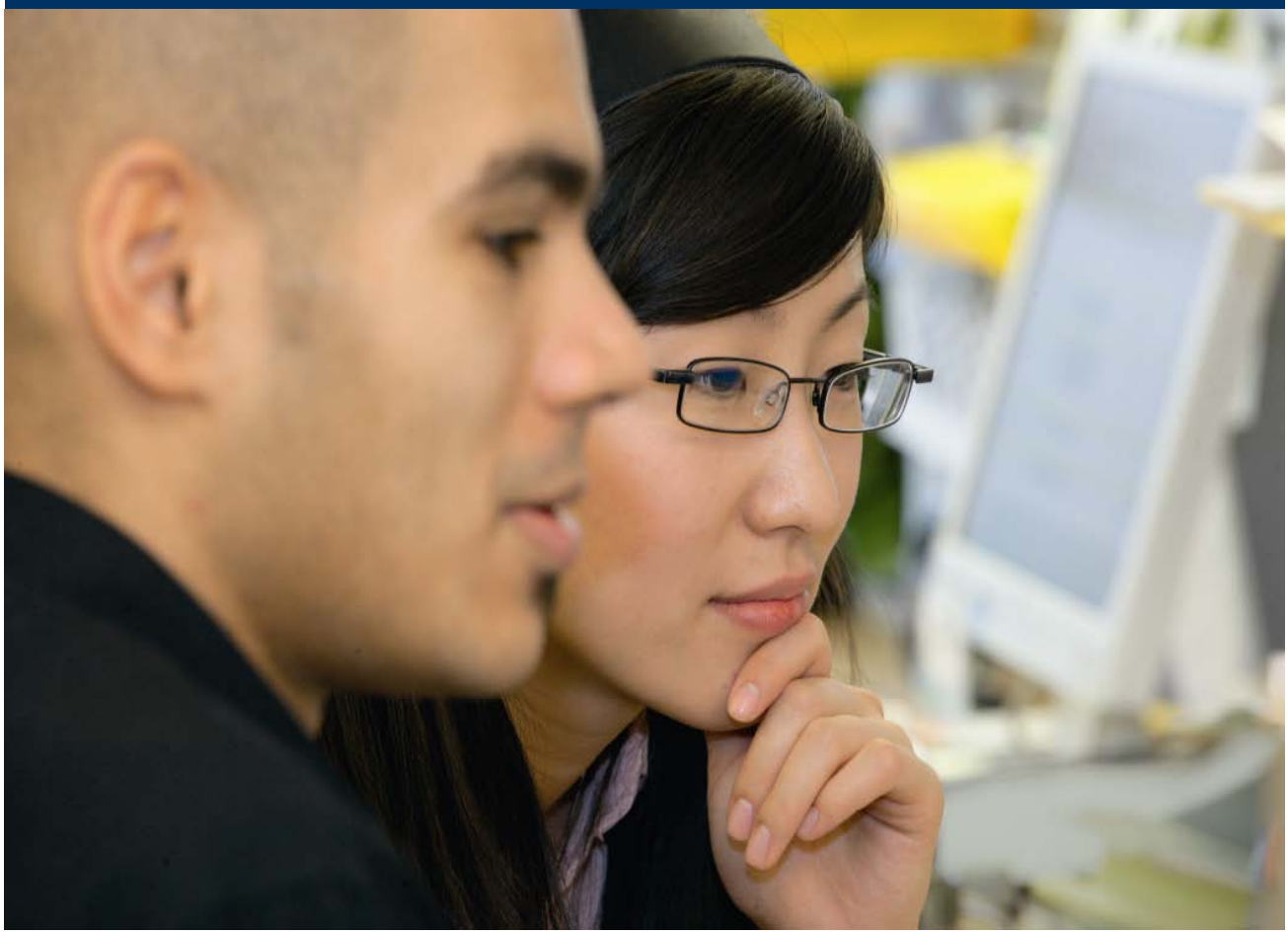
Diversity Management durch die Hintertür

Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand

Carolin Krislin, Petra Köppel



BertelsmannStiftung

Diversity Management durch die Hintertür

Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand

Carolin Krislin, Petra Köppel

Gütersloh, 2008

Kontakt:

Dr. Petra Köppel
Kompetenzzentrum Unternehmenskultur/Führung
Bertelsmann Stiftung
Telefon 05241 81-81461
E-Mail petra.koeppel@bertelsmann.de
www.synergie-durch-vielfalt.de

Diversity Management durch die Hintertür
Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand

In einer wachsenden Zahl deutscher Großunternehmen etabliert sich Diversity Management als ein zentrales Instrument der Personalpolitik. Es ermöglicht, den personellen Anforderungen internationaler Geschäftstätigkeit gerecht zu werden und auf die sich wandelnde Struktur des Fachkräfteangebots in Deutschland rechtzeitig zu reagieren.

Doch weiß auch der Mittelstand die Chancen des Diversity Management für sich zu nutzen?

98% der deutschen Exporteure sind mittelständische Unternehmen. Diesen überwältigenden Anteil ermittelte das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) 2007 in einer Studie zur Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. Dabei stieg insbesondere die Zahl der kleinen Unternehmen, die erstmals auf dem ausländischen Markt aktiv werden, in den letzten Jahren kontinuierlich an. Der Mittelstand ist somit nicht nur das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sondern auch eine tragende Säule der deutschen Exportwirtschaft.[1] Zudem konnten sich die großen Familienunternehmen im Zeitraum 2003 bis 2005 erfolgreich von dem allgemeinen Trend der rückläufigen Beschäftigung lösen. Dieser äußerst positive Beitrag der Familienunternehmen zur Beschäftigung in Deutschland steht nach Erkenntnis des IfM in direktem Zusammenhang mit ihrem weltweiten Wachstum. Denn während die DAX-Unternehmen ihre internationale Beschäftigung nur zu Lasten der Inlandsbeschäftigung durch Verlagerung ins Ausland aufrechterhalten konnten, haben die großen Familienunternehmen neben ihrer weltweiten Beschäftigungszunahme eine kräftige Ausweitung der Inlandsbeschäftigung erzielen können.[2]

Darüber hinaus besteht weiteres Potenzial für Auslandsgeschäfte, das bislang unausgeschöpft bleibt. So verfügt nach Expertenmeinung jedes fünfte mittelständische Unternehmen über international wettbewerbsfähige Produkte oder Dienstleistungen.[3]

Die Internationalisierung verändert den wirtschaftlichen Kontext eines Mittelbetriebes grundlegend: In Interaktion mit ausländischen Kunden und Partnern auf dem globalen Markt stellen sich zuvor nicht gekannte Anforderungen. Der Mittelstand muss diesen Veränderungen rasch und gezielt gerecht werden, damit der Schritt in die Globalisierung zu einem nachhaltigen Erfolg werden kann. Wichtige Hilfestellungen bietet hierbei das Diversity Management.

Am Beispiel mittelständischer Unternehmen der Region Ostwestfalen wird im vorliegenden Beitrag den ökonomischen und unternehmenskulturellen Vorteilen des Diversity Management nachgespürt. Hierfür werden Interviews mit Unternehmen und Experten der Region durchgeführt. Dabei tritt insbesondere das Unternehmen Teckentrup in den Blick, dem es durch einen proaktiven Umgang mit seiner kulturell vielfältigen Mitarbeiterschaft gelingt, den Unternehmenserfolg sichtlich zu steigern. Doch wird auch deutlich, dass der Mittelstand bislang zum größten Teil vor den Herausforderungen der Globalisierung zurückschreckte, so dass er nun mehr und mehr unter Handlungsdruck gerät. Ob positiv

[1] Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Außenwirtschaftliche Aktivitäten 2007), online
[2] Vgl. dies. (Bedeutung der Familienunternehmen 2007), online
[3] Vgl. dies. (Außenwirtschaftliche Aktivitäten 2007), online

oder negativ, die Erfahrungen aus ostwestfälischen Unternehmen zeugen von den brennenden Fragen mittelständischer Führungskräfte und geben vielfältige Anregungen, ungenutztes Potenzial im Sinne des Diversity Management zu aktivieren.

Die Idee des Diversity Management

Diversity Management zielt darauf ab, Vielfalt als zusätzliche Ressource für die Realisierung von Geschäftszielen anzuerkennen und diese bewusst zu nutzen. Die Förderung von Vielfalt in der Mitarbeiterschaft und die Wahrnehmung des Facettenreichtums des Kundenkreises sowie unter Geschäftspartnern stehen also im Interesse des Unternehmens.[4]

Doch welche Vorteile ergeben sich aus einem gezielten Umgang mit Vielfalt für den Mittelstand? Die Identifizierung vom konkreten Nutzen ist der erste Schritt in der Entwicklung eines Diversity-Konzepts, das auf die kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten ist.[5] Folgende Faktoren erhielten von den befragten Experten hierbei große Aufmerksamkeit:

- Öffnung der Unternehmenskultur
- Ausschöpfung des Mitarbeiterpotenzials
- Erschließung neuer Märkte
- Stärkung der Position des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt
- Neue Rekrutierungsstrategien bei drohendem Fachkräftemangel

Welche Aspekte für einen Betrieb bedeutsam sind, kann nur kontextuell unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen entschieden werden. Hierbei ist es unerlässlich, die gegenwärtigen Problemstellungen und die Erwartungen an Diversity Management in einem Ist-Soll-Konzept in Beziehung zu setzen. Denn „Diversity Management um seiner selbst Willen“ würde lediglich zu einer Ressourcenverschwendung führen. Die Präzisierung der Zielsetzungen ist somit entscheidend für den späteren Erfolg, da sich hiernach der konkrete Einsatz des Instruments gestaltet.[6]

Diversity Management ist ein andauernder Prozess, der einen konzeptionellen Rahmen vorgibt, und nur dann seine volle Wirkung erzielen kann, wenn er in ein integriertes Gesamtkonzept eingebunden ist, das alle Teilbereiche eines Unternehmens erfasst. So ist Diversity Management also nicht auf das Personalmanagement reduziert, sondern wirkt als feste Größe in der unternehmensstrategischen Planung von Produktentwicklung bis Export.[7] Die Studie der Bertelsmann Stiftung „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“, die sowohl deutsche als auch internationale Unternehmen beleuch-

[4] Vgl. Köppel, Petra et al. (2007), S. 5
[5] Vgl. Belinszki, Eszter (2003), S. 352
[6] Vgl. Belinszki, Eszter (2003), S. 353f.
[7] Vgl. Berufsbildungswerk des DGB (2007), S. 5

tet, bestätigt die erfolgsentscheidende Bedeutung einer ganzheitlichen Implementierung von Diversity Management.[8]

Mittlerweile setzt sich im Mittelstand die Erkenntnis durch, dass nicht nur produktionsorientierte Maßnahmen, sondern auch eine moderne Unternehmensführung sowie Personalpolitik zentrale Voraussetzungen sind, um den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu sichern.[9] Der amerikanische Automobilmanager Lee Iacocca bemerkte dazu: „Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen dabei immer an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen."[10]

Der Schlüsselfaktor „Mensch" – ob Mitarbeiter, Bewerber, Kunden oder Geschäftspartner – beschreibt eine zunehmend heterogene Gruppe, die sich im Zuge des gesellschaftlichen Wandels durch neue Kompetenzen auszeichnet. Die wirtschaftliche Internationalisierung verlangt zugleich, diese Fähigkeiten bewusst einzusetzen, um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können. Auch mittelständische Unternehmen können sich dieser Realität nicht entziehen.

Diversity Management benennt sechs Kerndimensionen, die jeder Mensch unveränderbar in sich vereint: Alter, Befähigung/Behinderung, Ethnizität/Herkunft, Geschlecht, Religion und Sexuelle Orientierung. Von besonderer Bedeutung für die Mittelständler in Ostwestfalen ist die Dimension Ethnizität/Herkunft, wobei die Dimension Alter bereits jetzt zunehmend in den Vordergrund rückt und mit Blick auf den demographischen Wandel zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird. Hier zeigt sich die Interdependenz der scheinbar isoliert stehenden Herausforderungen an den Mittelstand - dies wird sich im Folgenden verdeutlichen.

Bei der Untersuchung der speziellen Anwendungsmöglichkeiten des Diversity Management in mittelständischen Betrieben bildeten sich zwei Handlungsebenen heraus. Zum einen werden insbesondere im gewerblichen Bereich durch den sensiblen Umgang der Führungskräfte mit einer ethnisch diversen Belegschaft Konflikte entschärft und somit die Zusammenarbeit verbessert. Auf diese Weise entsteht eine Atmosphäre des gegenseitigen Lernens, welche die Voraussetzung für die gemeinsame Entwicklung tragfähiger Innovationen darstellt. Es handelt sich also hier zunächst um einen nach innen gerichteten Ansatz des Diversity Management, der eine nachhaltig positive Wirkung auf die Unternehmenskultur erzeugen kann. Zum anderen ist zu beobachten, dass im Angestelltenbereich Mitarbeiter gemäß ihren kulturspezifischen Fähigkeiten eingesetzt werden. So erkennen auch mittelständische Unternehmen zunehmend, dass sie sich einen kaum aufzuwiegenden Wissensvorsprung verschaffen, indem sie Mitarbeiter ausländischer Herkunft für den internationalen Kundenkontakt und die Erschließung neuer Märkte heranziehen. Diese Maßnahme betrifft die Geschäftstätigkeit des Betriebes und richtet sich somit nach außen. Beide Handlungsebenen beeinflussen sich zwangläufig gegenseitig und stoßen einen Lernprozess an, von dem das gesamte Unternehmen profitiert. Dies bestätigen die Erkenntnisse aus einer vergangenen Studie der Bertelsmann Stiftung, in der verschie-

[8] Vgl. Köppel, Petra et al. (2007), S. 14ff.
[9] Vgl. Olesch, Gunter (2001), S. 2
[10] Vgl. Lacocca, Lee / Novak, William (1985), S. 214

dene Kategorien an Synergieeffekten bei Großunternehmen identifiziert worden sind.[11] Die „Treppe der Synergie“[12] veranschaulicht diesen Lernprozess, in dem sie den positiven Effekt des Diversity Management auf verschiedenen Wirkungsebenen darstellt und einen Überblick über die Maßnahmen gibt, die zu einem solchen Erfolg führen.

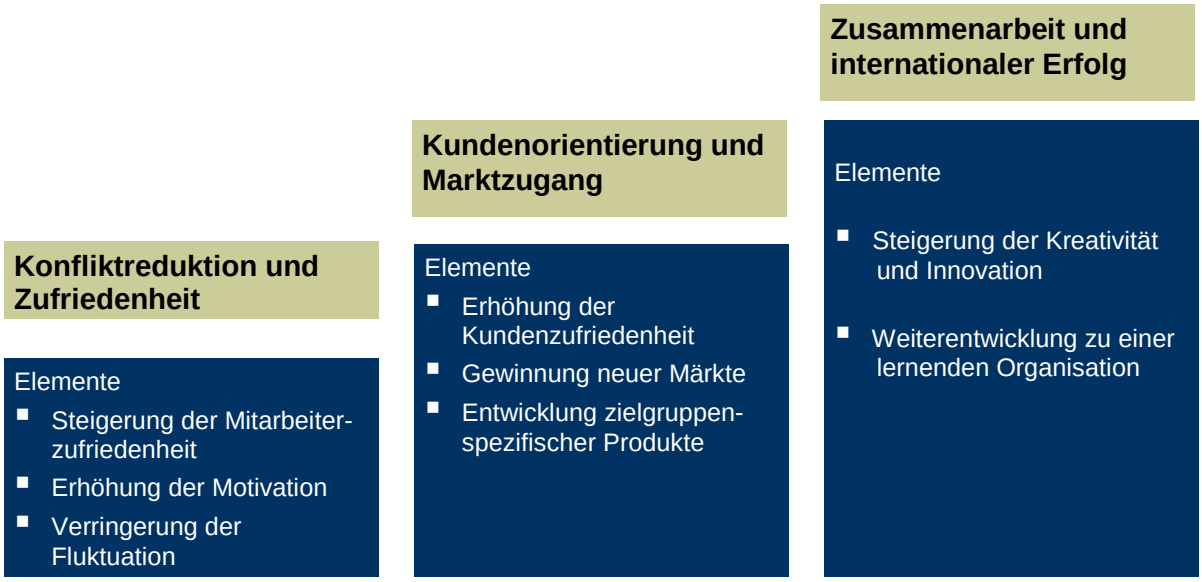


Abbildung: Die Treppe der Synergie

Status Quo des Diversity Management im Mittelstand

„Diversity Management findet im Mittelstand bislang kaum Berücksichtigung. Es wird immer noch als Exot unter den Management-Instrumenten gesehen – stets verbunden mit der Frage nach dem konkreten Nutzen.“ Zu diesem Schluss kommt der mittelständische Unternehmer Kai Teckentrup, der vom Firmensitz in Verl ein Familienunternehmen mit weltweit mittlerweile 750 Mitarbeitern führt. Das Unternehmen Teckentrup, das Türen und Tore produziert, hat Diversity Management seit einigen Jahren fest in seiner Unternehmensstrategie verankert und kann heute eine äußerst positive Bilanz ziehen. Damit wird ihm eine Vorreiterrolle zuteil, denn die große Mehrzahl der Mittelständler hat den ökonomischen Nutzen des Diversity Management noch nicht erkannt. Dies liegt vor allem daran, dass die mittelständischen Unternehmen ihren Blick vornehmlich darauf richten, ihre unternehmerische Struktur möglichst effizient zu führen. Die Vorteile des bewussten Umgangs mit Vielfalt lassen sich jedoch nicht monetär messen und treffen somit scheinbar den blinden Fleck des Mittelständlers. „Das Grundproblem von Diversity Management liegt darin“, bestätigt Kai Teckentrup, „dass sein positiver Effekt nur in der Unternehmenskultur erlebbar ist. Dennoch weiß ich, dass es einen der Erfolgsfaktoren des Unternehmens darstellt.“ Es mangelt also an der Sensibilisierung des Mittelstandes für die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die veränderten Anforderungen des Marktes. Dies konstatiert

[11] Vgl. Köppel, Petra/Sandner, Dominik (2008)
[12] Vgl. dies., S. 10

auch Prof. Walter Niemeier, Leiter des Instituts für Wissenschaftliche Weiterbildung an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Bielefeld, der für die Zukunft einen „Zwang zu Diversity“ in Aussicht stellt. So wenden sich Unternehmen der Region Ostwestfalen zunehmend Hilfe suchend an die FHM, da sie ihren Fachkräftebedarf nicht mehr decken können. Über ein Bewusstsein für die Möglichkeiten des Diversity Management verfügen die betroffenen Unternehmen zu diesem Zeitpunkt nicht. „Doch über die brennenden Fragen des Personalmanagements, wie dem drohenden Fachkräftemangel, insbesondere in ländlichen Gebieten“, so Prof. Walter Niemeier, „wird das Thema Diversity Management auch für den Mittelstand relevant.“

Noch immer suchen mittelständische Unternehmen nach Mitarbeitern, wie sie sich früher auf dem Arbeitsmarkt in Überzahl präsentierten: deutsch, männlich und im mittleren Alter. Doch diese Bewerbergruppe nimmt zusehends ab. Gleichzeitig gestaltet sich die Struktur des Fachkräfteangebots nunmehr heterogener, da neben Frauen auch verstärkt hoch qualifizierte Arbeitskräfte ausländischer Herkunft in verantwortungsvolle Positionen streben. Vor diesem Hintergrund gilt es, dass kleine und mittlere Betriebe den Fokus ihrer Rekrutierungsarbeit verlagern und sich den neuen Bewerbergruppen öffnen. Nur so kann sich der Mittelstand gegenüber den Großunternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren und dem Fachkräftemangel langfristig entgegen wirken.

Auch Kai Teckentrup stellte fest, dass es sich als immer schwieriger erwies, geeignete deutsche Mitarbeiter zu finden. Jedoch hat er bereits früh das Potenzial von ausländischen Bewerbern für das Exportgeschäft seines Unternehmens erkannt. Dem „Zwang zu Diversity“ kam er zuvor, indem er seine Belegschaft zielgerichtet um Mitarbeiter mit anderskulturellem Hintergrund ergänzte.

Auslöser für die Einführung von Diversity Management

Der größte Vorteil aber auch der größte Nachteil des Mittelstands ist es, dass er unternehmergeführt ist – diese Einsicht tritt auch für Diversity Management zu. So hängt die Einführung von Diversity Management in einem Betrieb stark von der Haltung des Eigentümers ab.

Bei den Unternehmerkollegen, die dem Thema Diversity Management interessiert gegenüber stehen, unterscheidet Kai Teckentrup zwei Motivationen, die jedoch beide auf die ökonomische Rationalität des Konzepts zurückzuführen sind. Die kleinere Gruppe der Interessierten und Aktiven wird im Rahmen des Studiums, bei einem Vortrag oder ähnlichen Gelegenheiten auf das Thema aufmerksam. Mit dem Ziel, die Effektivität des eigenen Unternehmens zu steigern, setzen sie in der Folge Maßnahmen des Diversity Managements um. Die weitaus größere Gruppe hat bereits durch persönliche Erfahrungen wie z.B. Auslandsaufenthalte eine Sensibilität für die Nutzbarmachung kulturinhärenter Kompetenzen entwickeln können und lässt dieses Wissen in Form von Diversity Management in das Unternehmen einfließen. Doch auch hier liegen klar wirtschaftliche Überlegungen zugrunde.

„Diversity Management ist ein ökonomisches Konzept, kein Versuch zur Weltverbesserung“, unterstreicht Kai Teckentrup. Das Potenzial von Diversity Management wurde ihm

schlagartig bewusst, als er im Jahr 1998 in das väterliche Unternehmen einstieg. Die Belegschaft gestaltete sich zu dieser Zeit insbesondere im gewerblichen Bereich bereits stark divers. Hieraus resultierten dauerhafte ethnische Konflikte, die das Arbeitsklima verpesteten und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter minderten. Um die Auseinandersetzungen zwischen Kurden und Türken, zwischen Serben, Bosniern und Kroaten und zwischen Deutschen und Deutschrussen so weit wie möglich zu unterbinden, war man gezwungen, die Produktionsschichten nach ethnischer Zugehörigkeit zu trennen. Doch die schwelenden Konfliktherde blieben. Um zunächst ein Gefühl für die bestehende Vielfalt im Unternehmen und die sich hieraus ergebenden Reibungspunkte zu entwickeln, war es notwendig, dass sich die neue Geschäftsführung intensiv mit der Problematik befasste. In einem zweiten Schritt suchte sie das Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern. „Zu Beginn kann eine Führungskraft gar nicht erfassen, welche Konflikte ausgetragen werden“, berichtet Kai Teckentrup, „Auch können nicht alle Probleme beseitigt werden - aber der Umgang mit ihnen ist ein anderer.“ Durch eine schrittweise Sensibilisierung für die ethnisch bedingten Spannungen in der Produktion ist es den Führungskräften heute möglich, eine offene Diskussionskultur mit der Belegschaft zu pflegen. Dabei macht die Unternehmensführung deutlich, dass sie in politischen Fragen keine Position bezieht. Im gleichen Zuge erwartet sie von den Mitarbeitern, dass sie innerhalb des Unternehmens Verhaltensvereinbarungen einhalten, die zuvor gemeinsam getroffen wurden. Nachdem kulturell bedingte und individuelle Sichtweisen zur Sprache gebracht wurden, gilt es „Verständnis zu organisieren“. Als Beispiel hierfür nennt Kai Teckentrup Firmenfeste, die er bewusst als „Anerkennungsevents“ für die Subgruppen in der Mitarbeiterschaft ausrichtet. So sind zu diesem Anlass alle im Unternehmen vertretenen Ethnien eingeladen, kulinarische Besonderheiten ihres jeweiligen Kulturkreises vorzustellen. Die psychologische wie gruppendynamische Wirkung dieser banal scheinenden Geste ist nicht zu unterschätzen. Die einzelnen Gruppen fühlen sich als Einheit wahrgenommen und werden zugleich dazu angehalten, das gleiche Bedürfnis ihrer Kollegen nach Respekt und Zugehörigkeit anzuerkennen. „Natürlich war der Widerstand gegen die Anerkennungsevents anfangs groß – insbesondere der Türken in Bezug auf die Kurden“, sagt Kai Teckentrup, „doch der Widerstand ist das beste Zeichen dafür, dass wir an der richtigen Stelle ansetzen.“ Nach wie vor besteht im Unternehmen ein großer Diskussionsbedarf, doch werden Konflikte auf diese Weise nicht länger unterdrückt. Denn nur wenn einem Mitarbeiter der nötige Raum gegeben wird, um sich persönlich zu entfalten, ist er bereit sein volles Potenzial in den Dienst des Unternehmenserfolgs zu stellen.

Im mittelständischen Angestelltenbereich wird an Mitarbeiter mit anderskulturellem Hintergrund nach wie vor der Anspruch gestellt, in besonderem Maße zu überzeugen: „Ich bin zwar Ausländer, aber *trotzdem* gut.“ Dass dieses „trotzdem“ vielmehr ein „gerade deshalb“ ist, zeigt sich im Unternehmen Teckentrup eindrucksvoll, das in seiner Exportabteilung zielgerichtet kulturelle Vielfalt nutzt. „Mit einer deutschen Struktur im Export ist es nicht möglich, ausländische Märkte zu verstehen“, konstatiert Kai Teckentrup, „Es ist ein klarer ökonomischen Vorteil, einen Mitarbeiter im Team zu haben, der die Mentalität des Ziellandes kennt. Das geht weit über Sprachkenntnisse hinaus.“

Fast jedes große mittelständische Unternehmen ist mittlerweile international aufgestellt. Durch die fortschreitende Internationalisierung gewinnen sie weltweit Mitarbeiter hinzu und treten mit ausländischen Kunden und Geschäftspartnern in Kontakt. So bekommt

auch der Mittelstand mehr und mehr einen kulturell vielfältigen Charakter. Dies zeigt das Beispiel des Automobilzulieferers Benteler aus Paderborn, der gezwungen war, seinen Auftraggebern nach Asien und Lateinamerika zu folgen, um sich weiterhin am Markt behaupten zu können. Ein solcher Schritt in die Globalisierung kann im Mittelstand nur gelingen, wenn er von angemessenen Maßnahmen des Diversity Management begleitet wird. Das Unternehmen Benteler begegnet den neuen Anforderungen, indem es mit den ausländischen Führungskräften der internationalen Produktionsstandorte regelmäßige Schulungsprogramme in Deutschland durchführt. Auf diese Weise lernen die Mitarbeiter aus dem Ausland die deutschen Standards kennen und der Unternehmenszentrale ist es im gleichen Zuge möglich, aktuelle Informationen aus erster Hand über die Produktionsbedingungen der ausländischen Werke einzuholen.

Diversity Management als Führungsaufgabe

Wie die Beispiele der Mittelständler Benteler und Teckentrup verdeutlichen und von Expertenseite nachdrücklich unterstrichen wird, handelt es sich bei Diversity Management um eine Aufgabe der Unternehmensführung. Vielfalt muss gemanagt werden, um ihre Vorteile zu aktivieren und ihre Nachteile zu minimieren. Im günstigsten Fall, so der Experte für Diversity Management Günther Vedder, führt personelle Vielfalt zu innovativen Lösungen und flexiblen Reaktionen auf die Bedürfnisse der Stakeholder. Im ungünstigsten Fall kommt es zu verschleppten Entscheidungen, brüchigen Kompromissen und eine überfordernden Komplexität für sehr unterschiedliche Mitarbeiter. Ist der Unternehmensführer also entschlossen Diversity Management zu nutzen, gilt es, die Führungskräfte zu mobilisieren. Denn nur durch sie kann die Wertschätzung kultureller Vielfalt und individueller Fähigkeiten in die verschiedenen Bereiche des Unternehmens getragen und glaubhaft umgesetzt werden. In diesem Zuge müssen die Führungskräfte eine grundlegende Sensibilität für die Konsequenzen unterschiedlicher Lebenslagen, für das Zusammenwirken verschiedener Arbeitsstile oder auch die Wahrnehmung besonderer Kompetenzen erwerben, um mit den verschiedenen Aspekten von Diversität im Geschäftsalltag konstruktiv umgehen zu können.[13]

Dass gegenüber den Führungskräften zuweilen große Überzeugungsarbeit zu leisten ist, stellt auch Kai Teckentrup fest. „Manche Abteilungsleiter lassen immer noch schlechte Stimmung unter den Mitarbeitern zu.“ Doch er weiß, dass der fortwährende Prozess der Sensibilisierung einen Erfolg in kleinen Schritten mit sich bringt, der die Unternehmenskultur auf lange Sicht grundlegend verändern wird. Darüber hinaus verfügt der Mittelständler über einen Trumpf gegenüber den Großunternehmen, der sich aus der relativ überschaubaren Unternehmensgröße ergibt. Während sich in einem Konzern der persönliche Einfluss des Unternehmensführers über die Hierarchieebenen verliert, weiß Kai Teckentrup um die durchschlagende Wirkung charismatischer Führung im gesamten Betrieb. Er selbst kann also größtes Vorbild im offenen und respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern sein und die Idee des Diversity Management vor den Augen der Belegschaft „leben“.

[13] Vgl. Vedder, Günther (2007), S.14f.

Diversity Management – ein Lernprozess, der sich rentiert

Die Konflikte unter den Produktionsmitarbeitern des Unternehmens Teckentrup führen es vor Augen:

Das Potenzial des Diversity Management liegt hier darin, die volle Arbeitskraft eines Mitarbeiters nutzen zu können, indem leistungshemmende Faktoren in seinem Umfeld reduziert werden. Die Führungskräfte durchlaufen im Dialog mit den Mitarbeitern einen Lernprozess, der es ihnen ermöglicht, umsichtiger und somit effizienter zu führen.

Im Angestelltenbereich stellt sich der ökonomische Nutzen des Diversity Management auf andere Weise ein. Um auf dem internationalen Markt bestehen zu können, ist es unabdingbar, auf die länderspezifischen Anforderungen seiner Kunden und die kulturell beeinflussten Geschäftspraktiken seiner Partner flexibel zu reagieren. Diese Flexibilität kann nur von einem Team gewährleistet werden, das die kulturelle Vielfalt des Marktes widerspiegelt. Denn ein Mitarbeiter mit anderskulturellem Hintergrund bringt zumeist nicht nur relevantes Wissen bezüglich der wirtschaftlichen Struktur seines Heimatlandes mit, sondern verfügt darüber hinaus über Kompetenzen, die er ausschließlich durch seine kulturelle Prägung erwerben konnte.[14] Der Unternehmensführung stellt sich in diesem Fall eine Herausforderung, die zuweilen verunsichern kann: sie muss ihren Mitarbeitern in ihrem Gespür für den ausländischen Markt vertrauen – ohne die Richtigkeit der getroffenen Entscheidungen zunächst selbst bewerten zu können. Findet zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern jedoch ein offener Austausch statt, lernt auch das Management über kulturelle Unterschiede und politische Hintergründe hinzu, sodass es gezielte Strategien für die jeweiligen Zielländer entwickeln kann.

Mitarbeiter als Mentalitätsübersetzer

Bei der Erschließung neuer Märkte spielen Mitarbeiter mit ausländischen Wurzeln also eine Schlüsselrolle. Mit seinem Eintritt in das Exportgeschäft Ende der 90er Jahre richtete das Unternehmen Teckentrup seine Rekrutierungsstrategie entsprechend aus: Bewerber ausländischer Herkunft werden mit Blick auf geplante Expansionen besonders berücksichtigt. Denn die Fähigkeit, andere Mentalitäten zu verstehen, wird nunmehr als eine zentrale Qualifikation wertgeschätzt. „Gerade Menschen, die in zwei Kulturen aufgewachsen sind, können besser die Zwischentöne hören“, beschreibt Kai Teckentrup den Vorteil im Umgang mit internationalen Kunden und Partnern.

Auch müssen sich die Mitarbeiter bei ihrer Entsendung sicher in dem jeweiligen Kulturraum bewegen können. So leitet heute ein iranischer Mitarbeiter des Unternehmens in Dubai die Exportgeschäfte im Mittleren Osten. „Von Ostwestfalen aus ist das nicht möglich“, macht der Kai Teckentrup deutlich, „In der dortigen Kultur ist es wichtig, die persönlichen Kontakte zu pflegen, um die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten zu können.“

Auch exklusives Wissen der Mitarbeiter über Marktanforderungen im Ausland führte im Betrieb Teckentrup bereits zu einem erfolgreichen Marktzutritt. In Schweden ist es gemeinhin üblich, für Garagentore ein spezielles Schloss zu verwenden. Über dieses Ver-

[14] Vgl. Köppel, Petra (2007), S. 130

kaufskriterium verfügten die Produkte des Unternehmens jedoch nicht. Von ungleich größerer Bedeutung war jedoch, dass sich die Geschäftsführung dieses Mankos zunächst nicht bewusst war. „Ohne die Unterstützung eines schwedischen Mitarbeiters hätten wir die Notwendigkeit einer solchen Sonderanfertigung wahrscheinlich gar nicht wahrgenommen“, berichtet Kai Teckentrup. In Absprache mit dem schwedischen Experten entschied man sich, die nationalen Anpassungen der Garagentore in Schweden selbst vorzunehmen. So wird die Massenproduktion im deutschen Werk nicht beeinträchtigt und dennoch kann das Unternehmen mit konkurrenzfähigen Produkten auf dem schwedischen Markt auftreten.

Auch das in Ostwestfalen-Lippe ansässige Unternehmen Karlie Heimtierbedarf setzt in seinen ausländischen Niederlassungen erfolgreich auf die Markt- und Mentalitätskenntnisse einheimischer Mitarbeiter, wie der Geschäftsführer Eckhard Lindemeier berichtet.

Die Chancen der Internationalisierung für den Mittelstand

Hätte das Unternehmen Teckentrup im Jahr 1998 nicht den Schritt in die Internationalisierung gewagt, hätte es in seiner Größe auf dem deutschen Markt nicht fortbestehen können. Denn nach dem Boom in der Bauwirtschaft in Zuge der Wiedervereinigung vollzog sich ab Mitte der 90er Jahre ein rapider Rückgang des Marktvolumens bis weit unter das Niveau von 1990. Zu dieser Zeit begann das Unternehmen verstärkt in den Export zu investieren, um neue Märkte für seine Produkte zu erschließen. Auf diese Weise konnten die bestehenden Produktionskapazitäten zunächst erhalten und später ausgebaut werden. Heute wächst der Betrieb deutlich dynamisch - wobei 25% des Gesamtumsatzes im Export erwirtschaftet werden. Der Beitrag des Diversity Management zum Unternehmenserfolg liegt auf der Hand. Die Geschäftsführung arbeitet weiter daran, das Unternehmen als „internationalen Spieler“ aufzustellen, um sich unabhängiger von den deutschen Konjunkturschwankungen zu machen.

Das Unternehmen Teckentrup steht beispielhaft für den Trend im Mittelstand: Hinsichtlich der Exportumsätze waren in den vergangenen Jahren bei den Kleinen und Mittleren Unternehmen überdurchschnittlich hohe Zuwächse zu verzeichnen. Damit hat sich die internationale Ausrichtung des Mittelstands in den vergangenen Jahren deutlich verstärkt. Während die Internationalisierungsstrategie der Großunternehmen vornehmlich auf die Verlagerung von Betriebsstätten ins Ausland abzielt, kommt dies für den Mittelstand gemeinhin nicht in Frage, wie die Studie des IfM belegt. Mittelständische Unternehmen zeichnen sich vielmehr durch eine hohe Standorttreue aus. Somit geben die Auslandsaktivitäten oftmals einen positiven Beschäftigungsimpuls auch an den deutschen Standorten.[15]

[15] Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Außenwirtschaftliche Aktivitäten 2007), online

Demographischer Wandel: Herausforderungen für das Personalmanagement

Bevor Mitarbeiter ausländischer Herkunft zielgerichtet und gewinnbringend im Unternehmen eingesetzt werden können, müssen die geeigneten Bewerber mit den gewünschten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt ausgemacht werden. Doch erfassen die kleinen und mittleren Unternehmen das vielfältige Angebot der Fachkräfte, das sich ihnen bietet? Die Klagen über Fachkräftemangel und drohende Überalterung der Belegschaften weisen darauf hin, dass in einer Vielzahl der mittelständischen Unternehmen eine Neuausrichtung der Rekrutierungsgewohnheiten an den Tatsachen des demographischen Wandels überfällig ist. So haben nur wenige mittelständische Unternehmen bereits Handlungsstrategien entwickelt, die vorausschauende Antworten auf die gesellschaftliche Öffnung und die wirtschaftliche Globalisierung geben.[16]

Vor diesem Hintergrund entwickelte die FHM in Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen der Region Ostwestfalen ein Projekt, in dem die zukünftige demographische Entwicklung einer heutigen Mitarbeiterschaft projiziert wurde. Es lag die Frage zugrunde, ob mit den gegenwärtigen Mitarbeitern in zehn bis zwanzig Jahren weiterhin Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet werden kann. „Der Schock für die Unternehmen war groß“, berichtet Prof. Walter Niemeier. Nach diesem Alarmsignal rekrutieren die beteiligten Unternehmen nun gezielt junge und international versierte Fachkräfte.

Zudem steht im deutschen Mittelstand nach Ansicht von Prof. Walter Niemeier eine Welle der Personal- und Kompetenzentwicklung bevor. In der Vergangenheit war es nicht notwendig, die eigenen Mitarbeiter mit Blick auf die zukünftigen Qualifikationsanforderungen im Unternehmen zu fördern, konnte man doch aus einem Überangebot an Fachkräften schöpfen. Dies wird sich in Zukunft grundlegend ändern. Doch im Gegensatz zu Großunternehmen wird die Bedeutung einer strategischen Personalentwicklung im Mittelstand noch immer nicht wahrgenommen. „Der Mittelständler ist vom operativen Geschäft vereinnahmt. Ihm bleibt kaum Zeit eine Vision für sein Unternehmen zu entwickeln, aus der sich strategische Ableitungen z.B. für die Personalentwicklung ziehen ließen“ erklärt Prof. Walter Niemeier die Problematik in inhabergeführten Unternehmen. Eine Studie der Unternehmensberatung TrainArt Konstanz festigt den Eindruck, dass eine Verankerung der Personalentwicklung als wichtiges strategisches Instrument der Unternehmensentwicklung fehlt. 650 mittelständische Unternehmen wurden befragt, mit welchen Maßnahmen sie die fachlichen und persönlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern. Annähernd die Hälfte gab an, dass sie nicht wisse, über welche Qualifikationen ihre Mitarbeiter verfügen, da keine Instrumente der Personalentwicklung zum Einsatz kämen.[17]

Das Unternehmen Teckentrup ist auch hier einen Schritt voraus: den Kern des Personalmanagements bildet ein Personalentwicklungsplan. Wie viele andere mittelständische Betriebe verfügt es über keine Personalabteilung, doch Kai Teckentrup hat die Förderung seiner Mitarbeiter zur Chefsache gemacht: „Das Personal ist die Kernressource des Unternehmens. Maschinen sind austauschbar - der Mitarbeiter ist entscheidend dafür, ob ein

[16] Vgl. dies. (Auswirkungen des demographischen Wandels 2008), online
[17] Vgl. TrainArt (2005), online

Produkt gekauft wird.“ Kai Teckentrup ist u.a. bestrebt, innerhalb der Exportabteilung bewusst Lernen zu organisieren, um durch einen permanenten Wissens- und Erfahrungsaustausch innerhalb des Teams die internationalen Marktstrategien des Unternehmens optimieren zu können. So begleitete der Mitarbeiter, der heute den Mittleren Osten betreut, zuvor die Gründung anderer ausländischer Tochterfirmen, um sich mit möglichen Problemen und geeigneten Lösungswegen bei der Erschließung eines ausländischen Marktes vertraut zu machen.

Regional-Verbünde für Personalentwicklung

Vielen mittelständischen Unternehmen fehlen jedoch Zeit und Geld für die systematische Weiterbildung. So formieren sich zunehmend regionale Verbünde, in denen sich Unternehmen Kosten und Experten teilen. Vorreiter dieser Idee ist der Verbund MACH 2 aus dem Kreis Herford. „Die Unternehmen, die sich im internationalen Wettbewerb behaupten wollen“, so Martin Kannegiesser, ehemaliger Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes, der den Zusammenschluss mit initiierte, „müssen sich permanente Wissensvorsprünge erarbeiten.“ Doch viele kleine und mittlere Unternehmen sind auf sich allein gestellt nicht fähig, dieser Herausforderung gerecht zu werden. Um diesem Problem wirkungsvoll zu begegnen, schließen sich immer mehr Unternehmen ohne eigene Personalentwicklungsabteilung zusammen. Auf diese Weise teilen sie sich den Aufwand für Qualifizierungsmaßnahmen und halten den Anschluss an die Standards der Großunternehmen. Bereits 1993 gründete eine große Zahl von Unternehmen und Verbände den Verein MACH 2, um ihre Personalentwicklung gemeinsam und professionell systematisieren zu können. „Meine Arbeit“, so Bernd Helblich, Personalentwickler und Koordinator bei MACH 2, „umfasst inhaltlich die gleichen Aspekte wie die von Personalentwicklungsabteilungen in größeren Unternehmen.“ Basis seiner Beratertätigkeit ist das möglichst genaue Wissen über den aktuellen und künftigen Qualifizierungsbedarf der Unternehmen. „Unser Verbund“, sagt Bernd Helbich, „führt nicht nur zu einer Steigerung der Humanressourcen in den einzelnen Unternehmen, sondern durch Synergien zu einer Erhöhung des Potenzials der Region.“[18]

Wie kann Diversity Management langfristig gelingen?

Wie das Personalmanagement von dem Interesse geleitet ist, personelles Potenzial optimal zu verwerten, muss auch die Maxime des Diversity Management lauten, Vielfalt im Sinne der Unternehmensziele bestmöglich nutzbar zu machen. „Diversity Management ist immer eine flankierende Maßnahme, es kann niemals bloße Zielrichtung sein“, unterstreicht Kai Teckentrup. Auch Diversity Management durch eine „Revolution von oben“ in einem mittelständischen Unternehmen einführen zu wollen, birgt kaum Erfolgschancen. „Aus diesem Grund haben wir Diversity Management durch die Hintertür eingeführt“, bringt Kai Teckentrup die Strategie der Unternehmensführung auf den Punkt. Es wurde bewusst darauf verzichtet, das Konzept in der Breite an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Vielmehr sind die Führungskräfte bestrebt, der Wertschätzung kultureller Vielfalt und indi-

[18] Arbeitgeberverband Gesamtmetall (2003), online

vidueller Befähigung im Umgang mit den Mitarbeitern und in unternehmensstrategischen Entscheidungen Ausdruck zu verleihen. Das sich das Unternehmen mit diesem Ansatz auf dem richtigen Weg befindet, bestätigt Hans Jablonski, Präsident der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management, indem er ein einprägsames Bild wählt: „Diversity Management muss der DNA eines Unternehmens eingeschrieben sein."

Zeichnet sich ein mittelständisches Unternehmen durch die Förderung von Vielfalt und eine offene Gesprächskultur aus, gewinnt es gegenüber den Großunternehmen auch als Arbeitgeber an Attraktivität. Musste sich der Mittelstand lange Zeit mit den Arbeitskräften begnügen, die durch das Selektionsraster der Konzerne mit prestigeträchtigem Markenimage fielen, bietet sich heute dem Mittelstand zunehmend die Chance, talentierte Nachwuchskräfte durch eine internationale Führungsaufgaben und einer wertschätzende Unternehmenskultur zu überzeugen. Dies ermöglicht auch einer Region wie Ostwestfalen die Globalisierung erfolgreich zu bewältigen.

Literatur

Arbeitgeberverband Gesamtmetall (2003): Personalentwicklung und Qualifizierung: Hilfen für den Mittelstand – Lösungen im Verbund, URL: http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/ id/96015F5705A28FCBC1256CC90046C72A?open&ccm=080060 (Zugriff 01.05.2008)

Belinszki, Eszter (2003): Die Praxis von Diversity Management – Zusammenfassende Betrachtung von Best Practice Beispielen. In: Belinszki, Eszter / Hansen, Katrin / Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management – Best Practices im internationalen Feld, Münster, S.351-360

Berufsbildungswerk des DGB (2007): Diverstiy Management – Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen, Saarbrücken

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den Mittelstand, URL: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=343 (Zugriff 12.02.2008)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, URL: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=342 (Zugriff 12.02.2008)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2008): Die Vorbereitung des Mittelstands auf die Auswirkungen des demographischen Wandels – Erste Befragungsergebnisse, URL: http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Demografie-11-02-08.pdf (Zugriff 01.05.2008)

Köppel, Petra (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams – Virtuelle und face to face Kooperation, Wiesbaden

Köppel, Petra / Sandner, Dominik (2008): Synergie durch Vielfalt – Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen, Gütersloh

Köppel, Petra / Lüdicke, Jörg / Yan, Junchen (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh

Lacocca, Lee / Novak, William (1985): Eine amerikanische Karriere, Düsseldorf / Wien

Olesch, Gunter (2001): Erfolgreiche Mitarbeiter durch Unternehmenskultur, URL: http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/AttachShow!OpenFrameset&attachfile=/ personalmana-gement.nsf/39DC365D5A77ABDDC12569E30055F69D/$File/Unternehmenskultur%20als %20Erfolgsfaktor.pdf (Zugriff 12.02.2008)

TrainArt (2005): Personalentwicklung im Mittelstand – Denn sie wissen nicht, was Sie getan haben, URL: http://www.trainart.de/Presse/Studie%20Ergebnisse.pdf (Zugriff 12.02.2008)

Vedder, Günther (2007): Zehn Thesen zum Diversity Management. In: Steinmetz, Bernd / Vedder, Günther (Hg.): Diversity Management und Antidiskriminierung, Weimar, S. 13-17