotypen oder Vorurteilen konfrontiert, die sie eventuell daran hindern, Vielfalt zu nutzen.“

Dass Unternehmen und Institutionen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist – das ist das Ziel der „Charta der Vielfalt“, einer bundesweiten Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt. Auch Teckentrup hat hier unterschrieben und nachfolgend integrationsfördernde Ideen umgesetzt. Zum Beispiel führt das Unternehmen einen interkulturellen Kalender und versendet

neben dem alljährlichen Weihnachts- auch den Ramadanbrief für muslimische Mitarbeiter. Der Geschäftsführer ist überzeugt: „Wertschätzung zu zeigen und diese in der Führung vorzuleben, wirkt ungemein.“

Annette Neumann