

Vielfalt sichert Zukunft

Alles wird ständige komplexer – Märkte, Kundenbedürfnisse, Recruitment. Veränderungen vorherzusehen und sich frühzeitig darauf einzustellen, ist überlebenswichtig. Noch zu wenige Mittelständler nutzen das Potenzial ihrer eigenen Mitarbeiter bei der strategischen Unternehmensführung und betreiben geeignete Personalpolitik. Dabei ist Diversity Management ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen.

Die Praxis

Zum Beispiel ein LWK-Hersteller: Die Mehrheit seiner Mitarbeiter sitzt in Deutschland, der Rest verstreut in Europa. Das Unternehmen erkennt zunehmend deutlich, dass es viel mehr Chancen in Asien, langfristig auch in Afrika hätte.

Doch nicht genügend Führungskräfte und Mitarbeiter sind bereit, für den Vertrieb zeitweilig ins Ausland gehen. In der deutschen Zentrale gibt es auf Angestelltebene (anders als in der Produktion!) kaum Personal ausländischer Herkunft oder mit Migrationshintergrund. Bisher ist es im Unternehmen auch kein Aufstiegskriterium, im Ausland gewesen zu sein. Bei der Entwicklung von Führungskräftenachwuchs wird nicht konsequent auf internationale Zusammensetzung geachtet. Die Unternehmenssprache ist noch immer deutsch, deshalb wird im Ausland nur Führungspersonal gesucht, das deutsch spricht – eine für das Unternehmen nachteilige Einschränkung. Engagierte Leute, die im Ausland waren, finden nach ihrer Rückkehr schwer adäquate Stellen zu finden; ihr Vorsprung an Führungserfahrungen, an interkultureller Kompetenz und Sprachkenntnissen wird nicht ausreichend gesehen und genutzt.

Oder ein deutsches Unternehmen der Telekommunikationsbranche, das die Mehrheitsanteile eines osteuropäischen Telekommunikationsunternehmens übernimmt: Deutsche Führungskräfte besetzen zentrale Führungsstellen in der osteuropäischen Hauptstadt. Manche schaffen es aufgrund hoher Fach- und ausreichender internationaler Führungskompetenz, ihre Positionen gut auszufüllen; bei vielen zeigt sich schnell, dass sie nicht richtig besetzt sind und als Führungskräfte kein Rollenmodell darstellen. Keiner von ihnen hat an einer Vorbereitung auf das Land teilgenommen. Augenscheinlich hat das Unternehmen keine optimale Entsendepolitik und keine systematische internationale Führungskräfteentwicklung. Die Kommunikation zwischen Zentrale und osteuropäischer Niederlassung ist einseitig: Die Zentrale macht Vorgaben, will Berichte und Standards einführen; Feed-back Schleifen sind nicht vorgesehen. Nur höchst selten werden internationale Mitarbeiter und mittlere Führungskräfte in Projektteams einbezogen.

Alles eine Frage des Diversity Management?

Die beiden Beispiele zeigen, wie Unternehmen zwar zunehmend international agieren, sich jedoch auf die Herausforderungen und Chancen, die sich daraus ergeben, unzureichend vorbereiten. Mindestens zwei bedeutsame Unterschiede kommen in den genannten Beispielen zum Tragen: der der nationalen Kultur und der der Organisationskultur. Beide Kulturdimensionen spielen, das zeigt die Trendforschung, eine immer wichtigere Rolle für den Unternehmenserfolg.

Die Unterschiedlichkeit und Ähnlichkeit von Kulturen, Mitarbeitern oder Kunden aktiv zu nutzen – das ist das Ziel von Diversity Management. Diversity Management ist das bewusste Entwickeln einer zukunfts- und wertorientierten Strategie, die die Vielfalt im Unternehmen und in seinem Umfeld als Wissens- und Erfahrungsressourcen nutzt: Kommunikations- und Managementprozesse werden so gestaltet, dass Unterschiede und Ähnlichkeiten das Potenzial und die Chancen der Organisation vergrößern, die Herausforderungen der Zukunft zu bestehen. So entsteht Mehrwert für das Unternehmen.

Herausforderung und Chance: Die Demografie

Die Tatsache, dass Deutschlands Bevölkerung überaltert, hat zur Folge, dass gut ausgebildete junge Fachkräfte schon heute Mangelware sind. Betroffen sind besonders gerade für kleine und mittelständischen Unternehmen; in einer aktuellen Umfrage des Deutschen Mittelstandsbarometers beklagten 75,6% der Mittelständler, es gäbe zu wenig qualifiziertes Personal für KMU. Mit verantwortlich dafür, so analysiert die Unternehmensberatung Kienbaum, ist das im Mittelstand selten innovative Vorgehen bei der Personalsuche und zu wenig Förderung für gute Kräfte. Jedenfalls fehlen laut dem Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (IW) heute bereits 48.000 Ingenieure. Die Folge: Aufträge gehen verloren, Innovationen werden nicht schnell genug erzeugt.

Gleichzeitig steigt die kulturelle Vielfalt der Bewohner Deutschlands, und noch mehr Menschen mit Migrationshintergrund werden gebraucht, um die Bevölkerung zu verjüngen. Der Mittelstand muss sich verstärkt um Einwanderer als Mitarbeiter bemühen und sich zugleich im Ausland positionieren: Immerhin jeder vierte hierzulande immatrikulierte Ausländer studiert ein ingenieurwissenschaftliches Fach. Doch deutsche Unternehmen nutzen das Potenzial von Talenten ausländischer Herkunft zu wenig. Studien zeigen beispielsweise, dass diese Bewerber bei gleicher Qualifikation weniger häufig zum Gespräch eingeladen werden als Deutsche. Jenseits niedrig qualifizierter, gering entlohnter oder körperlich fordernder Jobs sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausländischer Herkunft als wichtige Unternehmensressource unterrepräsentiert und gelangen dementsprechend höchst selten in Führungspositionen.

Herausforderung und Chance: Globalisierung

Deutschland ist langjähriger Exportweltmeister, wenn auch China nun aufgeholt hat. In der deutschen Außenwirtschaft ist eine regelrechte China Hype zu beobachten, doch verblüffenderweise nehmen weder Indien geschweige denn Afrika viel Raum in den Globalisierungsstrategien deutscher Unternehmen ein. Diese Unterlassung nutzt China und trifft Zukunftsvorsorge in Afrika, indem es sich in großem Maßstab Ressourcen sichert, gleichzeitig enorme Infrastrukturprojekte vorantreibt und gleichermaßen chinesische Waren und Arbeitskräfte exportiert. Offensichtlich sind deutsche Unternehmen – gerade im Mittelstand – hier nicht proaktiv genug, fast, als würden sie diese Märkte noch nicht wahrnehmen. Doch Erfahrungen zeigen, dass sehr erfolgreiche Mittel- bis Großunternehmen ihren Absatz aus dem Stand um etwa 30% steigern können, wenn sie über eine vernünftige Globalisierungsstrategie verfügen und diese in ein Diversity orientiertes Management von Marketing, Vertrieb und Personalentwicklung übersetzen.

Was können Unternehmen tun?

Was also können mittelständische Unternehmen tun, um sich innen und außen gut auf die Vielfalt an Menschen und Märkten, an Kulturen und Kommunikationsarten einzustellen? Die Vorbedingung für ein erfolgreiches Diversity Management ist eine Unternehmenskultur, in der kulturelle Vielfalt bewusst gewünscht und gefördert wird. Folgende acht Punkte sind Bausteine eines Diversity orientierten Managements, mit dem das Unternehmen nach außen erfolgreich hin anwenden kann, was es im Inneren systematisch entwickelt und gelernt hat.

1. Entwickeln Sie eine **starke und klar formulierte Unternehmensstrategie und Vision** geben, die Diversity als unabdingbare Komponente beinhaltet. Schließlich stellt Vielfalt Ihre ökonomische Ressource auf lange Sicht dar.
2. Formulieren Sie unternehmensweit gültige Diversity Management Richtlinien, definieren Sie Bewertungsskalen und Benchmarks. Errichten Sie ein **transparentes Management Bewertungssystem**; beteiligen Sie die verschiedenen Interessensgruppen im Unternehmen daran.
3. Sorgen Sie dafür, dass **Leistungsbeurteilungen** von Herkunft/Hautfarbe, Geschlecht, Religion etc. **unabhängig** gemacht werden. Da sich die meisten Men-

schen nicht bewusst sind, dass sie gefiltert wahrnehmen, erfordert dies eine Menge Sensibilisierungsarbeit.

4. Analysieren Sie die tatsächlichen **Diversity Konstellationen Ihrer Abteilungen, Teams und Projekte**. Das detaillierte Wissen um Kompetenzen, Talente, Erfahrungen, kulturellen Hintergründe, Geschlecht, Alter und Berufsausbildungen unterstützt die Bildung innovativer Teams und die Entwicklung neuer Ideen.
5. Sobald Sie nur die Spur einer **Diskriminierung oder Abwertung aufgrund persönlicher Eigenschaften** bemerken, sprechen Sie es an und setzen Sie Sanktionen.
6. Entwickeln Sie ein **innovatives Personalauswahl- und Einstellungsverfahren**. Welche Personen mit welchem Profil und welchen internationalen Kompetenzen brauchen Sie? Wo finden Sie Ausnahmetalente, wo verschiedenartige Menschen ungeachtet ihrer ethnischen/nationalen Herkunft? Wie suchen Sie international? Wie machen Sie Ihr Unternehmen attraktiv für internationale Fachkräfte?
7. Entwickeln Sie Ihre **Führungskräfte zu authentischen Vorbildern**, die persönlich davon überzeugt sind, dass Vielfalt den Unternehmensbedürfnissen dient und dass sie ein essenzieller Bestandteil der Unternehmensidentität ist. Wählen Sie bewusst Führungskräfte mit anderem kulturellem Hintergrund aus.
8. Schneidern Sie **Karrierewege international**: wer bei Ihnen etwas werden will, war im Ausland. Und wer zurückkommt, weiß, wie es weiter geht.

Wann fangen Sie damit an? Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt der Bundesregierung kann ein erster Schritt sein: www.Vielfalt-als-chance.de

Marion Keil

Diversity Management heißt also, dass Unternehmen ihre zukünftigen Märkte permanent aufmerksam analysieren und versuchen, die in Zukunft wahrscheinliche Vielfalt vorzusehen. Sie gestalten dementsprechend bewusst und kontinuierlich ein Diversity Portfolio (die Zusammensetzung von Unterschieden und Ähnlichkeiten) im Unternehmen. Sie pflegen, entwickeln und ändern diese Zusammensetzung je nach Bedarf, um der wahrscheinlichen Zukunft zu begegnen. Dieser selbstorganisierte Veränderungsprozess wird als Basis des Organisationslernens begriffen. Der stützende zugrundeliegende Wert ist die Grundzustimmung zu Vielfalt als einer Kraftquelle der Organisation (Inklusion). Das Konzept Diversity Management heißt also immer: potenzielle Märkte, Kunden und ihre Bedürfnisse werden wahrgenommen und in Produkt- und Dienstleistungen sowie Personalressourcen übersetzt.

Zur Autorin

Dr. Marion Keil, promovierte Soziologin, arbeitete mehrere Jahre als systemische Beraterin in Indien und Afrika. Seit zehn Jahren berät sie namhafte Unternehmen in Change Management, Führung und Strategie, Globalisierung, kulturellen Veränderungsprozessen, Coaching und Großgruppenveranstaltungen. Ihre Schwerpunkte sind Diversity Management und der Internationalisierung. Sie ist Mitherausgeberin des Buches „Das Feuer großer Gruppen“ (Stuttgart 2000) und Vizepräsidentin der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V. Sie ist Geschäftsführungsmitglied der Unternehmensberatung Synetz, die im Diversity Management ausbildet.

Weiterführende Webseiten:

<http://www.idm-diversity.org>

http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp

<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>

<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>

<http://www.gender-diversity.net/>

<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>

<http://www.synetz.de>

<http://www.diversity-league.com>

Publikationen der Europäischen Kommission zu Anti-Diskriminierung und Diversity:
<http://www.stop-discrimination.info>
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm