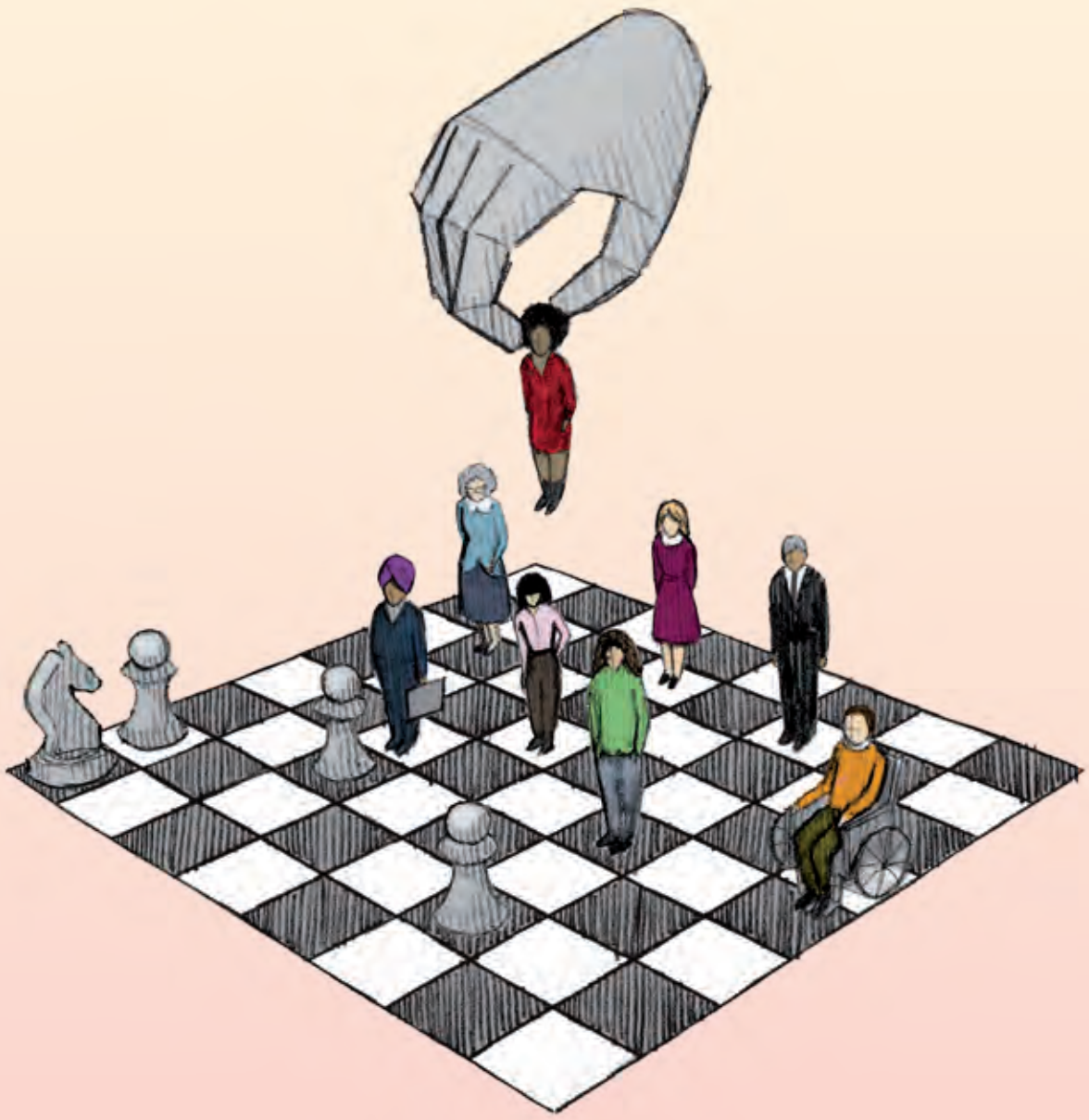
in|pact
mediaverlag

JUNI **2011**

DIVERSITY MANAGEMENT



Vielfalt als Chance

FACHKRÄFTE
Frauen in die Chefetagen
Seite 4

KREATIVITÄT
Internationales Denken
Seite 12

BERUF & FAMILIE
Neue Modelle
Seite 15

»DIVERSITY MANAGEMENT« ist eine unabhängige Publikation des in|pact media Verlags und liegt der Gesamtauflage der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND bei.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

DR. KRISTINA SCHRÖDER,
Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

in den letzten Monaten haben namhafte deutsche Unternehmen mit ihrer Personalpolitik für Schlagzeilen gesorgt. Die Deutsche Telekom will den Anteil von Frauen in Führungspositionen bis 2015 auf 30 Prozent steigern. Siemens hat die zweite Frau in den Vorstand berufen. Und auch bei SAP sitzt inzwischen eine Frau im Vorstand. Das ist noch lange kein Durchbruch, aber ein klares Zeichen: Auf Vielfalt zu setzen und mehr Frauen in Top-Führungspositionen zu holen, gilt zunehmend als Investition in die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit.

Unternehmen wollen und müssen die Heterogenitätsvorteile nutzen, die durch gemischte Teams entstehen, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Sie können dabei nur gewinnen: Vielfalt im Personalentwicklungskonzept bindet Fachkräfte, beeinflusst das Betriebsklima positiv und trägt zu einer Verbesserung des Images bei – in der Öffentlichkeit und im Kampf um die besten Nachwuchskräfte. Denn eines ist klar: Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels kann es sich kein Arbeitgeber mehr leisten, auf das Potential gut ausgebildeter Frauen zu verzichten und Talente im eigenen Unternehmen brach liegen zu lassen.

Diversity Management bietet darüber hinaus auch die Chance, neue Karrieremuster zu entwickeln. Das ist notwendig, um zu verhindern, dass familiäre Aufgaben auf das berufliche Abstellgleis führen. Frauen (und Männer), die Zeit für Familie und faire Chancen auf Karriere haben wollen, brauchen vor allem Partner. Dazu gehören Lebenspartner, die bereit sind, Fürsorgeaufgaben in der Familie zu übernehmen. Dazu gehören aber auch Unternehmen, die ein Personalmanagement der Vielfalt schaffen, familienfreundliche Arbeitsbedingungen fördern und die Qualifikationen und Fähigkeiten von Frauen selbstverständlich einbeziehen.

Das Bundesfamilienministerium unterstützt Unternehmen mit zahlreichen Programmen wie dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ bei der Aufgabe, eine Unternehmenskultur mit familienbewussten Arbeitszeiten zu entwickeln. Mit dem Stufenplan für mehr Frauen in Führungspositionen wollen wir dafür sorgen, dass Unternehmen sich mit den Ursachen der mangelnden Repräsentanz von Frauen in den Top-Führungsetagen auseinander setzen und eigene Strategien für faire Chancen entwickeln.

Diese Publikation schärft mit vielen praktischen Beispielen das Bewusstsein für die strategische Bedeutung von Diversity Management. Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre!

Dr. Kristina Schröder

INHALT

Seite 3
Lob der Unterschiedlichkeit
Die Vorteile der Vielfalt

Seite 4
Chefinnen mit Seltenheitswert
Erfolgreich mit Frauen

Seite 6
Vorbilder gesucht!
Ingenieurinnen rekrutieren – aber wie?

Ressource Erfahrung
Ältere Mitarbeiter sind wertvoll

Seite 8
Einsatz für die Vielfalt
Adressen rund um Diversity

Seite 10
Expertenforum
Kenan Kolat (TGD), Aletta v. Hardenberg (Charta der Vielfalt), Andreas Merx (idm)

Seite 12
Vielfalt der Denkweisen
Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Seite 14
»Was ihr wollt!«
Kolumne von Marie Fink

Seite 15
Neue Modelle für die Familie
Familienfreundlichkeit fördern

HINWEIS: Alle nicht mit dem Zusatz »Redaktion« gekennzeichneten Beiträge sind Auftragspublikationen und damit Anzeigen.

IMPRESSUM

in|pact mediaverlag

in|pact media GmbH
Torstraße 227
D-10115 Berlin
T +49 (0) 30 250 40 -830
F +49 (0) 30 250 40 -839
E redaktion@inpactmedia.com
www.inpactmedia.com

HERAUSGEBER
Edi Karayusuf

CHEFREDAKTION
Mirko Heinemann (V.i.S.d.P)

ART DIRECTION / LAYOUT
Christian Schneider

PROJEKTLEITUNG
Katharina Rennert

ILLUSTRATIONEN
Danae Diaz
www.danaediaz.com

LEKTORAT
Jürgen W. Heidtmann

AUTOREN
Lena Bulczak, Marie Fink, Jürgen W. Heidtmann, Mirko Heinemann, Axel Novak, Oliver Schonschek, Hans Schürmann

ANZEIGENVERKAUF
Katharina Rennert

DRUCK
Axel Springer Druckhaus Essen-Kettwig

GESCHÄFTSFÜHRUNG
Sara Habibi Isfahani

Anregungen und Fragen? Kontakt: redaktion@inpactmedia.com

Lob der Unterschiedlichkeit

Vielfalt am Arbeitsplatz bringt nur Vorteile – für das Betriebsklima, für die Mitarbeiter, für das Unternehmen

Mirko Heinemann / Redaktion

Rund zwei Dutzend Gäste sind anwesend, als Aletta Gräfin von Hardenberg Anfang April zur Eröffnung der Geschäftsstelle der »Charta der Vielfalt« im Berliner Regierungsviertel einlädt. »Noch hallt es im Büro ein wenig«, so von Hardenberg, die vom Vorstand des Vereins zur neuen Geschäftsführerin bestellt wurde. Doch die Unternehmensinitiative, die sich der Förderung von Vielfalt in Unternehmen verschrieben hat, habe damit eine wichtige Hürde genommen. Nun hat sich die Hausherrin vorgenommen, ihren Wirkungskreis zu erweitern. »Wir wollen wachsen«, erklärt sie, »und außerhalb der Diversity-Szene bekannter werden«.

Das ist mühsam bei einer Initiative, deren Anliegen von manchen als Frauenförderung, von anderen als Migrantenförderung verstanden wird. Immerhin haben die »Charta der Vielfalt« bereits tausend deutsche Unternehmen ratifiziert, darunter international tätige Konzerne, Banken und Sparkassen. Die Initiative wird von Bundeskanzlerin Angela Merkel unterstützt, die auch die Schirmherrschaft übernommen hat. Wer das Dokument signiert, verpflichtet sich zur Förderung von Vielfalt in seinem Unternehmen und dazu, über die Aktivitäten und den Fortschritt zu berichten.

Doch was bedeutet »Vielfalt« in diesem Rahmen eigentlich? Vielfalt oder »Diversity« ist als Unternehmensstrategie in den angelsächsischen Ländern bereits ein eingeführter Begriff. »Innovation durch Vielfalt«, so etwa könnte man das unternehmerische Ziel beschreiben, das Instrument heißt »Diversity Management«. Entstanden in den 1960er Jahren aus den US-amerikanischen Bürgerbewegungen, ist Diversity Management unter Managern im angelsächsischen Raum zum festen Begriff geworden. Ihnen geht es nicht nur darum, Frauen, Migranten, Behinderte oder anderen Gruppen zu fördern, sondern deren Potenziale zu nutzen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzen die Diversity-Strategen darauf, Unternehmen, Organisationen und Institutionen nach innen und gegenüber ihrer Umwelt sensibler zu machen.

Hierbei ist Förderung zunächst unumgänglich, eine »Affirmative Action« der beruflichen und kulturellen Integration von Menschen unterschiedlichen Geschlechts oder Familienstands, verschiedenen Alters, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung sowie von Menschen mit Behinderungen oder einer anderen sexuellen Identität. Im Unternehmen soll eine Atmosphäre der Toleranz und Vielfalt erzeugt werden, um die Chancengleichheit aller zu erreichen. Die Potenziale verschiedener Lebenstile und Denkweisen sollen aktiviert werden und zum Gesamtwohl in die Produktivität des Unternehmens einfließen. Die Vielfalt soll neue Denkansätze fördern und damit neue, bisher ungedachte Lösungen im Unternehmen generieren.

Diversity schafft auch Standortvorteile.

Die Initiatoren der »Charta der Vielfalt« attestieren Deutschland Nachholbedarf. So hätten 2007 in einer Studie der Bertelsmann-Stiftung 75 Prozent der europäischen und 92 Prozent der US-amerikanischen und britischen Unternehmen angegeben, ein kulturelles Diversity-Management zu praktizieren – aber nur 44 Prozent der deutschen Unternehmen. Das Thema »Diversity« befinde sich heute dort, wo »Corporate Social Responsibility« vor 20 Jahren war, sagt eine Teilnehmerin an der Eröffnungsfeier, sprich: Man ist noch ganz am Anfang, und das Bohren dicker Bretter sei weiterhin nötig, um in den deutschen Firmen ein Bewusstsein dafür zu wecken.

VIELFALT STEIGERT KREATIVITÄT

Die »Charta der Vielfalt« wurde hierzulande 2006 von vier international tätigen Konzernen initiiert, inzwischen haben tausend große und kleine Firmen unterzeichnet. In vielen Fällen mag dies Imagegründe haben; Unternehmen können sich als fortschrittliche Arbeitgeber positionieren. Aber es sollen durchaus auch ökonomische Effekte gezeitigt werden, so der Jahresbericht zur »Charta der Vielfalt«. Demnach habe eine Befragung von 155 Charta-Unterzeichnern ergeben, dass in rund 87 Prozent der Fälle »ein aktives Diversity Management die Kreativität und die Innovationsfähigkeit der Angestellten steigert und damit einen erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat«.

In der Heinrich Böll-Stiftung ist man sich sicher, dass Diversity nicht nur Organisationskulturen »nach innen nachhaltig verändern« kann, sondern auch Standortvorteile schafft. Regionen, die kreative und hoch qualifizierte Menschen anziehen, zeichnen sich vermehrt durch so genannte »weiche« Standortfaktoren aus, glaubt man hier. Dazu gehöre eine »Kultur der Offenheit« und Toleranz und kulturelle Vielfalt. Immer mehr internationale Investoren und Fachkräfte würden diesen Kriterien Bedeutung beimessen. In Zukunft werde es für Organisationen und Unternehmen darauf ankommen, kreative und qualifizierte Menschen aus aller Welt anzuziehen und ihre Entscheidungen nicht mehr nur nach traditionellen »harten« Standortfaktoren, sondern vermehrt danach auszuwählen, wo sie ein hohes Potenzial an diesen Arbeitskräften vorfinden oder anziehen können.

Bislang operierte die »Charta der Vielfalt« eher im Kleinen. Mit der Eröffnung der neuen Geschäftsstelle soll nun auch eine neue Ära beginnen (siehe auch Gespräch mit Aletta Gräfin von Hardenberg auf Seite 10). Zur Eröffnung gekommen ist auch Maria Böhmer, Staatsministerin für Integration. Sie hatte 2007, im »Europäischen Jahr der Chancengleichheit«, die Kampagne »Vielfalt als Chance« angestoßen. Mittels Radio- und Fernsehspots und dem Wettbewerb »Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz« sollte vermittelt werden, dass ethnische und kulturelle Vielfalt auch eine wichtige ökonomische Ressource ist. Böhmer lobt die »Charta der Vielfalt« als »Erfolgsgeschichte«, die sich mitnichten nur an Dax-Unternehmen richte. »Selbst das Steuerbüro um die Ecke kann mitmachen.« Das »Fenster für Diversity«, glaubt Maria Böhmer, sei nun auch in Deutschland offen.

Es ist eine Ironie der Geschichte, dass es erst eine Krise, nämlich einen massiven Mangel an Fachkräften brauchte, bis die Vorteile von Vielfalt auch hierzulande erkannt und akzeptiert wurden. Gegen den allzu menschlichen Reflex, sich vom Andersartigen abzugrenzen, um sich selbst nicht infrage stellen zu müssen, steht die Erkenntnis, dass Vielfalt keine Bedrohung ist, sondern eine Chance.

Chefinnen mit Seltenheitswert

Wer mehr Frauen in die Führungsriege befördert, wirtschaftet erfolgreicher

Lena Bulczak / Redaktion

Um ihre Ziele zu erreichen, greift Regine Stachelhaus bisweilen zu ungewöhnlichen Mitteln. Die 56-Jährige ist heute Vorstandsmitglied beim Energieriesen E.ON. Einen Grundstein für ihre Karriere legte sie jedoch 1987. Damals kehrt sie nach vier Monaten Babypause zu ihrem Arbeitgeber Hewlett-Packard zurück und befindet gemeinsam mit einem Kreis von Kolleginnen, die Zeit sei reif für einen Betriebskindergarten.

Einzig die Chefs müssen noch überzeugt werden. Kurzerhand spannt Stachelhaus deren Ehefrauen ein – und verlegt die Diskussion an den Frühstückstisch der Top-Manager. Ein essbarer Schnuller auf der Präsentationsmappe soll den Herren das Konzept zusätzlich schmackhaft machen. Stachelhaus' Kunstgriff ist gleich dreifach erfolgreich: Die Kita wird eingerichtet, in der Geschäftsleitung sorgt die ambitionierte Jungmanagerin für reichlich Gesprächsstoff und ihr Arbeitgeber profiliert sich früher als andere als familienfreundliches Unternehmen.

Ideen wie diese machen Frauen in den Führungsetagen besonders interessant. Ob Kapitalrendite, Aktienkurs oder Betriebsergebnis – wer mehr Frauen im Top-Management beschäftigt, schneidet bei den Kennzahlen besser ab. Das belegt nicht nur die Studienreihe »Women matter« der Unternehmensberatung McKinsey seit 2007 jedes Jahr aufs Neue. Auch Studien der Vereinten Nationen oder des US-amerikanischen Gender-Forschungs- und Beratungsinstituts Catalyst kommen zu ähnlichen Ergebnissen.

FRAUEN SIND AUF DEM VORMARSCH

Dennoch finden sich in 73 von 160 Dax-Konzernen weder im Aufsichtrat noch im Vorstand Frauen. Insgesamt kommen auf 100 Männer in den Dax-Vorständen nur drei Frauen. In den Aufsichtsräten ist immerhin jedes zehnte Mitglied weiblich – die meisten der Frauen sind über den Gewerkschaftsposten zu ihrem Amt gekommen. Doch die Frauen sind auf dem Vormarsch: Bis zum Sommer 2010 saß mit Barbara Kux von Siemens nur eine Frau im Vorstand eines DAX-30 Unternehmens. Jetzt ziehen andere Konzerne nach. Nicht nur E.ON hat mit Regine Stachelhaus seinen Vorstand verweiblicht, auch SAP, BASF und Daimler zogen mit.

Rückenwind liefert eine langjährige gesellschaftliche Debatte: In der Studie »Frauen und Karriere« für das Bundesfamilienministerium erkennen Sozialwissenschaftler aus München und Erlangen heute gar einen »historischen Möglichkeitsraum« für Frauen, der sich durch den öffentlichen Druck aufgetan habe. Weiteren Anschub liefert der zunehmende Fachkräftemangel: Wer die besten Führungskräfte rekrutieren will, kann sich einen Old Boys Club nicht mehr länger leisten. So engagieren sich immer mehr Unternehmen, die Aufstiegschancen für Frauen gezielt zu verbessern.

Was die Frauen gemeinsam haben, die den Aufstieg in die Chefetagen geschafft haben: »Sie hatten den Mut, in die Ungewissheit zu springen«, sagt Carsten Wippermann, Soziologie-Professor an der Katholischen Stiftungsfachhochschule München. Wippermann hat in einer Studie für das Bundesfamilienministerium rund 550 Führungskräfte zu Barrieren und Brücken weiblicher Karrieren befragt. Ergab sich eine Chance zum Karrieresprung, haben die Frauen ihn auch ergriffen. Einen neuen Posten haben sie sich auch dann zugetraut, wenn sie dem Stellenprofil nur zu 50 oder 60 Prozent gerecht wurden.

Seit 2001 wollen Firmen mehr Frauen in Führungspositionen bringen.

Beispiel Nicola Leibinger-Kammüller: Als promovierte Philologin steht sie heute an der Spitze des Werkzeugmaschinenbauers Trumpf. Hätte ihr Vater nicht gewollt, dass sie und nicht ihr Bruder oder Ehemann sein Erbe antritt, wäre die Geisteswissenschaftlerin vermutlich kaum auf die Idee gekommen, ihre berufliche Zukunft in der Männerdomäne Maschinenbau zu suchen. Doch sie schaffte, was ihr kaum einer der Experten zutraute. Sie führte das Unternehmen mit Bravour durch die größte Krise der Nachkriegszeit. Kaum einer nutzte die freie Zeit der Mitarbeiter intensiver für Fortbildungen als Leibinger-Kammüller. Den Verzicht auf Kündigungen ließ sie sich auch einiges kosten. So konnte das Unternehmen im Aufschwung mit kompletter Mannschaft Vollgas geben – und die Trumpf-Chefin wurde zur Familienunternehmerin des Jahres gewählt.

Dennoch beobachtet Wippermann in den männlich dominierten Führungsriegen eine gewisse Doppelmoral. Einerseits sollen die Frauen frischen Wind in das Unternehmen bringen. Andererseits sollen sie die Kultur in den Leitungskreisen akzeptieren, wie sie ist. So agieren die Männer als Hüter der gläsernen Decke – sie stecken den Rahmen ab für Frauen, die in jene Etagen wollen. »Eine Quote ist zwar keine elegante Lösung«, sagt Wippermann. »Das System von kulturellen Mustern wird man aber nicht anders durchbrechen können.«

Seit 2001 haben sich die Unternehmen dazu verpflichtet, mehr Frauen in die Führungsetagen zu bringen. Seitdem sei jedoch nicht viel passiert, beklagt Wippermann. Wie schnell eine Quote das ändern könne, hätten dagegen Länder wie Norwegen gezeigt. Frankreich und Spanien haben daher bereits nachgezogen. »Quote ja oder nein – diese Frage ist auch in Deutschland längst beantwortet«, meint Wippermann. »Es fragt sich nur noch, wie man sie einführt.«

Die Mehrheit der Chefs und Chefinnen, die Wippermann befragt hat, sieht das jedoch anders. Es gebe nichts Schlimmeres, als Frauen über eine Quote zu stigmatisieren – so lautet ein gängiges Argument. Wer unter dem Verdacht steht, seine Position nur wegen einer Quote bekommen habe, habe ungleich mehr Probleme, sich bei seinen Mitarbeitern Respekt zu verschaffen.

Auch Regine Stachelhaus zeigt sich ambivalent in Sachen Quote. Die Frauenquote gehört zwar für sie genauso in den Geschäftsplan wie das Profitziel. Unter ihrer Führung als Personalvorstand hat E.ON sich daher zu einer Quote verpflichtet und will den Anteil weiblicher Führungskräften mehr als verdoppeln. Eine gesetzliche Quote lehnt sie jedoch ab. Politik und Wirtschaft müssten vielmehr für bessere Rahmenbedingungen sorgen. Und da ähneln Stachelhaus Forderungen wieder denen von 1987: Mehr Kitaplätze und eine bessere Förderung qualifizierter Frauen aus dem mittleren Management.

Daimler
WOMEN DAYS
12.-13.07.2011

Automobile Leidenschaft leben.
Mit Ihnen.

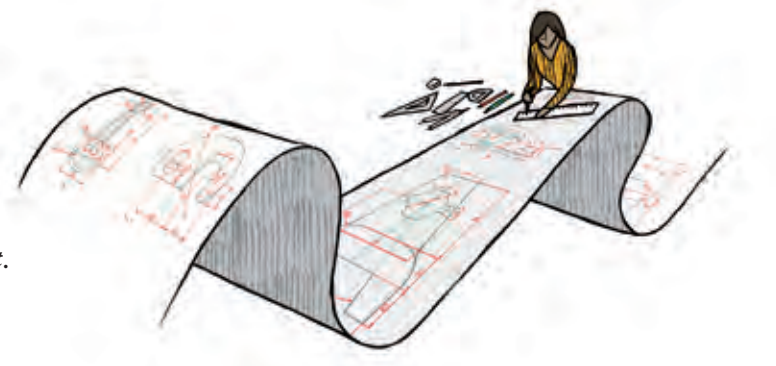
Bringen Sie Ihre individuelle Note ein – und gestalten Sie die Zukunft des Automobils mit. Bei einem Arbeitgeber, der Ihnen die vielfältigen Chancen eines internationalen Unternehmens mit der Möglichkeit persönlicher Entfaltung bietet – und der größten Wert auf Mitarbeiterinnen wie Sie legt. Sie haben einen Ingenieurs- oder IT-Hintergrund und teilen unsere Leidenschaft für Mobilität? Dann bewerben Sie sich für die Daimler Women Days. Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen.

Jetzt bewerben unter: www.careers.daimler.com/womendays

125! Jahre Erfinder des Automobils

DAIMLER

Vorbilder gesucht!



Frauen sind hierzulande in Ingenieurberufen unterrepräsentiert. Warum eigentlich?

Hans Schürmann / Redaktion

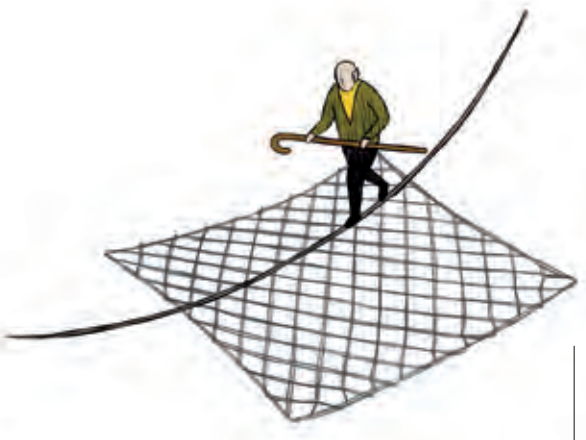
Mitte April war es wieder soweit: Beim elften Girls Day in Deutschland haben rund 125.000 junge Schülerinnen eine von fast 10.000 Veranstaltungen besucht und die Chance genutzt, in technische Berufe in Industrie und Handwerk hineinzuschnuppern. Das Interesse der Mädels an der Veranstaltung wachse von Jahr zu Jahr, freut sich Elisabeth Schöppner, Leiterin des Projekts beim Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. in Bielefeld. »Die Nachfrage nach Ausbildungsstellen in technischen Berufen allerdings bleibt konstant gering«, so die Betreuerin der Girls-Day-Initiative etwas enttäuscht. Letztendlich würden sich die meisten Mädchen bei der Berufwahl dann doch für eine soziale oder kaufmännische Ausbildung entscheiden.

An den Universitäten sieht es nicht anders aus. Während Frauen- und Männeranteil im Jura- oder BWL-Studium nahezu gleich groß sind, beträgt der Anteil von Studentinnen in Elektro- oder Informationstechnik nicht einmal zehn Prozent. Bildungsexperten und Personaler in Unternehmen fragen sich, warum das in anderen Ländern anders ist. In weniger entwickelten oder muslimischen Ländern beispielsweise ist die Ingenieurinnenquote deutlich höher. Warum ist das so?

»Vielleicht liegt es daran, dass in diesen Ländern ein Ingenieurstudium für Frauen eine gute Möglichkeit bietet, sozial und gesellschaftlich aufzusteigen«, vermutet Michael Schanz, Arbeitsmarktexperte beim Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik (VDE) in Frankfurt. In Deutschland, wo der gesellschaftliche Status von Frauen höher sei, wählten junge Mädchen ihren Beruf vor allem mit dem Ziel, einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, so Schanz. »Das ist beim Elektroingenieursstudium zwar auch möglich, wird aber von den meisten jungen Frauen hierzulande nicht so gesehen.«

Frauen könnten zudem den Ingenieurberuf bereichern und den Blick auf Technik erweitern. »Ich befürchte jedoch, dass wir auch bei den größten Anstrengungen in den nächsten Jahren nicht mehr als 15 Prozent erreichen werden«, so der VDE-Experte. Denn im Grunde sei es auch ein gesellschaftliches Problem. Selbst wenn junge Mädchen am Ende der Schule ein technisches Interesse haben, raten Eltern, Lehrer oder Freunde ihnen von einer Bewerbung oft ab. Und das obwohl Mädchen in der Schule in naturwissenschaftlichen Fächern oder Mathematik oft wesentlich bessere Noten erzielen als Jungs.

Manuela Jede, Leiterin des Arbeitskreises »Frauen im Ingenieurberuf« im Verein Deutscher Ingenieure (VDI) in Hamburg, sieht noch ein anderes Problem: »Es fehlt in unserem Land an Vorbildern und attraktiven Arbeitsbedingungen«, sagt die Ingenieurin, die bei Airbus in Hamburg-Finkenwerder im technischen Einkauf arbeitet. Für viele sei es abschreckend, etwa als einzige Frau in einem Team mit 25 Männern zu arbeiten. Die 41-Jährige will das ändern und Unternehmen beraten, wie diese künftig offener auf junge Frauen zugehen könnten. So sollten Personaler in Gesprächen mit Bewerberinnen für technische Berufe eine Kollegin aus dem jeweiligen Berufsfeld mitnehmen. »Diese kann nicht nur Fragen nach den Arbeitsbedingungen für Frauen im Unternehmen authentischer beantworten, sondern auch dafür sorgen, dass sich Bewerberinnen einfacher vorstellen können, ob sie sich bei dem neuen Arbeitgeber wohlfühlen könnten.«



Erfahrung als Ressource

Altersgerechte Arbeitsplätze und Aufgaben locken ältere Mitarbeiter

Hans Schürmann / Redaktion

Es tut sich was beim Thema Altersmanagement in den Unternehmen. Erste Firmen in Deutschland experimentieren mit neuen Arbeitsplatzmodellen. Vorreiter sind Autobauer und die Chemieindustrie. Erwin Schon ist einer, der seit einem Jahr von einem solchen Projekt profitiert. Der 60-jährige Schichtführer betreut als Coach jüngere Kollegen in der Produktion. Er muss nachts nur noch dann raus, wenn Probleme an der Anlage auftreten. Dann steht er den Jüngeren mit Rat und Tat zur Seite.

Erwin Schon arbeitet beim PVC-Hersteller Vinnolit in Köln. »Wir arbeiten daran, ältere Arbeitnehmer wieder länger ins Unternehmen einzubinden und altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen«, sagt Stefan Pohlmann, Personalverantwortlicher bei dem Chemieunternehmen. Die Arbeit als Coach sei eine Win-Win-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen: »Die Älteren müssen nicht mehr drei Schichten arbeiten und können von der gesundheitlichen Belastung her einen Gang zurückschalten, und das Unternehmen kann sichergehen, dass das wertvolle Wissen der Älteren an die Jüngeren weitergegeben wird und nicht verloren geht«, so Pohlmann.

Arbeiten bis zum Ruhestand – für viele Unternehmen gewinnt das Thema an Bedeutung. Denn die Belegschaft altert. Zum einen, weil die Babyboomer der 60er-Jahre längst die 50 überschritten haben und weil in der Wirtschaft viele Ruhestandsreglungen heruntergefahren werden. Wie der PVC-Hersteller bereiten sich auch Unternehmen in anderen Branchen darauf vor, dass die Mitarbeiter künftig tatsächlich erst mit 67 Jahren in die Rente gehen.

Die chemische Industrie gilt als Vorreiter. Die Branche vereinbarte bereits 2008 einen Tarifvertrag mit dem Titel »Lebensarbeit und Demografie«. Obwohl es einige erste vielversprechende Lösungen gebe, stehe man aber noch ganz am Anfang, sagt Martin Weiss, der von Seiten der Gewerkschaft IG Bergbau, Chemie, Energie, bundesweit Projekte zur Umsetzung von Demografie-Tarifverträgen betreut. Mit dem Coachingmodell seien die Unternehmen schon auf dem richtigen Weg, sagt Weiss. »Es muss aber noch wesentlich weiter gehen«, sagt der Gewerkschafter. Die Arbeitsprozesse müssten so gestaltet werden, dass ältere Mitarbeiter ihren Job bis zur Rente ausführen könnten.

Das sieht auch Thomas Zwick so, Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Leiter des Instituts für Wirtschaftspädagogik. Zwick hat in einer Studie festgestellt, dass Mitarbeiter über 50 Jahre in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit durchaus mit jüngeren Kollegen mithalten können. Ältere seien sogar deutlich leistungsfähiger, wenn sie Tätigkeiten ausführen, die ihrem Alter und ihren Fähigkeiten entsprechen. »Beispielsweise Aufgaben, die große Erfahrungen voraussetzen und körperlich weniger belastend sind«, sagt Zwick. Hier hätten Autofirmen interessante Projekte umgesetzt. So hat Audi für Silver Ager die Überkopfarbeit reduziert und bietet diesen zudem die Möglichkeit, stärker zwischen einzelnen Arbeitsplätzen zu rotieren. Darüber hinaus lässt Audi den Sportwagen R8 ausschließlich von älteren Mitarbeitern montieren.

Die Herausforderungen, die mit der Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze verbunden seien, böten Unternehmen mehr Chancen als Risiken, sagt Zwick. Und der Wirtschaftspädagoge ist sich sicher: »Das ist erst der Anfang.« Immer mehr Menschen suchen Beschäftigungen auch über das Rentenalter hinaus. Es haben sich bereits so genannte Experten-Agenturen gegründet, die das Know-how der Senioren anbieten. Vermittelt werden sie überwiegend an Unternehmen, Regierungseinrichtungen oder unabhängige Organisationen, die sich in Entwicklungshilfeprojekten engagieren. Das große Geld winkt den Senior-Experten nicht. Für sie ist die Mitarbeit in solchen Projekten reizvoller, als Golf zu spielen oder Trommelkurse zu besuchen.

— *Unternehmensbeitrag EADS* —

»Wie sieht Ihr Job aus?«

EADS und seine Divisionen Airbus, Astrium, Cassidian und Eurocopter bieten interessante Karrieremöglichkeiten an. Wir haben vier Mitarbeiterinnen gefragt

Grazia Vittadini: Head of Structure Major Tests bei Airbus (Hamburg Finkenwerder)
Andrea Schindler: Projektleiterin Solargeneratoren bei Astrium (München Ottobrunn)
Katharina Schuler-Semmler: Abteilungsleiterin für Defensive Aids Subsystems bei Cassidian (Manching)
Elisabeth Geislinger: Managerin Programmleitung bei Eurocopter (Donauwörth)

Warum haben Sie sich für Ihr Unternehmen entschieden?

G.V.: Seit meiner Kindheit spielen das Fliegen und Flugzeuge eine wichtige Rolle. Nach viel Theorie an der Uni und sobald es mir finanziell möglich wurde, konnte ich endlich auch die praktischen Aspekte des Fliegens ausüben und besitze heute eine gewerbliche Pilotenlizenz.

A.S.: Weil mir Astrium die Möglichkeit bietet, in einem technisch spannenden Umfeld die Gesamtverantwortung (Zeit, Kosten, Qualität) für ein Projekt vom Anfang bis zum Ende zu übernehmen.

K.S.: Schon als Jugendliche war ich von der Luft- und Raumfahrt fasziniert und konnte mir kein spannenderes Aufgabengebiet für meinen späteren Beruf vorstellen.

E.G.: Weil mir das Produkt »Hubschrauber« gut gefiel. Das hohe Maß an Know How und der große Entwicklungsanteil lässt eine Unternehmenskultur entstehen, die mir persönlich liegt.

An welchen Projekten und Produkten arbeiten Sie jetzt?

G.V.: Zurzeit arbeite ich unter anderem an dem Statischen Gesamtflugzeugversuch für die A350XWB in Toulouse. Andere Projekte und Versuche betreffen die A320, A380 und A400M.

A.S.: Ich habe derzeit die Projektleitung für die Entwicklung und Fertigung von zwei Solargeneratoren für argentinische Telekommunikationssatelliten und für die Weiterentwicklung des Alphabus Solargenerators.

K.S.: Hauptsächlich an Projekten für die Flugzeuge Tornado und Eurofighter. Dabei beschäftigen wir uns überwiegend mit der Integration von Selbstschutzsystemen in die Flugzeuge.

E.G.: Mit meinem kleinen, integrierten Mitarbeiterteam (4 Personen und ein Praktikant) begleite ich den Abschluss von NH90 Neuverträgen, die Verhandlung von NH90 Änderungsverträgen und den Abschluss nationaler NH90 Entwicklungsverträgen.

Was ist Ihr beruflicher Hintergrund?

G.V.: In Italien begann ich als Systemingenieurin für den Eurofighter Typhoon. In München arbeitete ich als Statikerin für Fairchild-Dornier. Nach Hamburg zog es mich in den Bereich Statik und Konstruktion, gefolgt von fünf Jahren in Bremen als Engineering Leiterin.

A.S.: Ich habe Luft- und Raumfahrttechnik studiert und seit dem Studium in diesem Bereich als Systemingenieurin und Projektleiterin gearbeitet.

K.S.: Ich habe Elektrotechnik studiert, anschließend noch Wirtschaftswissenschaften.

E.G.: Nach einer Banklehre habe ich Betriebswirtschaft an der Universität Regensburg mit Schwerpunkt Personalwirtschaft und Steuerwesen studiert. Studienbegleitend habe ich immer schon in technisch orientierten Industriezweigen gearbeitet.

Was sind die größten Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit?

G.V.: Jeder Großversuch ist ein sehr komplexer Mikrokosmos, der die Koordination unterschiedlicher Schnittstellen erfordert.

A.S.: Projekte im Zeit- und Kostenrahmen und in der geforderten Qualität zur vollen Zufriedenheit des Kunden abzuschließen. Bei Schwierigkeiten gemeinsam mit dem Kunden und dem Projektteam eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung zu finden.

K.S.: Die größte Herausforderung ist das oft zeitgleiche Bearbeiten komplett verschiedener Aufgaben.

E.G.: Dinge zu akzeptieren, die ich nicht ändern kann.

Was ist das Spannende?

G.V.: Die Menschen in meiner Abteilung arbeiten transnational und interkulturell zusammen und teilen die Begeisterung für unsere Produkte. In so einem menschlich aber technisch spannenden Umfeld zu arbeiten bietet eine Bereicherung, die weit über berufliche Aspekte hinausgeht.

A.S.: Dass sich mit der neuen Projektaufgabe auch immer wieder das Umfeld ändert: z.B. der Kunde, das Team und natürlich das Produkt.

K.S.: Das spannende ist gerade diese Vielschichtigkeit meiner Arbeit. Es kommt nie Langeweile auf, da man ständig mit seiner ganzen Person gefordert ist.

E.G.: Dass meine tägliche Arbeit absolut keine Routinevorgänge beinhaltet. Jede Aufgabe erfordert: erst nachdenken, dann »taktisch kluge oder erfahrungsgeprägte Lösungen« suchen und diese soweit es geht umsetzen.

Beschreiben Sie Ihr Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten.

G.V.: Weiterentwicklung und Motivation meiner Mitarbeiter stehen bei mir an erster Stelle. Ein gleichartiges Verhältnis habe ich zu meiner französischen Chefin. Sie ist als Executive Managerin in Toulouse tätig und dreifache Mutter.

A.S.: Das Verhältnis zu meinen Kollegen und Vorgesetzten ist sehr konstruktiv im Sinne der Zielerreichung, offen und von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.

K.S.: Das Verhältnis zu meinen Mitarbeitern ist eher informell und sehr vertrauensvoll, ebenso wie das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten.

E.G.: Das Verhältnis zu meinen Mitarbeitern ist teamorientiert und nicht hierarchisch geprägt. Offene Informationspolitik und der Aufbau und Erhalt eines Vertrauensverhältnisses sind mein persönlicher Leitfaden gegenüber meinen Mitarbeitern.

Haben Sie die Möglichkeit, Ihre Ideen einzubringen?

G.V.: Nur so kann Innovation entstehen – und Airbus macht und lebt Innovation unternehmensweit.

A.S.: Ja, so habe ich z.B. einen gewissen Freiraum wie ich meine Projekte durchführe, das heißt ich kann hier meine Ideen unmittelbar einbringen und umsetzen.

K.S.: Gerade bei der Entwicklung von Hochtechnologie ist Vertrauen in die Fähigkeiten jedes Teammitglieds wichtig. Jeder trägt zum Erfolg bei und hat die Möglichkeit seine Ideen einzubringen.

E.G.: Dadurch, dass meine Tätigkeit keine Routineprozesse kennt, sind eigene Ideen sowieso immer gefragt.

Wie sehen Sie Ihre weiteren Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen?

G.V.: Mir sind nach oben keine Grenzen gesetzt: »the sky is the limit«, man muss es nur wollen, eine realistische Selbsteinschätzung und Selbstwahrnehmung entwickeln, und sich entsprechend vorbereiten.

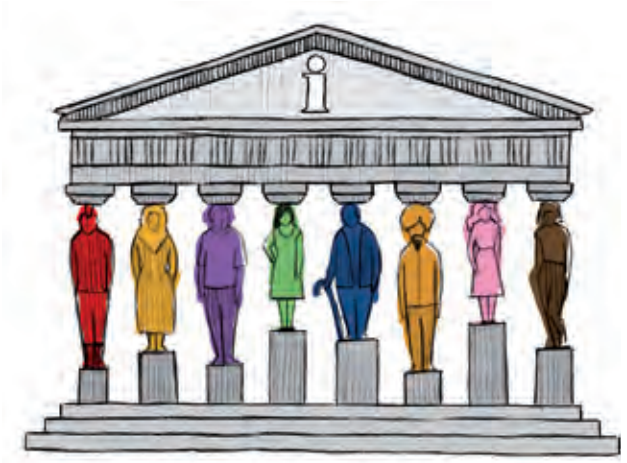
A.S.: Gut, da Astrium sehr vielfältig und international tätig ist.

K.S.: Für die Zukunft könnte ich mir gut vorstellen noch einmal in ein anderes Aufgabenfeld bei Cassidian zu wechseln oder aber einige Jahre an einem der internationalen Standorte von Cassidian im Ausland zu arbeiten.

E.G.: Mein persönliches Ziel ist eine weitergehende Führungsfunktion. Die Erreichung des Zieles hängt natürlich von meiner Leistung und der Beurteilung meiner Leistung durch die Vorgesetzten ab.

EADS bietet seinen Mitarbeiter-(Innen) Beratung und Vermittlung von individuell gestalteten Kinderbetreuungskonzepten an (Kindermädchen, Tagesmutter, Kurzzeitbetreuung, Babysitter, etc.). Zusätzlich bietet das Unternehmen an vielen Standorten die Möglichkeit einer Ferienbetreuung für die Kinder seiner Mitarbeiter(Innen) und an einigen Standorten Betriebskindergärten an. Zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften ist EADS u. a. Partner von Femtec, einem Hochschulkarrierezentrum für Frauen.

Mehr Informationen zu Jobs und Karrieremöglichkeiten unter www.jobs.eads.com



Im Einsatz für die Vielfalt

Initiativen und Institutionen rund um das Thema Diversity Management

VERBÄNDE

IDM – INTERNATIONALE GESELLSCHAFT FÜR DIVERSITY MANAGEMENT E.V.
Die idm versteht sich als Plattform für Diversity Management, auf der sich Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung und NGOs austauschen. Weiterhin bietet sie Konzeption und Entwicklung von Ideen, Methoden und Ausbildungsmöglichkeiten an.
Tel.: 030 - 61 62 08 79
www.idm-diversity.org

VÖLKLINGER KREIS
Der Berufsverband für schwule Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Kultur versteht sich als führendes Netzwerk homosexueller Manager, Unternehmer und Freiberufler in Deutschland. Ziel: Das Erreichen der Gleichberechtigung von Schwulen am Arbeitsplatz und im Berufsleben.
Tel. 030 - 30 10 38 80
www.vk-online.de

INITIATIVEN

CHARTA DER VIELFALT
Die Unternehmensinitiative will Vielfalt in Unternehmen fördern und die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen.
Tel. 030 - 84 71 20 84
www.vielfalt-als-chance.de

WIRTSCHAFTSFAKTOR ALTER
Die Bundesinitiative verbindet Senioren-, Wirtschafts- und Verbraucherpolitik. Sie greift die Erfahrungen, Anliegen und Wünsche der über 50-Jährigen auf und macht Unternehmen auf die ökonomischen Chancen der demografischen Entwicklung aufmerksam.
Tel. 03018 - 55 50
www.wirtschaftsfaktor-alter.de

SENIOR EXPERTEN SERVICE
Der SES bietet interessierten Menschen im Ruhestand die Möglichkeit, ihre Kenntnisse und ihr Wissen an andere im Ausland und in Deutschland weiterzugeben. Die ehrenamtlich tätigen »Senior Experten« sind rund um den Globus aktiv und leisten Hilfe zur Selbsthilfe.
Tel. 0228 - 26 09 00
www.ses-bonn.de

STIFTUNGEN

HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG
Die den Grünen nahe stehende Stiftung hat einen Schwerpunkt »Diversity Management« eingerichtet und führt Veranstaltungen zum Thema durch.
Tel. 030 - 28 53 40
www.migration-boell.de

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG
Die SPD-nahe Stiftung engagiert sich bereits seit langem für eine geschlechtergerechte Politik. Insbesondere gender- und frauenpolitische Arbeit steht im Fokus.
Tel. 0228 - 88 37 03 2
www.fes.de/gender

STUDIENGÄNGE

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT
An der HTW Berlin kann man den MBA Diversity Management erwerben.
Tel. 030 - 50 19 24 85
www.fhtw-berlin.de

FU BERLIN
Der Aufbaustudiengang »Gender und Diversity-Kompetenz« an der FU Berlin richtet sich an Postgraduierte, die Gender- und Diversity-Kompetenz erwerben wollen
Tel. 030 - 83 85 30 44
www.master.fu-berlin.de/gediko

TU DORTMUND
Das Weiterbildende Studium »Frauenstudien« vermittelt Fachwissen und Handlungskompetenzen, um Situationen und Probleme von Frauen erkennen und verstehen zu können. Ein Weiterbildungsstudiengang »Managing Gender & Diversity« ist im Aufbau.
Tel. 0231 - 75 54 15 9
www.fk12.tu-dortmund.de

UNIVERSITÄT BIELEFELD
Der Masterstudiengang »Gender Studies - Interdisziplinäre Forschung und Anwendung« umfasst die Schwerpunkte Interkulturalität, Arbeit, Organisation, Körper und Gesundheit sowie Transnationalisierung und Demokratisierung.
Tel. 0521 - 10 63 36 5
www.uni-bielefeld.de

STAATLICHE STELLEN

BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLÜCHTLINGE UND INTEGRATION
Die bei der Kanzerin angesiedelte Beauftragte legt den Bericht über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland vor und soll integrationspolitische Fragen aufgreifen. Derzeit im Amt: Dr. Maria Böhmer (CDU).
Tel. 030 - 18 40 01 64 0
www.integrationsbeauftragte.de

BAMF – BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE
Von einer reinen Asylbehörde hat sich das BAMF zu einem Kompetenzzentrum in Fragen der Integration und Migration entwickelt.
Tel. 0911 - 94 31 30 0
www.bamf.bund.de

ANTIDISKRIMINIERUNGSSTELLE DES BUNDES
Seit Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes können Betroffene sich gegen Diskriminierung rechtlich zur Wehr zu setzen und Ansprüche geltend machen. Die Antidiskriminierungsstelle fungiert als Beratungsstelle.
Tel. 030 - 18 55 51 85 5 und 030 - 18 55 51 86 5 (Beratung)
www.antidiskriminierungsstelle.de

ERFOLGSFAKTOR FAMILIE
Das Unternehmensnetzwerk des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend versteht sich als Plattform für Unternehmen, die sich für familienbewusste Personalpolitik interessieren oder bereits engagieren.
Tel. 030 - 20 30 86 10 0
www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk

(Die Liste umfasst ausgewählte Adressen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit / Zusammenstellung: Jürgen W. Heidtmann / Redaktion)

— *Unternehmensbeitrag HENKEL* —

Klebstoffe mit Vielfaltsvorteil

Wie Diversity zu einem Erfolgsfaktor werden kann, macht Maria Xenidou mit ihrer Mannschaft vor. Die Griechin leitet ein internationales Team in der Klebstoffforschung von Henkel in Düsseldorf

Ein Team – drei Nationalitäten: Das internationale Klebstoff-Geschäft von Henkel fordert gemischte Teams. Eines davon leitet die Griechin Maria Xenidou.

Für Maria Xenidou ist Vielfalt ein klarer Vorteil – wenn man ihn richtig zu nutzen weiß. Die Griechin leitet bei Henkel ein multinationales Team in der Klebstoffforschung. Ihre 25 Mitarbeiter sitzen in Düsseldorf, Mailand und Slough, kommen aus Deutschland, Großbritannien, Italien, Indien, Polen, Tschechien und Griechenland, und arbeiten teils seit drei, teils seit 28 Jahren für den Konsumgüter- und Industriekonzern.

»Diversity allein ist keine Erfolgsgarantie«, sagt Xenidou. »Viele unterschätzen die Energie, die es braucht, um aus einem vielfältigen ein erfolgreiches Team zu machen.« Dass es ihr selbst gelungen ist, erkennt die Chemikerin am Produktivitätssprung ihres Teams. Die Entwicklung eines neuen Klebstoffs, der Kabel besser vor Wasserschäden schützt, hätte laut Xenidou früher rund ein Jahr gedauert. Jetzt war er schon in drei Monaten marktreif.

Der Erfolg – ein Zusammenspiel von Erfahrungen über Ländergrenzen hinweg. Aus England kam das Marktwissen: Einer der Mitarbeiter kannte die Gegebenheiten und die Folgen für die Produktanforderungen seit über 20 Jahren. Deutsche Mitarbeiter entwickelten maßgeblich die Technologie: Ein kreatives Team aus Chemikern fanden mit einer Mischung aus junger Experimentierfreude und langjähriger Erfahrung schnell die richtige Lösung.

Das ist für Xenidou gelebte Diversity – unterschiedliche Denkweisen, Erfahrungen und Fähigkeiten steigern die Kreativität und Effizienz des gesamten Teams. Dennoch: »Menschen aus aller Welt werden nicht von heute auf morgen zu einem Team«, weiß die Managerin. Die Zusammenarbeit erfordert viel gegenseitiges Vertrauen und Austausch. Außerdem ist es Xenidou wichtig, dass sich ihr Team nicht nur aus den täglichen Telefonkonferenzen kennt, sondern sich auch regelmäßig persönlich trifft. »Es ist sehr deutlich zu spüren, wie wir mit der Zeit alle flexibler werden und andere Meinungen ernst nehmen«, beschreibt Xenidou die Entwicklung ihrer Mannschaft.

So wie das Team in der Klebstoffforschung arbeiten viele bei Henkel. Der Konsumgüterkonzern ist in über 125 Ländern vertreten, allein in der Düsseldorfer Zentrale arbeiten Mitarbeiter aus mehr als 50 Nationen zusammen, über 80 Prozent der Beschäftigten sind außerhalb von Deutschland tätig und etwa die Hälfte in den Wachstumsregionen. »Wir wollen am Wachstum der für uns relevanten Märkte erfolgreich teilhaben«, sagt Henkel-CEO Kasper Rorsted. »Dazu brauchen wir die besten Teams am richtigen Platz.«

Aus diesem Grund hat Rorsted Diversity zur Chefsache erklärt: »Die Aufgabe von Führungskräften ist es, die besten Teams zusammenzustellen. Und das sind gemischte Teams – mit Frauen und Männern, unterschiedlichen Nationalitäten und Erfahrungen«, sagt der Henkel-Chef. »Für uns ist Diversity ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor.« Hinter seinem Engagement steckt der Glaube, durch heterogene Teams noch stärker die ökonomischen, kreativen und innovativen Potenziale der Mitarbeiter zu fördern – und somit noch bessere Ergebnisse zu erzielen. Denn wird überall gleich gehandelt und gedacht, kann auch nichts Neues entstehen.

www.henkel.de

Diversity
Deutscher Diversity Preis

Jetzt bewerben: Deutscher Diversity Preis

Henkel, McKinsey & Company und die WirtschaftsWoche vergeben erstmals den »Deutschen Diversity Preis«. Ausgezeichnet werden Arbeitgeber, Einzelpersonen und innovative Projekte, die Diversity und Diversity Management erfolgreich nutzen und sich für eine Arbeitskultur der Vielfalt in Deutschland einsetzen.

Bewerben Sie sich jetzt unter: www.diversity-preis.de

Bewerbungsschluss ist der 31. Juli 2011.

WirtschaftsWoche McKinsey&Company Henkel

»Mein Job soll irgendwann überflüssig werden«

Markus Dinslacken ist Leiter Diversity & Inclusion beim Konsumgüterkonzern Henkel in Düsseldorf. Vielfalt ist in Unternehmen dann wirklich angekommen, wenn es Jobs wie seinen nicht mehr braucht.

Sie sind Diversity Manager bei Henkel. Was konkret macht eigentlich ein Manager der Vielfalt?

Meine Aufgabe ist es für Henkel die globale Diversity-Strategie zu entwickeln und Transparenz zu schaffen. Es geht darum, individuelle Ziele für unsere unterschiedlichen Unternehmensbereiche zu setzen und festzulegen, mit welchen Maßnahmen wir sie am besten erreichen. Dazu berate ich die Kollegen in den einzelnen Abteilungen und unterstütze in der konkreten Umsetzung der Maßnahmen.

Warum braucht ein Konzern wie Henkel ein Diversity Management?

Weil diverse Teams unser Unternehmen erfolgreicher machen. Eins der wichtigsten Ziele ist es, eine noch größere Wertschätzung und Einbeziehung unterschiedlicher Denk- und Arbeitsweisen zu bewirken. Langfristig hoffe ich, dass Diversity Management irgendwann nicht mehr notwendig ist. Dafür arbeite ich mit meinem Team.

Kann man so ein globales Thema überhaupt aus der Zentrale in Deutschland steuern?

Die Aktivitäten in Düsseldorf zu bündeln und von hier aus weltweit zu steuern, ist sinnvoll, denn der Einfluss auf Entscheidungen ist hier am höchsten. Strategien, die wir hier formulieren, müssen natürlich lokal angepasst werden. Dafür haben wir unsere Diversity Botschafter in den einzelnen Regionen und einen sehr engen Austausch untereinander.

Wäre Ihre Position, auch angesichts der aktuellen Debatte um die Frauenquote, nicht besser mit einer Frau besetzt?

Prinzipiell sollte es egal sein, dass ich ein Mann bin und aus Deutschland komme. Noch kann aber genau das auch von Vorteil sein. Diversity ist kein Frauenthema und auch kein Minderheitenthema. Um mit falschen Vorstellungen aufzuräumen, müssen wir auch bei den Denkeinstellungen der Männer ansetzen und sie mit ins Boot holen. Hier habe ich es als Mann vielleicht etwas leichter.

MARKUS DINSLACKEN,
Leiter Diversity & Inclusion Henkel

EXPERTENFORUM

Diversity in der Praxis

Akteure erläutern ihre Perspektiven auf die Kultur der Vielfalt / Interviews: Mirko Heinemann / Redaktion

Kenan Kolat
Vorsitzender der Türkischen Gemeinde Deutschland (TGD)

Deutschland zeichnet sich im europäischen Vergleich durch eine mangelnde soziale Durchlässigkeit aus: Gehört man zur Unterschicht, werden auch die Kinder nur schwer den sozialen Aufstieg schaffen. Das gilt vor allem für Menschen mit Migrationshintergrund.

Das deutsche Bildungssystem richtet sich an eine Durchschnittsfamilie, in der der Vater in der Regel Akademiker ist, oft auch die Mutter. Dies ist der Maßstab für unser dreigliedriges Bildungssystem. Die Unterschicht, inbesondere Migranten, die aus den unteren Schichten stammen, fällt hier durch. Das gilt besonders für die türkisch- und arabischsprachigen Bevölkerungsgruppen, in denen die Unterschicht stark vertreten ist. Für die Integration und Förderung dieser Gruppen ist der gemeinsame Schulbesuch sehr wichtig, was ja auch erkannt wurde. Wir kommen vom dreigliedrigen Schulsystem, das sehr stark segregiert, allmählich ab. In vielen Bundesländern haben wir bereits ein zweigliedriges System. Richtig wäre ein eingliedriges System, so wie in allen anderen europäischen Ländern, wo die soziale Durchlässigkeit besser ist als hierzulande.

Ich kann aber sagen, dass sich trotz unseres Bildungssystems eine Verbesserung der Bildungssituation insbesondere der türkischstämmigen Jugendlichen abzeichnet. Wir haben eine positive Entwicklung, was die Schulabschlüsse jener Jugendlichen angeht. Deshalb kann ich die Stimmung in Teilen der deutschen Bevölkerung nicht verstehen, die in der derzeitigen Integrationsdebatte den Eindruck vermittelt, dass es immer nur rückwärts geht und nie voran.«

»Gehört man zur Unterschicht, werden auch die Kinder nur schwer den sozialen Aufstieg schaffen. Das gilt besonders für Menschen mit Migrationshintergrund.«

www.tgd.de

Aletta von Hardenberg
Geschäftsführerin der Unternehmensinitiative »Charta der Vielfalt«

Wir haben soeben den tausendsten Unterzeichner für die ‚Charta der Vielfalt' gewinnen können. Das zeigt: Die Aufmerksamkeit für unsere Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt wird immer größer. Es liegt in unserem Interesse, nicht ausschließlich internationale Konzerne für das Thema zu begeistern, sondern auch den Mittelstand, Hochschulen, die öffentliche Hand und andere Institutionen. Und es funktioniert: Während Diversity vor einigen Jahren eher Thema in den Konzernen war, fühlen sich nun auch kleinere Unternehmen und Institutionen der Vielfalt verpflichtet. Das mag sicherlich auch an der demografischen Entwicklung und dem daraus folgenden Fachkräftemangel liegen.

»Die Aufmerksamkeit für unsere Initiative wird immer größer.«

Trotz der hohen Zahl von Unterzeichnern sind wir noch am Anfang: Im Herbst 2010 wurde die Charta auf neue Beine gestellt, es wurde ein Verein gegründet und im März 2011 haben wir unsere Geschäftsstelle eröffnet, die von bislang 13 Vereinsmitgliedern finanziert wird. Bis zum kommenden Jahr wollen wir eine neue Beitragsordnung verabschieden, so dass jeder Interessierte Vereinsmitglied werden kann.

Bislang ist die Charta eine reine Selbstverpflichtung, noch gibt es keine Kontrolle über die Maßnahmen der Unterzeichner zur Förderung von Vielfalt. Berichte der Unternehmen, etwa in eigenen Geschäftsberichten oder auf der Homepage, können wir nicht überprüfen. Das wollen wir im Rahmen der Einführung einer neuen Beitragsordnung ändern. Außerdem werden wir Veranstaltungen zum Thema durchführen und Konferenzen abhalten. Wir wollen unsere Homepage ausbauen und dort Best-Practice-Beispiele präsentieren. Und wir werden durch Kooperationen mit wissenschaftlichen Institutionen belegen, wie Innovation und wirtschaftlicher Erfolg durch Diversity gesteigert werden können.«

www.charta-der-vielfalt.de

Andreas Merx
Vizepräsident der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (idm)

Diversity bedeutet eine Veränderung der Sichtweise, einen Perspektivwechsel. Man schaut nicht auf die Defizite von Zielgruppen wie »Migrantinnen« und fragt sich, wie man die Gruppen fördern kann, sondern man sieht die Chancen im Zusammenwirken der individuellen Vielfalt unterschiedlicher Menschen. Ein umfassendes Diversity Management ist eine langfristig angelegte Weiterentwicklung der gesamten Unternehmenskultur.

Am Anfang steht der Wille der Unternehmensleitung, es zu tun. In der ersten Beratung zu einem Diversity Management steht in der Regel die folgende Frage im Vordergrund: »Was bringt uns das wirtschaftlich?« Nachgewiesen ist, dass Vielfalt in Unternehmen sowohl das Betriebsklima als auch die Innovationskraft und insbesondere das Personalmanagement verbessert. Viele Firmen haben schon ein Controlling durchlaufen, etwa zum Thema Gleichstellung von Frauen oder anderen Themen. Hier kann man ansetzen und die weiteren Kerndimensionen analysieren, also Alter, Behinderung, Geschlecht, Ethnie, Religion, Weltanschauung, sexuelle Orientierung. Die Zusammenarbeit mit externen Beratern bietet sich an, weil für viele Unternehmen Diversity ein neues Thema ist.

»Diversity Management ist eine Weiterentwicklung der gesamten Unternehmenskultur.«

Zunächst muss sich die Firma unter Diversity-Kriterien analysieren, also einen »Diversity-Check« durchführen. Die bereits vorhandene Vielfalt spielt bei der Entwicklung von Diversity Management eine wichtige Rolle. So arbeiten beim Autobauer Ford etwa traditionell viele Angestellte mit türkischem Migrationshintergrund. Andere, etwa die Telekom, sind besonders weit in Sachen Gleichstellung von Frauen und Männern. Bereits vorhandene Ressourcen sind wertvoll und können eingebunden werden.

Wichtig ist, dass man strategische Ziele definiert. Man sagt, dass so ein Prozess im Durchschnitt sechs bis zehn Jahre dauert, bis die Veränderung im Mainstream der Unternehmenskultur greift.

www.idm-diversity.org

— *Unternehmensbeitrag ERNST & YOUNG* —

Jenseits der Maßnahmen

Vielfalt durch Führung fördern

ANA-CRISTINA GROHNERT,
Partnerin, Transaktionsberatung Ernst & Young, Sponsorin Diversity & Inclusiveness

Viele Unternehmen haben erkannt, dass Vielfalt aktiv gestaltet werden muss, um die in ihr liegenden Potentiale gezielt für den Unternehmenszweck zu nutzen. Was lange Zeit als Pesonal-Thema in Verbindung mit der Etablierung von Anti-Diskriminierungsrichtlinien gesehen wurde, hat sich zu einer übergeordneten Frage der Unternehmenskultur gewandelt. Die Weiterentwicklung des Diversity Ansatzes zeigt sich auch dadurch, dass die Begriffe »Inklusion« oder »Inclusiveness« vermehrt in Kombination mit »Diversity« genannt werden, denn nur ein Arbeitsumfeld, bzw. eine Kultur, die Vielfalt erkennt, wertschätzt und aktiv einsetzt, wird sie als Erfolgsfaktor nutzen können. Ernst & Young hat sich in den letzten Jahren verstärkt mit dem Thema »Inclusiveness« auseinandergesetzt und sieht dies auch als zukünftigen Schwerpunkt. Kernfragen sind u.a.: Was zeichnet eine »inklusive« Unternehmenskultur aus? Was machen Führungskräfte, die »inklusiv« führen, anders, und wie grenzen sie sich von traditionellen Managementstilen ab? Ein Inclusiveness-Ansatz geht über die Implementierung von Maßnahmen (»Was wir tun«) hinaus und nimmt Führungskompetenz und Verhaltensweisen (»Wie wir etwas tun«) in den Blick. Die nachhaltige Implementierung und das »Leben« von Vielfalt passiert dort, wo Führungskräfte ihren Führungsstil und Mitarbeiter den Umgang miteinander nach dem Paradigma der Teilhabe und Partizipation ausrichten. Die Qualität der Führung und die Konsequenz des (Vor)lebens stehen in direkter Korrelation zum Erfolg des Diversity Managements im Unternehmen.

www.de.ey.com

Die Führungskraft in einem vielfältigen, vernetzten und komplexen Umfeld muss geistig beweglich und offen für die verschiedensten Sichtweisen sein. Eine Auswahl an Attributen des »Inclusive Leader«:

- **Erkennt und versteht unterschiedliche Sichtweisen, Perspektiven und Stilrichtungen und bringt diese zusammen, ohne das gemeinsame Ziel aus den Augen zu verlieren**
- **Achtet in der Teamzusammensetzung auf Diversität**
- **Ermutigt Mitarbeiter vielfältige Perspektiven und Ideen einzubringen und fragt diese ggf. gezielt ab**
- **Erkennt und baut sichtbare und unsichtbare Barrieren ab, die Mitarbeitergruppen außerhalb des »dominanten Modells« benachteiligen oder ausschließen könnten**
- **Geht konsequent gegen Subordinations- und Dominanzdynamiken vor und schafft ein Umfeld/ eine Arbeitsatmosphäre, die jedem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt sich einzubringen und zu beteiligen**
- **Hinterfragt Annahmen, Vorurteile und Stereotypen. Erkennt das eigene – nicht vorurteilsfreie Verhalten – und besitzt ein hohes Maß an Selbstreflektion**
- **Erkennt, versteht und löst interkulturelle und generationenübergreifende Missverständnisse. Beeinflusst und überzeugt kulturenübergreifend**
- **Besitzt eine hohe Gender-Kompetenz – in Sprache, Argumentation und Verhaltensweise**
- **Schafft erfolgreich ein Umfeld, welches Flexibilität und Eigenverantwortung erlaubt**
- **Vergibt herausfordernde Aufgaben und Verantwortung an jedes Teammitglied**

— *Unternehmensbeitrag EADS* —

Frauen und Technik

Impulse für innovative Produktentwicklung durch weibliche Führungskräfte

Wie kommt es, dass Sie sich einen Beruf in der Technik ausgesucht haben?

Das ist ganz einfach, in meiner Heimatstadt Ostrau in Tschechien gab es ein gutes ingenieurwissenschaftliches Studienangebot. Mathematik und Chemie haben mir immer viel Spaß gemacht. Für die genaue Wahl der Studienrichtung gab es jedoch noch einen wichtigen Punkt. Der Vater meines Freunds war Direktor eines Materialforschungsinstitutes und mich faszinierten die Möglichkeiten, die ein derartiger Beruf mit sich bringen kann: neue Entwicklungen in Gang zu setzen, viele interessante Leute weltweit zu treffen.

Sie arbeiten in einer Männerdomäne: Erleben Sie Vorbehalte seitens männlicher Kollegen – oder gibt es einen Frauen-Bonus?

Ich glaube, dass derartige Begriffe nicht zeitgemäß sind. Sie spiegeln eher die historische Entwicklung zum Thema Gleichberechtigung wider. Solche Verhaltensmuster erlebe ich in meiner unmittelbaren Arbeitsumgebung nicht. In der Forschung und Entwicklung arbeiten meist sehr innovative Kollegen, die der Zeit voraus sein müssen. Statt Frauen-Bonus würde ich es eher Charme oder charismatische Ausstrahlung nennen. Darüber sollten sowohl Frauen als auch Männer verfügen, wenn sie etwas verändern und vorwärts bringen wollen.

Was begeistert Sie am meisten in Ihrer täglichen Arbeit?

Die Vielseitigkeit und Kreativität. Ich organisiere themenspezifische Kooperationsplattformen mit Herstellern, Zuliefern, Forschungsinstituten und Universitäten. Neue Forschungs- und Entwicklungsfelder interdisziplinär mit engagierten, interessanten Leuten zu gestalten und die Erkenntnisse kontinuierlich in die neuesten Produkte umzusetzen – das finde ich spannend. Zum Beispiel entwickele ich neue Materialtechnologie für geschweißte Flugzeugrumpfstrukturen und alternative Algenkraftstoffe für die Luftfahrt.

Oft hört man, typisch weibliche Eigenschaften, wie soziale Fähigkeiten oder Intuition, seien in technischen Berufen fehl am Platz. Was halten Sie davon?

Ich glaube, soziale Kompetenzen benötigt man unabhängig vom Berufsfeld. Laut der McKinsey Studie »Women matter« erreichen Unternehmen mit höherer Frauenbeteiligung in Führungskreisen eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenrendite. Die Begründung ist der unterschiedliche Führungsstil der Frauen, der unter anderem auch Inspiration betrifft. In technischen Berufen sind derartige Qualitäten zum Beispiel wichtig, um innovative Produkte zu entwickeln. Es gibt hier für mich keinen großen Unterschied zwischen Frau und Mann.

Warum, glauben Sie, gibt es nicht mehr Frauen in technischen Berufen?

Frauen und Männer haben einfach unterschiedliche Präferenzen, die durchaus mit der so genannten gesellschaftlichen Rollenzuschreibung, Erziehung in der Familie, Vorbildern oder genetischer Veranlagung zusammenhängen. Es gibt definitiv noch viele weitere Faktoren warum in Deutschland nicht so viele Frauen in technischen Berufen tätig sind. Ich möchte jedoch noch einen aus meiner Sicht erwähnen. Männer mögen Frauen - aber eben nicht als Konkurrentinnen und das gilt auch in der Welt der Technik. Damit muss man erst umgehen können.

www.eads.com

DR. BLANKA LENCZOWSKI,
Senior Expert – Materials Technology, EADS Innovation Works, EADS Deutschland GmbH, München

Vielfalt der Denkweisen

Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sind eine wichtige Ressource – nicht nur für international operierende Unternehmen

Axel Novak / Redaktion

Multikulti ist Trend. Die Wirtschaft hat längst begriffen, dass Menschen mit den unterschiedlichsten Herkünften Firmen leistungsfähiger und stabiler machen. »Wir alle wissen, dass vielfältige Teams nachgewiesenermaßen – auch im wirtschaftlichen Sinne – einen deutlichen Mehrwert für ein internationales Unternehmen wie Henkel darstellen«, bestätigt Markus Dinslacken. Er leitet das so genannte Global Diversity & Inclusion Management beim Konsumgüterhersteller Henkel.

Rund 48.000 Mitarbeiter aus über 110 Nationen sind weltweit für die Düsseldorfer tätig, nach eigenen Angaben eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland. »Diversity & Inclusion muss jedoch ganzheitlich verstanden werden, dazu gehört auch das bewusste Einbeziehen ganz unterschiedlicher Denk- und Arbeitsweisen«, sagt Dinslacken. »Schließlich wollen wir keine geklonten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.« Und weil der 42-Jährige auch lange Zeit in Nordamerika gearbeitet hat, will er dortige Erfahrungen nun auch in Deutschland umsetzen. »Während meiner Zeit in den USA habe ich beispielsweise erfahren, dass das Thema Diversity & Inclusion dort mit einer größeren Selbstverständlichkeit und sicher auch mit anderen Schwerpunkten gelebt wird. Es gibt einige gute und praktische Beispiele, die wir hier in unseren Alltag übertragen können.«

Das hiesige Potenzial der kulturellen Vielfalt wird vernachlässigt.

Henkel steht mit seinem Bekenntnis zur gelebten Vielfalt nicht allein. Beim Diversity Management geht es längst nicht mehr nur um kuschelige Firmenkultur und exotische Kantinenpläne, sondern um knallharte Interessen: Arbeitskräfte.

Tatsächlich ist der Arbeitsmarkt in einigen Branchen fast leergefegt. Zwei Millionen Fachkräfte aus dem Ausland brauche Deutschland, hat Bundesarbeitsagentur-Chef Frank-Jürgen Weise festgestellt. Das hat Konsequenzen. Fast ein Drittel der deutschen Firmen sehen sich durch den Fachkräftemangel in ihrer Geschäftsentwicklung beeinträchtigt. Sie wollen am Wirtschaftswachstum weiter partizipieren und Personal einstellen. »In nahezu allen Branchen stehen die Zeichen auf Personalaufbau", so Martin Wansleben, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK). Sein Fazit: »Wir brauchen eine höhere Erwerbsbeteiligung von Älteren, Frauen – und auch von Migranten.«

ERWERBSBETEILIGUNG ERHÖHEN

Firmen wie der Konsumgüterhersteller Henkel oder der Autozulieferer Continental haben sich diese Forderung schon längst zu Eigen gemacht. Continental zum Beispiel kooperiert mit acht renommierten Universitäten in aller Welt, um seinen Bedarf an Fachkräften international zu decken: jedes Jahr rund 1.500 Hochschulabsolventen und Young Professionals. »Der Fachkräftemangel im Bereich MINT – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik – stellt Deutschland als Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort vor eine große Herausforderung«, sagt Continental-Personalvorstand Heinz-Gerhard Wente. »Nicht nur MINT-Nachwuchs für den Bereich zu begeistern und Absolventinnen und Absolventen zu rekrutieren, sondern auch Vielfalt als Chance wahrzunehmen. Das heißt konkret, den Innovationstreiber Diversity in Bezug auf ältere Fachkräfte, Frauenförderung und Internationalität zu fördern und weiter voranzubringen.«

Diversity Management heißt also das Zauberwort für Firmen, um in einer immer stärker vernetzten, globalisierten Welt zu bestehen. Dabei steht das Begriffspaar, das aus den staubigen 60er Jahren in den USA stammt, heute für den konstruktiven Umgang mit der einfachen Tatsache, dass sich viele Mitarbeiter eines Unternehmen unterscheiden: im Geschlecht, Alter oder Hautfarbe, in ihrer sozialen und geographischen Herkunft, in ihrer Ethnie, sexuellen Orientierung, Religion, körperlichen Leistungsfähigkeit oder einfach durch andere Kriterien wie Bildung oder Werte. Neben den gesetzlichen Anforderungen – in Deutschland steht das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus dem Jahr 2006 für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt –sind auch Unternehmen aktiv geworden.

Mittlerweile rund tausend deutsche Firmen – unter ihnen Henkel und Continental – haben sich durch ihre Unterschrift unter die so genannte »Charta der Vielfalt« dazu verpflichtet, dass ihre internationalen Mitarbeiter frei von Vorurteilen und Ausgrenzung tätig sein können. Das hat sich herumgesprochen. Zwar sind sich mittlerweile 80 Prozent der internationalen Großunternehmen dessen bewusst, dass Diversity Management wichtig ist, hat die Studie »Dream-Team statt Quote - Erfolgreiches Vielfalts- & Einbeziehungsmanagement« der Unternehmensberater von Roland Berger ergeben. Das Thema, richtig umgesetzt, brächte der deutschen Wirtschaft jährliche Gesamteinsparungen in Höhe von fast 21 Milliarden Euro und vielen Unternehmen deutliche Vorteile im globalen Wettbewerb.

Doch oft behindern wichtige Faktoren die Ein- und Umsetzung eines Diversity Managements. Führungskräfte verhalten sich ungeschickt, die Firmenkultur ist nicht auf internationale Mitarbeiter ausgerichtet und den Personalmanagern fehlen Richtlinien und geeignete Prozesse. Und in vielen, auch global tätigen Firmen verstehen die Manager das Thema allein als weiteren Schritt, um den Anteil von Frauen im Unternehmen zu erhöhen.

»Cultural Diversity Management hinkt in Deutschland im internationalen Vergleich hinterher«, hatten die Forscher Petra Köppel, Junchen Yan und Jörg Ludicke schon vor drei Jahren in einer Untersuchung für die Bertelsmann Stiftung festgestellt. Obwohl Deutschland in Europa das Land mit dem zweithöchsten Ausländeranteil in der Bevölkerung darstellt, werde das Potenzial der kulturellen Vielfalt vernachlässigt. Das ist doppelt ärgerlich. Für gut ausgebildete Migranten, die keinen Job bekommen. Und für heimische Firmen, die ihre potenziellen ausländischen Mitarbeiter schlicht und einfach in die Konkurrenz drängen. Denn wenn es um die Gründung eines Unternehmens geht, sind Migranten deutlich überrepräsentiert: Sie machen zwar in Deutschland nur neun Prozent der Bevölkerung, aber elf Prozent aller Firmengründer aus.

— *Unternehmensbeitrag MAN* —

Internationalität als Teil von Diversity

Für globale Unternehmen unabdingbar

Das Thema Integration bewegt Unternehmen und Wirtschaftskulturen in Europa seit den Globalisierungsdebatten der 1990er Jahre. Der Schwerpunkt der Diskussion hat sich seitdem aber deutlich verlagert. Mehr denn je erkennt man heute die zahlreichen Chancen, die nicht nur der weltweite Handel bietet, sondern auch die Integration ausländischer Mitarbeiter in die Unternehmen. Der demografische Wandel vermindert kontinuierlich die Zahl inländischer Fachleute. Zudem zeigen Studien, dass eine vielfältige Führungsmannschaft und gemischte Teams neue Chancen für Unternehmen eröffnen. Die Beschäftigten denken über bestehende Grenzen hinaus, stellen stärker das Bisherige in Frage, entdecken Chancen und finden neue und kreativere Lösungen. Dies gilt für die interdisziplinäre Mischung genauso wie für internationale.

Daher sollte auch Diversity nicht nur als eine Zusammensetzung nach Gender und Alter verstanden werden: Internationale Experten sind für ein globalagierendes Unternehmen ebenso wesentlich, um auf den Weltmärkten erfolgreich zu sein. Sie müssen aber auch effizient in die Betriebsabläufe integriert sein, um ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse einzubringen, egal an welchem Standort des Unternehmens. Nur so lassen sich Reibungsverluste vermeiden.

Für MAN sind Internationalisierung und Diversity nichts Neues. Das Unternehmen pflegt seit über hundert Jahren Handelsbeziehungen rund um den Globus und steht anderen Kulturen offen und positiv gegenüber. Vor allem in den wachstumsstarken BRIC-Ländern ist das Unternehmen stark vertreten, mit eigenen Standorten, Vertriebs- und Servicestellen, Joint Ventures und Direktbeteiligungen an internationalen Partnern. Damit übernehmen auch zunehmend mehr internationale Führungskräfte Verantwortung. MAN baut dabei auf die fachliche Kompetenz und Marktkenntnis dieser Experten, die zudem die Bedingungen vor Ort aus eigener Erfahrung kennen. Dieses kulturelle Wissen über Wertesysteme, wie Zeithorizonte einzuschätzen sind, wie Entscheidungen zustande kommen und welche Bedeutung bestimmte Details haben, kann man nicht durch Marktanalysen und externe Berater kompensieren. Mitarbeiter mit internationalem Background haben so eine wichtige Rolle inne.

Völlig klar ist dabei auch, dass Diversity kein Selbstläufer ist. Nötig sind eine transparente, lernfähige Unternehmenskultur und eindeutig unterstützende Führungsgrundsätze. MAN ist als innovatives internationales Unternehmen auf diese Offenheit angewiesen. Fast 80 Prozent des Umsatzes erzielte MAN 2010 im Ausland, fast die Hälfte der Mitarbeiter wird außerhalb von Deutschland beschäftigt.

Darüber hinaus sollte Diversity nicht nur als eindimensionales Motiv für das unabdingbare unternehmerische Gewinnstreben angesehen werden. Es bereichert auch die Identität einer Unternehmensorganisation und nicht zuletzt auch die Menschen, die darin zusammen arbeiten.

www.man.de

JÖRG SCHWITALLA,
Chief Human Resources Officer MAN SE

— *Gastbeitrag BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE* —

Vielfalt als Chance – Vielfalt beim Bund

Wie das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge sich interkulturell geöffnet hat

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge ist eine große Behörde im Geschäftsbereich des Bundesministerium des Innern, hat rund 2000 Beschäftigte und ist mit Außenstellen in allen Bundesländern vertreten.

Zu den Kernaufgaben gehört sowohl die Durchführung des Asylverfahrens in Deutschland als auch die Förderung der Integration von Zuwanderern.

Auch die Personalabteilung des Bundesamtes hat sich das Thema Integration zu eigen gemacht und ist in die Offensive gegangen: zur regionalen Vielfalt, die durch die verschiedenen Standorte das Behördenbild prägt, hat sich im Laufe der Zeit auch eine Vielfalt der Kompetenzen gesellt. Nicht nur Beamtinnen und Beamte arbeiten an der gemeinsamen Sache – auch Politologen, Ethnologen, Historiker, Islamwissenschaftler und Geographen bereichern mit ihrem anderen Blick auf die Arbeit in einer Verwaltung das tägliche Miteinander.

VERSCHIEDENHEIT ALS GEWINN

Die Förderung der Integration ist ein Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt – dies hat sich das Bundesamt auf die Fahne geschrieben und setzt es nicht nur durch externe Maßnahmen wie die Durchführung von Integrationskursen für Zuwanderer in die Tat um. Auch nach Innen wurde ein Wandel vollzogen – und Menschen mit einer Zuwanderungsgeschichte sind beim Bundesamt nicht nur herzlich willkommen, sondern bereits eine gelebte Selbstverständlichkeit. Natürlich geht es auch im öffentlichen Dienst nach dem Prinzip der Bestenauslese: nicht die Herkunft, sondern die beste Qualifikation sind entscheidend für eine Einstellung. Gleichwohl ist es uns gelungen, auch unsere eigene Verwaltung zu öffnen – eine aktuelle Umfrage unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat ergeben, dass 16 % aller Beschäftigten des Amtes Menschen mit einem Migrationshintergrund sind. Dies entspricht nahezu ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung. Sie bringen sich ein mit zahlreichen Kompetenzen, die sich auch aus ihrer Migrationsgeschichte ergeben haben. Wenn jemand sich auf Grund seiner Herkunft oder seiner beruflichen Laufbahn, vielleicht aber auch über Auslandsaufenthalte während des Studiums, schon aktiv mit anderen Kulturen auseinander gesetzt hat, Sprachkenntnisse mitbringt oder einfach flexibler im Denken geworden ist, dadurch, dass er sich auf andere Kulturen eingelassen hat oder sei es, weil er sich durch Zuwanderung auf die deutsche Kultur einstellen musste, dann bringt er Kompetenzen mit, die ganz gewiss einen Mehrwert darstellen. Ein Potenzial, das keine Personalabteilung verschenken sollte!

Ein großes Anliegen ist es uns zudem, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über interkulturelle Kompetenzen verfügen. Dies ist eine Schlüsselqualifikation für die erfolgreiche Wahrnehmung unserer Aufgaben, aber auch wichtige Voraussetzung für ein gedeihliches Miteinander unter den Kollegen. Daher wurde für alle – vom Auszubildenden bis zum Chef der Behörde – eine interkulturelle Grundsensibilisierung in das Standardprogramm der Fortbildung aufgenommen.

Felizitas Graute,
Referatsleiterin »Personalqualifizierung«

Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

www.bamf.de

KOLUMNE

»Was Ihr wollt!«

Unsere Autorin Marie Fink über das Spiel mit der Identität

Neulich in einer Stellenanzeige: »Senior(in) mit Migrationsbackground als Facility Manager(in) für das Stadttheater gesucht. Bevorzugt werden Personen, die ihre sexuelle und religiöse Orientierung im Bewerbungsgesuch darstellen.« Klingt politisch korrekt und nach positiver Wertschätzung. Eine aussagekräftige Identität führt zum Erfolg. Was hier allerdings erbarmungslos überzogen tönt, könnte womöglich intelligent sein.

Zu Shakespeares Zeiten wurden Frauenrollen auf der Bühne ausnahmslos von Männern gespielt. Menschen konnten nur durch Verkleidung die Identität wechseln. In »Was ihr wollt« gibt uns der große Dramatiker eine kluge Komödie, in der ein Mann eine Frau spielt, die sich wiederum als Mann ausgibt. Er führt das starre Besetzungskorsett ad absurdum.

Bis spät in die 60er Jahre ist man in den Industrienationen davon überzeugt, dass nur der gemeine Ameisenstaat als Vorbild tauge. Doch US-Girls, die ihre BHs verbrennen, machen allen einen Strich durch die Rechnung. Richtigstellung der Realität: Der Mensch ist ein Individuum. Vielleicht die Geburt von Diversity Management, so die Chronisten.

Dann zeigt uns Pina Bausch: Ethnisch ist ethisch. In Wuppertal findet eine Vielzahl von Akteuren mit Migrationshintergrund ein Zuhause. Sie gibt in der Choreografie nur die grobe Linie vor und lässt Künstler aus der ganzen Welt die ureigene Begabung, Leistung und Kreativität in das Tanztheater einbringen. Diversity Management at its best. Weltweiter Triumph ist die Folge, die Stadt blickt auf große, kleine, schwarze, weiße Homos und Heteros und auf eine Anziehungskraft, die sich im Stadtsäckel niederschlägt.

Weise Menschen versuchen sich an einer Adaption in die Wirtschaftswelt. Das Wort Humankapital wird über die Flure der Führungskräfteetagen geflüstert. Man ordnet es der intellektuellen Kraft zu und damit kommen die »Bellheims« ins Rennen. Die Altersweisheit nutzen – dass man da nicht eher drauf gekommen ist.

Im Entscheidungsgremium der alten Männer fehlt allerdings der Proporz. Schnell wird diagnostiziert, dass der führende weibliche Blickwinkel die Corporate Governance von Unternehmen verbessert. Wie auch immer: Viele, viele bunte »Smarties«, egal woher, wie fromm und wie alt, entwerfen das Drehbuch für ein wahres Stück auf der Berufsweltbühne.

— *Unternehmensbeitrag SIMMONS & SIMMONS* —

Das Diversity-Dilemma

Wie die Förderung von Vielfalt mit dem deutschen und europäischen Antidiskriminierungsrecht in Einklang gebracht werden kann

DR. HANS-HERMANN ALDENHOFF,
Rechtsanwalt, Country Head Germany

Diversity Management gewinnt zunehmend an Bedeutung, was ist aus rechtlicher Sicht zu beachten, gerade auch in internationalen Unternehmen?

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind von Land zu Land verschieden und selbst wenn eine interne Policy lediglich EU-Länder betrifft: Zum Einen ist nicht alles auf europäischer Ebene geregelt, zum Anderen werden die EU-Vorgaben in den einzelnen Ländern oftmals unterschiedlich umgesetzt. Während es also z.B. in Großbritannien üblich ist, in Bewerbungsformularen die ethnische Herkunft abzufragen, wäre davon in Deutschland im Hinblick auf das Allgemeine Gleichstellungsgesetz dringend abzuraten.

Wie kann dies in der Praxis umgesetzt werden?

Letztlich bleibt nur die Wahl, sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen in allen betroffenen Ländern auseinanderzusetzen und die einzelnen Aspekte des Diversity Managements danach auszurichten. Anderenfalls drohen Bußgelder und Schadenersatz.

Können denn Bewerber mit bestimmten Diversity-Merkmalen bevorzugt eingestellt werden?

Im Rahmen von Stellenausschreibungen und Bewerberauswahl darf weder negativ noch positiv diskriminiert werden. Allerdings bleibt es den Unternehmen unbenommen, ihre Personalwerbemaßnahmen an ihrem Diversity-Programm auszurichten. So haben wir als Simmons & Simmons beispielsweise gerade an der LGBT-Karrieremesse MILK teilgenommen.

Was ist zu beachten, wenn Länder außerhalb der EU involviert sind?

Datenschutzrechtliche Aspekte gewinnen an Bedeutung, z.B. wenn auf die im Rahmen des Diversity Managements erfassten Arbeitnehmerdaten von Standorten in Nicht-EU-Ländern zugegriffen werden soll. Bei LGBT-Initiativen ist zu beachten, dass es außerhalb der EU eine Reihe von Ländern gibt, in denen Homosexualität illegal ist. Dann ist sehr genau abzuwägen, inwieweit Mitarbeitern in den betreffenden Ländern Zugang zu LGBT-Initiativen gewährt werden sollte.

www.simmons-simmons.com

— *Unternehmensbeitrag PME FAMILIENSERVICE* —

Mitarbeiterunterstützung jetzt auch für kleine Unternehmen erschwinglich!

Alexa Ahmad, Geschäftsführerin der pme Familienservice Gruppe schildert, warum besonders kleine Unternehmen von Mitarbeiterunterstützungsprogrammen profitieren und wie der pme Familienservice sich auf diese Zielgruppe einstellt

ALEXA AHMAD,
Geschäftsführerin der pme Familienservice Gruppe

Welche Dienstleistungen bietet der pme Familienservice an?

Wir haben uns in den letzten Jahren Schritt für Schritt zu einem All-in-one-Anbieter für Mitarbeiterunterstützung entwickelt. Wir unterstützen die Beschäftigten unserer Kunden bei der Suche nach der passenden Kinderbetreuung, beraten und vermitteln zu Hilfen bei Krankheit und Pflegebedürftigkeit und stehen den Beschäftigten bei Problemen und Krisen wie etwa Stress, Suchtproblemen oder Schulden zur Seite.

Warum ist professionelle Mitarbeiterunterstützung gerade für kleine Unternehmen so wichtig?

Kleine Unternehmen sind schon jetzt besonders vom Fachkräftemangel betroffen, weil sie einerseits bei Bewerbern nicht so bekannt sind wie große Konzerne und weil sie Ausfälle oder Kündigungen von Mitarbeitern nur schwer kompensieren können. Ein Unterstützungsprogramm hilft hier auf zwei Arten: Zum einen macht es ein Unternehmen für Bewerber attraktiv zum anderen trägt es dazu bei, Fehlzeiten und Fluktuation bei den bestehenden Beschäftigten zu verhindern.

Wie stellt sich der pme Familienservice auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen ein?

Wir sind davon ausgegangen, dass kleine Unternehmen oft nur ein begrenztes Budget für Zusatzleistungen an die Mitarbeiter zur Verfügung haben und dass sie bei den Kosten absolute Planungssicherheit benötigen. Deshalb haben wir ein Komplettpaket speziell für KMU entwickelt, das wesentliche Teile unseres Dienstleistungsspektrums beinhaltet. Das besondere daran ist der günstige Fixpreis, der unbegrenzt viele Anfragen abdeckt: So bieten wir beispielsweise für Unternehmen mit bis zu 30 Mitarbeitern ein Komplettpaket für 4.999 Euro im Jahr an.

www.familienservice.de

— *Unternehmensbeitrag SEB* —

Familienfreundliche Unternehmen haben Wettbewerbsvorteile

Interview mit Renate Bloß-Barkowski, Vorstandsmitglied der SEB AG

Angesichts des drohenden Bevölkerungsschwundes in Deutschland – die OECD rechnet mit einer Abnahme um sechs Prozent bis zum Jahr 2020 – wird es immer wichtiger werden, das eigene Potential an qualifizierten Arbeitskräften auszuschöpfen. Wie wichtig kann hierbei eine familienbewusste Personalpolitik sein?

Wir sind davon überzeugt, dass nur Banken, die ihre Verantwortung für Nachhaltigkeit annehmen, auch zukünftig erfolgreich bleiben. Die demographische Entwicklung zeigt, dass der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zunehmen wird. Hinzu kommt ein Wertewandel junger Berufseinsteiger. Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird nicht nur durch die Höhe des Gehalts bestimmt, sondern dadurch in welchem Maße sich der Arbeitgeber für die Gesellschaft engagiert und eine gesunde Balance zwischen Familie und Beruf ermöglicht. Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, haben einen wichtigen Wettbewerbsvorteil.

Sie gelten als besonders familienfreundliches Unternehmen. Welche Optionen bieten Sie ihren Mitarbeitern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Zur zielgerichteten Unterstützung aller Mitarbeiter mit Familienaufgaben bieten wir eine Vielzahl von Angeboten. Das reicht von Eltern-Kind-Büros, Kooperationen mit externen Dienstleistern (u.a. Schülerhilfe, Familienservice: Kinderbetreuung in Notfallsituationen und in den Ferien) über vielfältige flexible Arbeitszeitmodelle, Veranstaltungen zum Thema Pflege von Angehörigen bis hin zu einer externen Mitarbeiterberatung. Unabhängige Experten bieten Hilfe bei Fragen und Problemen aus unterschiedlichen Themengebieten wie Kindererziehung, Konflikte am Arbeitsplatz, Burnout, Partnerschaft, Alkohol und vieles mehr.

Wie kann sich ein Engagement in diesem Bereich auch auf die wirtschaftliche Potenz eines Unternehmens auswirken?

Durch familienbewusste Personalpolitik gelingt es zum Beispiel, über eine höhere Mitarbeiterbindung wertvolles Know-how im Unternehmen zu halten und mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitern die Produktivität zu erhöhen. Zugleich steigt die Attraktivität als Arbeitgeber: Die Anzahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen sowie die Anzahl der Initiativbewerbungen steigen signifikant.

Welche Maßnahmen planen Sie für die Zukunft?

Wir haben uns vorgenommen, unser Spektrum an Angeboten rund um das Thema Beruf und Familie stetig zu vertiefen und zu erweitern. Derzeit prüfen wir unter anderem die Möglichkeiten, unseren Mitarbeitern eigene bzw. durch die SEB bezuschusste Kinderbetreuungsplätze anbieten zu können. Gerade im Ballungsraum Frankfurt ist das begrenzte Angebot ein großes Problem für die Familien. Daneben plant die mit Mitarbeitern der Bank besetzte Projektgruppe Beruf und Familie eine Reihe weiterer Informationsveranstaltungen, etwa zu Themen wie Pflege von Angehörigen und Kindererziehung.

www.seb.de

RENATE BLOSS-BARKOWSKI, Vorstandsmitglied der SEB AG

Neue Modelle für die Familie

Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie löst drängende gesellschaftliche Fragen

Oliver Schonschek / Redaktion

Bis zu 300.000 Erwerbspersonen verliert Deutschland jedes Jahr durch die zunehmende Alterung der Gesellschaft. Die Schlüsselstrategie gegen den demografisch bedingten Fachkräftemangel sieht das Bundesfamilienministerium in einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) unterstrich Anfang Mai 2011 ebenfalls die Bedeutung familienfreundlicher Maßnahmen in Gesellschaft und Unternehmen, um dem demografischen Wandel Rechnung zu tragen. Dazu gehöre, dass den Beschäftigten wirklich die Wahl gelassen wird, eine Familie und die gewünschte Anzahl an Kindern zu haben.

Die skandinavischen Länder und hier vor allem Schweden sind führend, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht, so die Europäische Allianz für Familien. Die Familienpolitik in Schweden unterstützt die Entwicklung hin zu Doppelverdiener-Familien. 2009 lag die Beschäftigungsquote der Frauen in Schweden mit 70,2 Prozent fast so hoch wie die Beschäftigungsquote der Männer. Für Deutschland nennt die OECD eine Beschäftigungsquote der Frauen von 65,2 Prozent.

Als Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Schweden gilt ein flexibles Elternurlaubssystem, bei dem Mutter und Vater gemeinsam Anspruch auf insgesamt 16 Monate bezahlten Urlaub pro Kind haben. Damit der Elternurlaub möglichst gleichmäßig auf Vater und Mutter aufgeteilt wird, hat Schweden im Jahr 2008 einen finanziellen Bonus für die Geschlechtergleichstellung eingeführt. Nach den ersten 18 Lebensmonaten des Kindes haben die Eltern in Schweden das Recht, ihre Arbeitszeit um bis zu 25 Prozent zu verringern und zusätzlich spezielle Elternurlaubstage zu nutzen, bis das Kind das erste Schuljahr beendet hat. Zudem wird allen Eltern eine öffentliche Ganztagskinderbetreuung garantiert.

Auch für Deutschland zeichnet sich eine Entwicklung hin zur Doppelverdiener-Familie ab. 60 Prozent der Deutschen sehen den männlichen Alleinverdiener als Auslaufmodell, so das Ergebnis einer aktuellen Umfrage im Auftrag der Expertenkommission Familie der Bertelsmann-Stiftung. Dabei ist es nicht nur die Sicherung des Lebensunterhalts, die zu veränderten Familienmodellen führt. Der zweithäufigste Grund ist die Forderung, dass Frauen gleichberechtigt in Beruf und Gesellschaft sein müssen. 95 Prozent der Befragten wünschten sich zudem mehr Betreuungsangebote für Kinder, damit insbesondere Alleinerziehende mehr Zeit für eine Berufstätigkeit bekommen.

Die zunehmende Abkehr von traditionellen Familienrollen und die Berücksichtigung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie begegnen nicht nur dem Fachkräftemangel und der drohenden Altersarmut vieler Frauen. Gleichzeitig sind die flexibleren Beschäftigungsmodelle eine wichtige Antwort auf die Frage, wie sich die Pflege von Angehörigen in Zukunft noch gewährleisten lässt. Der demografische Wandel führt eben nicht nur zu einer Verminderung der verfügbaren Arbeitskräfte, sondern auch zu einer steigenden Zahl an Pflegebedürftigen. So erwarten laut einer Umfrage des Unternehmensnetzwerkes Erfolgsfaktor Familie anlässlich des Unternehmertages 2011 über 85 Prozent der Arbeitgeber, dass in zehn Jahren mindestens 15 Prozent der Erwerbstätigen pflegebedürftige Angehörige haben, um die sie sich mindestens zehn Stunden pro Woche kümmern müssen.

Simmons & Simmons

Not all law firms are the same. We look at things differently.

Wir sind mehr als eine internationale Anwaltssozietät. Wir leben eine Kultur, die Initiative unterstützt und Kreativität fördert. Unterschiede und Gemeinsamkeiten aller vereinen wir zu einem großen Ganzen – all dies, um unseren Mandanten den bestmöglichen Service zu liefern.

Mat Collishaw, Tiger skin lily 1995,
Digital bearbeitete Fotografie 5/8,
Teil der Simmons & Simmons Contemporary Art Collection

diversity@simmons-simmons.com
simmons-simmons.com
elexica.com

Simmons & Simmons LLP ist eine internationale Anwaltssozietät. Für Simmons & Simmons arbeiten über 1.500 Menschen in 18 Büros. In Deutschland sind wir in Düsseldorf und Frankfurt vertreten. Simmons & Simmons LLP ist eine in England & Wales registrierte Limited Liability Partnership mit der Nummer OC352713 und registriertem Sitz City Point, One Ropemaker Street, London EC2Y 9SS, die von der Solicitors Regulation Authority reguliert wird.