

Der rasante technologische Fortschritt und gesellschaftliche Entwicklungen sorgen dafür, dass Unternehmen permanent und immer schneller auf veränderte Umweltbedingungen und Marktanforderungen reagieren müssen, um im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter zu bestehen. In den unterschiedlichsten Bereichen treten (meist gleichzeitig) neue Herausforderungen auf – man denke nur an Stichworte wie Datensicherheit, mobile Kommunikation, Fachkräftemangel, die Ansprüche der jüngeren Generation nach mehr Work-Life-Balance oder oder oder ...

Um alle diese neben dem Kerngeschäft anfallenden Aufgaben optimal zu meistern, sollte eine Unternehmensführung möglichst breit aufgestellt sein, unterschiedliche Interessen und Kompetenzen besitzen – kurzum: möglichst vielfältig sein. „Eine hohe Vielfalt wirkt sich direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen aus“, weiß Dr. Petra Köppel aus ihrer jahrelangen Erfahrung in der Wissenschaft sowie als Inhaberin eines Beratungsunternehmens. Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey, die 180 Unternehmen weltweit analysierte, bestätigt dies. Demnach erzielten Firmen, deren

## Mut zur Vielfalt

Welche (finanziellen) Vorteile ein großer Mitarbeiter-Mix bietet

Vorstände hinsichtlich Geschlecht und ethnischer Herkunft die größte Vielfalt aufwiesen, zwischen 2008 und 2011 eine 53 Prozent höhere Kapitalrendite als Firmen mit der geringsten Vielfalt. Bei den analysierten Dax-Konzernen betrug der Unterschied sogar 66 Prozent.

Der Begriff Vielfalt bezieht sich dabei nicht nur auf offensichtliche Merkmale einer Person wie Nationalität, Alter oder Geschlecht, sondern auch auf Eigenschaften, Arbeitsstile oder Werte. Zu den Grunddimensionen von Vielfalt zählen darüber hinaus auch die sexuelle Orientierung, die Religion und die Weltanschauung sowie eventuelle Handicaps einer Person.

Doch nicht nur bezogen auf das Management zahlt sich eine hohe Vielfalt aus. In einer Befragung der Europäischen Kommission nannten 43 Prozent der Unternehmen einen größeren Erfolg im Bereich Personalgewinnung, 38 Prozent eine Imagesteigerung sowie 26 Prozent eine höhere Innovationskraft als Vorteile von mehr Vielfalt in ihrem Betrieb. Laut einer Studie von Roland Berger lassen sich zudem die Personalbeschaffungs- sowie die Aus- und Weiterbildungskosten für neue Mitarbeiter um zehn bis 30 Prozent senken. Darüber hinaus zeigen zahlreiche Erfahrungsberichte aus der Praxis, dass sich auch die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie die Kreativität und Innovationskraft von Unternehmen erhöhen, je vielfältiger die Belegschaft ist. Sie reagieren besser auf Marktveränderungen und neue Kundenbedürfnisse, entwickeln zielgruppenspezifischere Produkte und erschließen sich so neue Märkte.

über 1750 deutsche Unternehmen und Institutionen die sogenannte Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Diese Selbstverpflichtung ist das Kernstück der gleichnamigen Unternehmensinitiative, die 2006 von BP, Daimler, der Deutschen Bank und der Telekom Deutschland gegründet wurde und mit verschiedenen Projekten für die Anerkennung und Steigerung von Vielfalt in der deutschen Unternehmenskultur eintritt.

### Nutzen erkannt, Umsetzung noch mangelhaft

Zu den treibenden Faktoren der zunehmenden Bedeutung von Vielfalt zählen unter anderem der demografische Wandel und die damit verbundene, immer schwieriger werdende Suche nach Fachkräften. Aber auch die wachsende Erkenntnis über die betriebswirtschaftlichen Vorteile sowie die anhaltende öffentliche und politische Debatte über die Einführung einer Frauenquote sorgen laut Dr. Petra Köppel dafür, dass das Thema Vielfalt stärker in den Fokus vieler Unternehmen rückt.

Trotzdem hat bisher nur knapp jedes dritte Unternehmen einen Diversity-Beauftragten benannt. Statt mit einem ganzheitlichen Konzept scheinen viele Unternehmen das Thema bisher nur punktuell anzugehen. „Eine Diversity-Strategie in dem Sinne haben wir nicht“, berichtete beispielsweise Christine Land, Personalleiterin der Lange Uhren GmbH in Glashütte, bei unserem Unternehmerseminar „Fit für die Zukunft“ Anfang April. Das bedeute aber nicht, dass das Unternehmen keine Maßnahmen in dem Bereich betreibt. „Ich denke, gerade im Mittelstand sind so wie wir bereits

„Eine hohe Vielfalt wirkt sich direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen aus.“

Dr. Petra Köppel

Angesichts dieser nachgewiesenen Vorteile verwundert es nicht, dass fast die Hälfte der Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen den Stellenwert von Diversity Management, also der zielgerichteten und konstruktiven Förderung der Vielfalt in der Belegschaft, als groß oder sehr groß bezeichnet. Gleichzeitig erwartet die überwiegende Mehrheit, dass diese Bedeutung in naher Zukunft noch deutlich zunehmen wird. Dafür spricht unter anderem, dass mittlerweile

viele Firmen aktiv, ohne es direkt als Diversity Management zu bezeichnen.“ Auch in ihrem Unternehmen hätten sich die Aktivitäten eher aus dem operativen Geschäft heraus organisch entwickelt. Die Firma schafft es sehr erfolgreich, ausländische Fachkräfte nach Glashütte zu locken und dort auch zu halten – im Unternehmen sind 13 Nationen aus aller Welt vertreten. Der Frauenanteil in der Produktion liegt zudem bei etwa 60 Prozent und mit der Personalleiterin





Christine Land findet sich eine junge Mutter in der Geschäftsleitung des Unternehmens.

„Die Vielfalt unserer Belegschaft hat mit Sicherheit einen großen Anteil an unserem Wachstum der letzten Jahre“, ist Christine Land überzeugt. Einen Grund für ihr erfolgreiches Diversity Management sieht sie in dem individuellen und umfassenden Onboarding-Programm, das auch die Familien der ausländischen Fachkräfte einschließt und zum Beispiel bei der Jobsuche des Ehepartners unterstützt. Eine Studie zu ausländischen Fachkräften gibt ihr recht: Spannende berufliche Perspektiven führen zwar Fachkräfte aus dem Ausland nach Deutschland, damit diese aber wirklich dauerhaft bleiben, muss sich auch ihre Familie willkommen fühlen.

Der Sächsische Ausländerbeauftragte Prof. Dr. Martin Gillo wirbt aktiv dafür, dass sich mehr Unternehmen dem Beispiel der Lange Uhren GmbH anschließen: „Der Mut zur Vielfalt lohnt sich!“ Das Beispiel aus Glashütte belege, dass diejenigen, die ihre Personalauswahl interkulturell öffnen, die größten Chancen auf motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter hätten. Aufgrund der demografischen Bevölkerungsentwicklung in Sachsen sei die Zahl der Auszubildenden seit 2009 um 30 Prozent gesunken, deshalb müsse man offen auf alle Jugendlichen zugehen – unabhängig von ihrer Herkunft. Gleichzeitig gebe es mit über 10 000 ausländischen Studierenden an den sächsi-

schen Hochschulen ein großes Fachkräftepotenzial, das noch darauf warte, erschlossen zu werden. Dazu brauche es Offenheit und Neugier: „Wie jede Kultur hat auch unsere neben zahlreichen Stärken viele Schwächen, insofern können sich Mitarbeiter mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ergänzen, gegenseitig bereichern und das Unternehmen voranbringen“, ist Prof. Gillo überzeugt. Dem pflichtet Dr. Petra Köppel bei. Generell sei „Wertschätzung“ das Zauberwort im Diversity Management, nicht nur bezogen auf verschiedene Kulturen.

Eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung beim Diversity Management ist es daher, eine gemeinsame Basis zu schaffen, auf der verschiedene Mitarbeiter sich treffen können und die alle verbindet. Diese Inklusion sollte die individuellen Stärken der einzelnen Mitarbeiter ansprechen, aber trotzdem für das Unternehmen als Ganzes passen. Zunächst müsse jedoch jede Firma für sich konkrete Ziele festlegen: „Ohne eine Antwort auf die Frage ‚Was habe ich davon?‘ brauchen Sie mit dem Thema Diversity Management aber gar nicht erst anfangen“, so Dr. Köppel. Nur dann könnten sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden. Sie rät Unternehmen außerdem zu einem Wechsel der Sichtweise bei der Personalsuche: „Fragen Sie sich statt dem klassischen ‚Was für einen Mitarbeiter brauche ich?‘ lieber ‚Was bringt mir vielleicht ein anderer Typ von Mitarbeiter, der aktuell am Markt verfügbar ist?‘ In der Regel sind es andere Ansätze, Gedanken und neue Herangehens-



Der Sächsische Ausländerbeauftragte Prof. Dr. Martin Gillo wirbt für mehr Vielfalt.

weisen, kurz: frischer Wind.“ Das gelte für verschiedene Herkunftsländer ebenso wie für verschiedene Generationen und Geschlechter.

### Gender Diversity spielt die größte Rolle

Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen in der Belegschaft ist noch vor der kulturellen Vielfalt für viele Unternehmen der wichtigste Aspekt im Diversity Management. Drei Viertel haben hierfür konkrete Ziele festgelegt; 25 Prozent gaben in einer Studie der Beratungsfirma Deloitte zudem an, eine interne Festlegung zum gewünschten Mindestanteil an Frauen als Instrument zur Erhöhung der Anzahl weiblicher Führungskräfte zu nutzen. Zusätzlich nutzen Unternehmen vor allem Instrumente zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie beispielsweise Teilzeitverträge oder flexible Arbeitszeiten, für die ein signifikanter Zusammenhang mit einem höheren Frauenanteil empirisch bereits nachgewiesen werden konnte. Auch in diesem Bereich zeigen Studien bereits seit 2007 den direkten positiven Zusammenhang der Anzahl von Frauen in der Führungsetage mit dem Betriebsergebnis und der Kapitalrendite. In den Aufsichtsräten der 200 größten Unternehmen in Deutschland sitzen dennoch nur knapp 13 Prozent Frauen, in den Vorständen sind es sogar nur vier Prozent. Zum Vergleich: In Norwegen ist der Anteil der Frauen fast dreimal so hoch. Das wäre doch mal ein konkretes Ziel. ■

## INTERVIEW



Die Lange Uhren GmbH mit Stammsitz in Glashütte steht für die Fertigung exklusiver mechanischer Armbanduhren und zählt zu den erfolgreichsten Firmen in Sachsen. Für das international tätige Unternehmen mit insgesamt 670 Mitarbeitern ist das Thema Diversity Management Teil des Unternehmensalltags. Wir sprachen mit Christine Land, seit 2003 Personalleiterin und Mitglied der Geschäftsleitung, über ihre Erfahrungen und Herausforderungen in dem Bereich.

### Frau Land, warum hat die Lange Uhren GmbH das Thema Diversity Management aufgegriffen?

Unser Unternehmen wollte wachsen, in Deutschland gibt es aber abgesehen von Glashütte keinen ausreichend großen Stellen- oder Ausbildungsmarkt für Uhrmacher. Daher war klar, dass wir nicht länger nur auf regionale Fachkräfte setzen können. Jetzt haben wir die Möglichkeit, Kunden mit Uhrmachern aus ihrem Herkunftsland zusammenzubringen und deren Muttersprache zu nutzen, auch um für uns international als Arbeitgeber zu werben.

### Wie hat ihre bestehende Belegschaft auf die Veränderung reagiert?

Unsere Mitarbeiter begegnen neuen Kollegen grundsätzlich sehr offen und hilfsbereit, egal woher diese kommen. Ich habe das Gefühl, sie empfinden es als echte Bereicherung, mit Kollegen

verschiedener Herkunft zusammenzuarbeiten. Konflikte deswegen hat es bisher bei uns noch keine gegeben. Das hatte ich ehrlich gesagt selbst nicht so positiv erwartet.

### Wie erklären Sie sich diesen Erfolg?

Unsere Unternehmenskultur zeichnet ein hoher Gemeinschaftssinn aus, das empfinden auch unsere Mitarbeiter so, wie eine interne Befragung gezeigt hat. Außerdem haben wir als global operierendes Unternehmen Mitarbeiter und Kunden in aller Welt – unsere Mitarbeiter in Sachsen sind den Kontakt und die Zusammenarbeit mit anderen Nationalitäten also gewohnt. Letztlich liegt der Erfolg aber sicher auch in einer wertorientierten Personalauswahl, der zwei- bis fünftägigen Testphase, in der neue Fachkräfte uns, die Arbeit und die Gegend kennenlernen können, sowie in unserem gründlichen und individuellen Onboarding-Programm.

### Was konkret beinhaltet das Onboarding-Programm?

Neben der Vermittlung der Philosophie unserer Marke unterstützen wir neue Mitarbeiter bei den notwendigen Bank- und Behördengängen, der Wohnungssuche oder vermitteln Sprachunterricht. Aber auch ganz alltägliche Fragen klären wir dabei, zum Beispiel, mit welchem Bus man am besten zur Arbeit kommt. Unser Onboarding-Programm ist kein fertiges Paket, sondern richtet sich ganz individuell nach den Bedürfnissen und Wünschen des Einzelnen.

### Ihr Unternehmen hat auch eine ziemlich hohe Frauenquote. Fördern Sie diese ebenfalls gezielt?

Wir bieten unseren Mitarbeitern sehr flexible Arbeitszeiten, bezuschussen Kinderbetreuungskosten und ermöglichen die Rückkehr aus einer Elternzeit in die Teilzeit. Allerdings waren unsere

Geschlechterverteilung und unsere Altersstruktur schon immer sehr ausgeglichen, insofern sind wir es gewohnt, diesen beiden Diversity-Faktoren Rechnung zu tragen.

### Sie selbst sind als junge Mutter in der Geschäftsleitung dafür ja auch ein gutes Beispiel. Wie lösen Sie die Herausforderung, Familie und Beruf zu vereinbaren?

Ich habe einen Partner, der meine Entscheidung mitträgt und mich sehr unterstützt, zudem ist es hier im Osten Deutschlands wesentlich einfacher für Frauen, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Dennoch muss jeder für sich entscheiden, ob er das tatsächlich will. Und natürlich gibt es auch bei mir mal Tage, wo alles ein bisschen viel ist und ich daran zweifle. Aber diese Tage sind sehr selten. Insgesamt genieße ich die Balance zwischen Muttersein und meinen Gestaltungsmöglichkeiten im Job ungemein. ■