

Hamburger Unternehmerinnentag 2009

Diversity-Strategien: Mit Vielfalt zum Erfolg

mit

Martina Plag, Hachenberg und Richter Unternehmensberatung GmbH Dr. Virginia Green, ENCOS GmbH Madeleine Marx, Hamburg Mariott Hotel und Renaissance Hotel Hamburg Ming-Chu Yu, China Restaurant Han Yang

Moderation: Nicola Sieverling, Redakteurin

Hinter dem Begriff "Diversity Management" steht der Anspruch, die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern in Bezug auf Nationalität, Alter, Geschlecht, Konfession und sexuelle Ausrichtung im Unternehmen positiv wahrzunehmen und zu nutzen. Kleinere und mittelständische Unternehmen trauen sich an das Thema noch selten heran. Und verzichten dadurch auf Chancen in Märkten, die durch eine zunehmende Individualisierung von Kundenwünschen bestimmt werden.

Martina Plag, Seniorberaterin und Fachfrau für Diversity Management bei der Hachenberg und



Richter Unternehmensberatung in Hamburg, ist davon überzeugt, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen mit ihren flachen Hierarchie-Ebenen und ihren kürzeren Kommunikations- und Entscheidungswegen über beste Voraussetzungen für gelebte Vielfalt verfügen. Häufig praktizieren sie bereits Diversity Management – ohne es so zu nennen.

Eine Diversitiy-Strategie zielt darauf, die Vielfalt einer Belegschaft zu fördern und zu nutzen. Vielfalt bezieht sich dabei auf persönliche Merkmale von Mitarbeitern wie Alter, Geschlecht oder Nationalität.

"Vielfältiges" Personal bietet dem Unternehmen eine Vielfalt an Erfahrungen und Kompetenzen. Diese dienen u. a. dazu auf einem vielfältigen Markt gewinnbringend zu agieren. Der Hintergrund: "Kaufentscheidungen werden heute von immer breiter gefächerten Zielgruppen getroffen. Nicht nur deutsche Männer mittleren Alters kaufen Autos. Auch Frauen, Migranten und ältere Menschen – darauf müssen sich die Unternehmen auch mit ihrer Mitarbeiterschaft einstellen."

Dabei geht es nicht um eine eins-zu-eins-Besetzung nach dem Muster: Türkische Frau bedient türkische Frauen. Diversity Management von Unternehmen zeigt Mitarbeitern, Kunden und Bewerbern, dass Offenheit und Chancengleichheit gelebte Werte sind. Es geht nicht um "Gutmenschentum", sondern um Vorteile für das Unternehmen. "Der türkische Mitarbeiter im Team einer Pflegeeinrichtung weiß und kann dieses Wissen mit seinen Kolleginnen und Kollegen teilen, dass beim Besuch eines muslimischen Kunden, die Schuhe vor der Tür ausgezogen werden sollen."

Für die Förderung von Vielfalt in Unternehmen gibt es kein Standardrezept. "Das Wichtigste für ein Unternehmen ist, zunächst zu analysieren: Wo habe ich Defizite und einen Handlungsbedarf? Und welche Schritte führen für mein Unternehmen zum Ziel."

Die Kehrseite: "Vielfalt im Unternehmen bedeutet für Personalverantwortliche auch mehr Führung, mehr Aufwand, mehr Reibungspunkte", betont Martina Plag. "Der Mensch sucht spontan nach dem Gleichen, weil ihm das Vertraute Sicherheit verleiht. Die Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter deshalb befähigen, Vielfalt zu leben. Das fängt damit an, dass man im Team auch nach dem Verbindenden sucht und dieses schafft und nicht nur die Unterschiede sieht." Um Konflikte zu lösen, müssen die Führungskräfte ein offenes Ohr für die verschiedenen Bedürfnisse entwickeln. Denn Konfliktlösung geht nicht von selbst und ist manchmal auch anstrengend. Aber es lohnt sich. "Gesellschaft und Markt werden noch vielfältiger, die Unternehmen müssen folgen." betont Martina

Dr. Virginia Green, Geschäftsführerin der Encos GmbH, einem Spezialisten für Technologie



und Anlagenbau für die Chemie- und Mineralöl-Industrie, setzt seit Jahren auf Vielfalt im Unternehmen. Etwa 17 Prozent der Mitarbeiter stammen aus einem EU-Land und etwa 13 Prozent kommen aus Ländern außerhalb der EU. Rund 27 Prozent der Ingenieure und Techniker sind Frauen.

Am Anfang hätten sich die Kunden auf den Baustellen vor allem mit den zumeist jungen Ingenieurinnen schwer getan, erzählt Virginia Green. Die Widerstände konnte sie im persönlichen Gespräch mit den einzelnen Kunden aber schnell lösen. "Wenn sich Konflikte anbahnen, muss immer die Leitung tätig werden," so die Erfahrung von Virginia Green.

Auch im Unternehmen hilft die flache Hierarchie bei der Integration neuer Mitarbeiter und beim Lösen von Differenzen. "Egal ob sich jemand schlechter behandelt fühlt oder es andere Spannungen gibt: Ich suche dann persönlich das Vieraugengespräch mit den betroffenen Mitarbeitern", so Virginia Green. Ihr Vorteil: Sie lebt als Frau vor, dass jeder die Möglichkeit hat aufzusteigen, wenn er oder sie sich engagiert.

"Bei uns gibt es keinen Sonderstatus. Jede und jeder muss seine Leistung bringen und wird daran gemessen", betont Virginia Green. "Im Beruf lassen wir das Private außen vor. Und auch

Religionsfragen lassen wir draußen. So gibt es keine Sonderregelungen, weil im Herkunftsland des einen oder der anderen ein Feiertag ist."

Die Migrationsdebatte ist für Virginia Green künstlich. "Was ist das, ein Mensch mit Migrationshintergrund? Das klingt so negativ. So als wäre es etwas Besonderes, wie sie im Ausland zu studieren und sich irgendwann zu entschließen, dort zu bleiben. Hat jemand einen Migrationshintergrund, der vielleicht 10 Jahre in China für seine Firma tätig ist oder dessen Kinder, die dort aufwachsen? Oder jemand, dessen Großeltern aus dem europäischen Ausland gekommen sind, heute wo eigentlich in Europa die freie Wahl des Wohn- bzw. Arbeitsortes t herrschen sollte?"

Die kulturelle Vielfalt im Unternehmen habe sich denn auch eher zufällig, oder vielleicht besser natürlich ergeben. "Wir haben fachlich hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht, und haben uns für die Mitarbeiter mit der passenden Qualifikation entschieden", betont Virginia Green. Das ist typisch für die Branche. Vor Ort arbeitet man eigentlich immer in internationalen Teams und ist den Umgang miteinander gewohnt. Die Geschäftssprache ist vorwiegend englisch. Die Zeichnungen sind ohnehin international verständlich. Und fachlich gesehen ähneln sich die Mentalitäten, egal in welchem Land man geboren oder aufgewachsen ist. Alle sollten ergebnisorientiert arbeiten.

Für Madeleine Marx, Hotel-Managerin im Hamburg Marriott Hotel und Renaissance Hamburg



Hotel, ist Mitarbeitervielfalt gelebte Kultur: "Es gehört einfach dazu, dass unsere Mitarbeiter Häuser der Marriott-Kette in anderen Ländern kennen lernen und aus anderen Häusern zu uns kommen. Für viele Mitarbeiter ist dies eine gute und gern genutzte Möglichkeit, die Welt zu sehen, ohne viel Geld auszugeben."

Ein spezielles Diversity-Training ist vor diesem Hintergrund nicht notwendig. "Wir erwarten von unseren Mitarbeitern, dass sei neugierig und mit Interesse auf andere Menschen zugehen," erläutert Madeleine Marx. Mit der eigenen Erfahrung als Ausländerin und Ausländer im Hinterkopf wächst dann das Verständnis für fremde Menschen und Kulturen von selbst. Auch, wenn es immer wieder Überraschungen geben kann. Madeleine Marx kann sich noch gut an die wechselseitigen Irritationen erinnern, als bei einem weltweiten Marriott-Training für Leadership-Positionen die Crew eines rein männlich geführten Hotels aus Saudi-Arabien erstmals auf Europäerinnen und Amerikanerinnen stieß: "Ich glaube, da hatten wir alle erst einmal einiges zu schlucken." Eine tragende Brücke ist in solchen Situationen die Firmenphilosopie von Marriott weltweit: "Einander helfen und füreinander da sein".

Um diese Philosophie mit Leben zu füllen, treffen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus sich jeden Tag zum "Daily 15 Minutes Training". Die Themenpalette ist breit gefächert und reicht von technischen Abläufen wie der Erstellung von Berichten im EDV-System über Neuheiten im Hotel, etwa eine neue Speisekarte im Restaurant, bis zum spezifischen Umgang mit Gästebeschwerden. So verfestigen sich erst gar keine Spannungen unter den Mitarbeitern. Außerdem regeln die sogenannten "20 Daily Basics", die jeder Mitarbeiter auf einer kleinen gedruckten Karte bei sich trägt, das Verhalten gegenüber Gästen und Kollegen, sowie den Umgang mit dem Hotel.

"Die Gäste wissen das homogene Gefühl des Für-sie-da-Seins von einer inhomogenen Gruppe zu schätzen," ist Madeleine Marx überzeugt. Zum einen, weil es sich einfach gut anfühlt. Zum anderen macht die Vielseitigkeit vieles leichter im Alltag. Man muss beispielsweise nicht erst umständlich nach einem Dolmetscher suchen, wenn jemand im Haus die Sprache eines Gastes spricht, und kann für das Anliegen schnell eine Lösung finden.

Ming-Chu Yu, Inhaberin des China Restaurant Han Yang, engagiert sich als Vorsitzende der



Fachabteilung Chinesische Gastronomie in der DEHOGA, dem Hotelund Gaststättenverband. "Die chinesische Gastronomie ist Teil einer kulturellen Vielfalt, für die Hamburg als weltoffene Stadt wirbt", so die gebürtige Hamburgerin. Im Kern geht es für Ming-Chu Yu um die Frage, wie diese Vielfalt tatsächlich gelebt werden kann: "Auf der einen Seite wird die Vielfalt in den Medien viel beschworen und die Weltoffenheit

scheint gesellschaftlich gewollt zu sein." Auf der anderen Seite baue die Bürokratie aber Hürden auf, die es Unternehmen, die eine kulturelle Eigenart betonen wollen – wie die Chinesischen Restaurants – und damit Vielfalt nach Deutschland bringen, fast unmöglich mache, diese Vieltfalt zu erhalten. "Diese Hürden drohen die Vielfalt auszutrockenen," so Ming-Chu Yu.

Der Teufel steckt im Detail – Beispiel China Restaurants: Während die Köche in China in der Regel eine dreijährige betriebliche Ausbildung durchlaufen und im Anschluss daran nach mehrmonatigen theoretischen Kursen an einer Berufsfachschule mit Abschlussprüfung einen staatlich anerkannten Koch-Grad erreichen können, bestehe die Verordnung für die Arbeitserlaubnis Chinesischer Spezialitätenköche in Deutschland auf eine durchgängige zweijährige Berufsfachschul-Ausbildung. Diese stelle in China jedoch die Ausnahme dar und müsse privat finanziert werden. "Damit ist der Bewerberpool für die Köche, die überhaupt nach Deutschland kommen wollen, zu klein," betont Ming-Chu Yu. Außerdem würden die niedergelassenen China Restaurants in der Regel lieber mit den praktisch ausgebildeten Köchen arbeiten. Und viele hätten mehr Vertrauen in die staatlichen Zeugnisse als in die Papiere von privaten Schulen, die von Deutschland aus schwer zu beurteilen sind.

Die wiederholte Anforderung vom Arbeitsamt, deutsche Köche und Kellner im Chinesischen Restaurant einzustellen, bringt keine Lösung. "Wer in Hamburg ins China-Restaurant geht, möchte auch von Chinesen bedient und bekocht werden, zumal die Küche sehr spezialisiert ist," so Ming-Chu Yu. Sie wünscht sich viel mehr ein klares Signal vom Gesetzgeber und den Verwaltungen, dass Unternehmen mit Migrationshintergrund in Deutschland tatsächlich willkommen und auch und ganz konkret gewollt sind. Wenn die Kompetenz von Unternehmerverbänden, die die jeweils landestypischen Gegebenheiten kennen, in die Regelungsverfahren mit einbezogen würde und Verordnungen nicht in Stein gemeißelt wären sondern regelmäßige auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft würden, könnte das ein deutliches Signal an Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrantionshintergrund sein, dass Vielfalt in Deutschland willkommen ist.

Ein Fazit: Vielfalt lebt auch von der Betonung kultureller Eigenarten. Gerade in der Betonung kann die Chance im breit gefächerten Markt liegen. Dafür müssen häufig jedoch hohe bürokratische Hürden genommen werden.