

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

5 SEPTEMBER/2003

9,50 EURO

www.personal-manager.at

ISSN 1612-2836



## Die andere Sichtweise

Alter  
Ethnizität  
Geschlecht  
Religion  
Handicap  
sexuelle Orientierung  
Kultur  
Erfahrungshorizont  
Ausbildung  
Familienstand  
Sprache

## Diversity

- ▶ Air Products
- ▶ Bank Austria Creditanstalt
- ▶ Ford
- ▶ Hewlett Packard

Verlagspostamt 2355 Wr. Neudorf  
P.b.b. 03Z035053 M



### Personal Austria und Podiumsdiskussion:

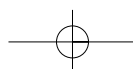
News und Trends im Personalwesen

### Nachhaltige Strategie bei der Bertelsmann AG:

Lern- und Berichtssystem für Unternehmenskultur

### Neue gesetzliche Regelung für Mediatoren:

Steigende Nachfrage und mehr Sicherheit





AUTOR

**Michael Stuber**

Inhaber mi.st Consulting, arbeitet seit 1997 mit führenden Unternehmen in Europa an der Implementierung von Diversity. Sein neuestes Buch „Diversity“ erscheint im Dezember 2003 im Luchterhand-Verlag. consulting@ungleich-besser.de

Foto: SCORSH, MI.ST CONSULTING



ILLUSTRATION: Deutsche Bank

# Mit Diversity fit für die Zukunft

*Entwicklungen wie Globalisierung und europäische Integration bewirken, dass die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlicher kultureller oder arbeitsgeschichtlicher Herkunft zusammenzuarbeiten, zunehmend als Schlüssel zum Erfolg anerkannt wird. Die Personalabteilungen versuchen dem Rechnung zu tragen, und Maßnahmen wie interkulturelle Trainings, Frauenförderung und Behindertenintegration sowie Work-Life-Balance-Programme sind für viele Unternehmen selbstverständlich. Doch erst die Bündelung der Aktivitäten als „Diversity“ erschließt weitergehende Potenziale und trägt nachhaltig zum Ideenpool und wirtschaftlichen Erfolg bei.*

Der Begriff Diversity beschreibt zunächst nichts weiter als das Phänomen, dass eine große Zahl von Faktoren alle Menschen zu ungleichen Individuen macht. In manchen Dingen unterscheiden wir uns von anderen, in anderen gleichen wir uns möglicherweise. Diversity thematisiert also Individualität und sieht Unterschiede dabei nicht nur als etwas Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes an. Gerade in der Entwicklung der letzten

Jahre findet sich der Aspekt Vielfalt praktisch in allen großen Trends der Wirtschaft wieder:

- ▶ Die europäische Integration und die Globalisierung wie auch die Konzentration durch M&A's basieren auf dem Miteinander unterschiedlicher Kulturen.
- ▶ Der wachsende „Shareholder-Value“-Druck auf Kosten, Produktivität und Markterfolg erfordert eine optimale Nutzung aller vorhandenen (vielfältigen) Ressourcen, ein reibungsloses Miteinander und die Ausschöpfung aller (unterschiedlicher) Absatzchancen.
- ▶ Die immer kürzere Halbwertszeit von Organisationsformen sowie die zunehmende Komplexität von Unternehmensstrukturen verlangen nach einer größtmöglichen Offenheit der Belegschaft sowohl mit Blick auf Veränderungen wie auch neue Zuständigkeiten, KollegInnen und Prozesse.

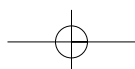
Diversity greift diese Trends als Chance auf, indem Organisationen viele Arten von Unterschiedlichkeit anerkennen und konstruktiv nutzen. Dabei gehen Diversity-Experten davon aus, dass Unternehmen, welche die Vielfalt ihrer externen Stakeholder intern widerspiegeln, erfolgreicher sind als mono-kulturelle. Zur Beschreibung von Vielfalt stehen so genannte Kern-Dimensionen von Diversity gleichberechtigt im Vordergrund. Dies sind all jene Faktoren, die Menschen von Natur aus prägen und die Er oder Sie nicht ändern können: Geschlecht, Ethnizität, Befähigung/Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung

und religiöse Glaubensprägung. Unternehmen, die an Diversity Management arbeiten, thematisieren weitere Arten von Unterschiedlichkeit, die für sie jeweils von Bedeutung sind. Dabei sind meist beeinflussbare Persönlichkeitsmerkmale wie Denk- und Arbeitsweisen, Kultur und Sprache, Ausbildung sowie private Lebensumstände relevant.

Im Kern verfolgt Diversity das Ziel, Menschen mit all ihren Unterschieden zu berücksichtigen, wertzuschätzen und zu beteiligen – als BürgerInnen, MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen, AktionärInnen, WählerInnen etc. Dabei stehen wirtschaftliche Überlegungen und nicht soziale Verantwortung oder politischer Anspruch im Vordergrund. Entsprechend etabliert sich „Diversity“ zunehmend als Leitgedanke der Unternehmensführung, dem zufolge alle Aktivitäten Individualität bewusst berücksichtigen und Vielfalt proaktiv als Erfolgsfaktor gestalten.

## Kulturelle Bedingungen

Das Thema kommt – wie viele andere auch – aus den USA. Dort existieren allerdings, von traditionell starken Bürgerrechtsbewegungen erkämpft, vielfältige gesetzliche Grundlagen, welche die Diskriminierung von Frauen, Schwarzen oder Älteren am Arbeitsplatz verhindern. Darauf aufbauend festigte sich die in den USA längst gewonnene Erkenntnis, dass Vielfalt einen wichtigen Erfolgsfaktor beim Auf- und Ausbau der amerikanischen Wirtschaft darstellte. Dieser Gedanke war die Grundlage für den späteren Business Case für Diversity, den Unternehmen für sich erarbeiteten.



In Österreich und Deutschland führt das Thema hingegen vielfach noch ein Schattendasein. Diversity ist zwar in den Niederlassungen multinationaler Konzerne durchaus bekannt, aber dort herrschen wie in vielen mittelständischen Unternehmen weitgehend Monokulturen vor. Organisationale Präferenzen zeigen sich vor allem in der Personalbeschaffung. Gesucht werden in der Regel Mitarbeiter, die „hinein passen“. Diese Vorliebe für bestimmte „Typen“ von Mitarbeitern hängt mit der jeweiligen Historie eines Unternehmens zusammen. Der oder die Gründer legten typischerweise Visionen, Grundwerte und Prinzipien fest und setzten in der (Nach-)Folge am ehesten Führungskräfte ein, die ihren eigenen Vorstellungen und Einstellungen entsprechen, worin sie eine relative Sicherheit für die Zukunft ihrer Organisation sahen.

**Ganzheitlicher Ansatz**

Tatsächlich beschäftigen sich viele österreichische Unternehmen durchaus bereits mit einzelnen Aspekten von Vielfalt, da eine ganze Reihe von „Insellösungen“ Diversity-Aspekte aufgreift: Team-Building-Sessions, Kinderbetreuung, Sprachkurse, Anti-Rassismus-Kampagnen, Frauenförderung und Mobilitätsprogramme werden durchgeführt, ohne dass diese als Beitrag zu Diversity erkannt oder kommuniziert werden.

Die isolierte Implementierung birgt jedoch vielfach Schwierigkeiten. Und selbst bei einer Bündelung als Diversity limitiert die Beschränkung auf den HR-Bereich das Wirkungsfeld und erschwert das Erreichen vieler Business-Benefits. Gerade die Verbindung bereits vorhandener Maßnahmen ermöglicht eine erhebliche Steigerung der Effizienz. Diversity leistet dies und stellt einen Bezug zum jeweiligen Kerngeschäft her. Diversity bildet also keinen grundlegend neuen Ansatz. Im Gegenteil: Es greift viele bestehende Initiativen des Personalmanagements und der Unternehmensführung auf, verbindet diese und erweitert sie.

**Implementierung von Diversity**

Für eine zielorientierte Umsetzung von Diversity ist zunächst eine gute Kenntnis der Ausgangssituation erforderlich. Ein probates Mittel dabei ist die Nutzung existierender Mitarbeiterbe-

**STUDIEN ZUM EINSATZ VON DIVERSITY**

**Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung 2003  
Deutsche Unternehmen managen Diversity durch:**

Sprachtrainings	82%
gleitenden Übergang in den Ruhestand	82%
flexible Arbeitszeit für mehr als 50 % der Mitarbeiter	72%
Mitarbeiterförderung durch Fachlaufbahnen	69%
Einstellung und Integration von Schwerbehinderten	58%
Vereinbarung von Job und Familie	51%
Diversity-Trainings	50%
Cross-Cultural-Job-Rotation	47%
Übersetzung von Firmeninfos in die Sprache ausländischer Mitarbeiter	45%
Unterstützung spezieller Mitarbeitergruppen	28%
Ausübung religiöser Gewohnheiten	9%
Einbindung von Minderh. in zielgruppensp. Produktentw. und -vermarktung	8%
Integration von Homosexuellen	5%

**Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung 2003  
Deutsche Unternehmen sehen Vorteile von Diversity für:**

		Rangliste Studie mi.st
Personalrekrutierung, Personalbindung	85%	2
Antidiskriminierung	78%	/
Kreativität, Innovationskraft	76%	/
Image	72%	5
Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität	67%	3
Chancengleichheit	65%	/
interne Kommunikation und Zusammenarbeit	63%	1
Flexibilität	44%	6
Zugang zu neuen Märkten	41%	4
Lern- und Umwandlungsressourcen	40%	/
Kunden- und Lieferantenbeziehungen	21%	7
Shareholder Value	19%	8
Kostensparnisse	14%	/

QUELLE: DGFP UND MI.ST-CONSULTING

**Keine klare Strategie**

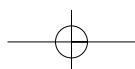
Diversity-Mangement wird von den meisten deutschen Unternehmen zwar als zukunfts-trächtig erkannt, es fehlt aber am einheitlichen Verständnis und einer klaren Strategie. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Die Verbindung von Diversity mit dem eigenen Business ist nicht sehr ausgeprägt. Die Anstrengungen beziehen sich vorwiegend auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es gibt nur wenige Organisationen mit einer ganzheitlichen Strategie und zielgerichteten Programmen. Vorteile sehen die Firmen vor allem bei Recruiting, Personalbindung und Antidiskriminierung sowie Innovationskraft und Image. Auch Mitarbeiterproduktivität und Kommunikation werden als Potenzial erkannt.

**Erfolgsfaktoren für Diversity**

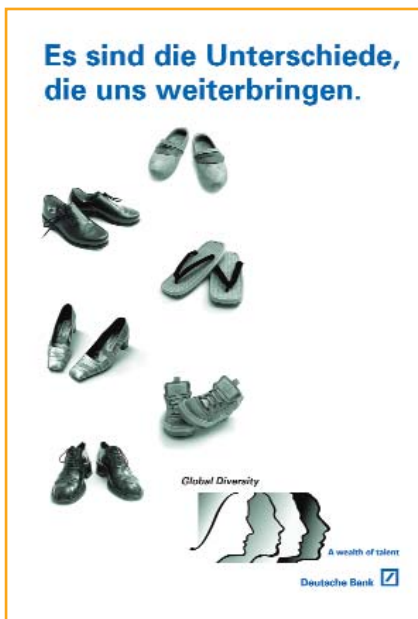
Fünf wesentliche Erfolgsfaktoren identifizierte die Corporate Practice-Studie von mi.st-Consulting unter 20 internationalen Unternehmen in Europa:

- ▶ engen und klaren Bezug zu den ökonomischen Bedingungen und Zielen
- ▶ Vernetzung von HR, Marketing und Kommunikation
- ▶ Zusammenführung der Interessen von Mitarbeitern und Führung
- ▶ keine Bevorzugung bestimmter Gruppen
- ▶ Wertschätzung und Nutzung von Unterschiedlichkeit und Individualität als gemeinsamer Wert

Die Untersuchung fand insgesamt Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Diversity-Implementierung zwischen amerikanischen und europäischen Unternehmen.



DEUTSCHE BANK: STORYLINE, MULTIPLIKATOREN UND KOMMUNIKATION



fragungen. Für eine Sekundäranalyse muss die Demographie der jeweiligen Mitarbeiter weitgehend bekannt sein, zum Beispiel mit Blick auf Alter, Geschlecht, Lebenssituation, Religion, Ethnizität oder sexuelle Orientierung. Die Erhebung dieser Daten birgt indes wesentliche Herausforderungen. Vergleichende Ergebnisse zeigen jedoch meist ein sehr unterschiedliches Antwortverhalten verschiedener Gruppen. Erst die Würdigung dieser Unterschiede ermöglicht eine offene und produktive Unternehmenskultur. Dazu ist auch die genaue Bestandsaufnahme bereits etablierter Maßnahmen, die den Diversity-Gedanken unterstützen, wichtig. Die gesamte Ist-Analyse ermöglicht zunächst Quantifizierung des Verbesserungspotenzials (Gap-Analysis) und später die Erfolgsmessung (Meilensteine und Zielerreichungsgrad).

**Top-Down und Bottom-Up**

Zur effektiven Einführung eines neuen Themas bedarf es stets der glaubwürdigen Vertretung durch die Unternehmensleitung. Der Bezug von Diversity zum Kerngeschäft wird so verdeutlicht, und es wird erkennbar, dass der eingeschlagene Weg eine (strategische) Business-Entscheidung darstellt. Ausgehend von den oberen Führungsebenen erfolgt die Top-Down-Einführung beispielsweise in Form von Diversity-

**Klare Strategie beachten**

Eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management gelingt nach Erfahrung der Deutschen Bank nur dann, wenn die Unternehmensführung die Wichtigkeit des Themas durch die Integration in ihre Geschäftsstrategie zum Ausdruck bringt. Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren sind aus unserer Sicht:

**Die Storyline:** Eine klar umrissene und unternehmensspezifische inhaltliche Definition. An dieser Stelle findet beispielsweise die Weichenstellung statt, ob man einzelne Schwerpunkte in puncto Repräsentation von Vielfalt (Geschlecht, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung, ethnische Zugehörigkeit) herausstellen möchte.

**Die Multiplikatoren:** Das Thema personalisieren. Je mehr Mitarbeiter sich zu Diversity-Themen engagieren und einbringen, desto stärker bleiben Diversity-Aspekte präsent und untermauern die Greifbarkeit des Themas. Bei der Deutschen Bank funktioniert dieser Kommunikationsschub durch vielfältige Netzwerke: regionale Frauennetzwerke oder das der Mitarbeiterinnen in Führungspositionen „Women in European Business“, durch die „Rainbow Group“,

Awareness- und/oder Diversity-Skillbuilding-Trainings. Dabei ist die Entscheidung, ob diese nur für Führungskräfte oder für alle Mitarbeiter – verpflichtend oder auf freiwilliger Basis – eingeführt werden, eine grundsätzliche, die wichtige Weichen stellt.

Zur breiten Verankerung des Diversity-Gedankens bieten sich parallel Bottom-Up-Aktivitäten an: Die Belegschaft soll für die kulturelle Veränderung in Richtung „Wertschätzung von Vielfalt“ gewonnen werden und Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten und Bedürfnisse geben. Diskussionsforen, das Intranet, Broschüren, Flyer, Fokusgruppen, Mitarbeiter-Netzwerke, Wettbewerbe oder Hotlines sind Beispiele für solche Diversity-Einführungs-Aktivitäten. In beiden Implementierungs-Richtungen soll Bewusstsein für die unterschiedlichen Facetten von Vielfalt und für deren Relevanz im Unternehmen geschaffen

Netzwerk schwul-lesbischer MitarbeiterInnen, oder die Netzwerke ethnischer Minderheiten wie das „Multicultural Partnership“. Die Netzwerke diskutieren in formellen Arbeitskreisen und durch Beiträge im Mitarbeitermagazin und im Intranet Diversity-Themen und tragen so zu einer kontinuierlichen Auseinandersetzung und Kommunikation bei. Darüber hinaus sind geschätzte Führungspersönlichkeiten glaubwürdige Botschafter. Indem sich Führungskräfte als Sponsoren für Diversity-Veranstaltungen, Mentoren im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen und Champions für Netzwerke engagieren, stärken sie den Bewusstmachungsprozess.

**Die Kommunikationskanäle:** Eine Informationsplattform in Form einer Intranet-Website, die allen MitarbeiterInnen zugänglich ist, bildete im Global Diversity Team der Deutschen Bank den Anfang. Für die zahlreichen internen und externen Veranstaltungen wurde verschiedenes Informationsmaterial erstellt: Diversity-Broschüre, Info-Flyer und Stell- und Werbewände. Auch das Mitarbeitermagazin FORUM berichtet in jeder Ausgabe zu einem Teilthema von Diversity.

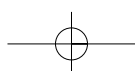
*Vorab-Auszug/M. Stuber „Diversity“, Luchterhand-Verlag*

werden. Darauf aufbauend wird Wertschätzung für Individualität und der konstruktive Umgang mit Unterschieden entwickelt.

Für die dauerhafte Integration von Diversity, das so genannte Mainstreaming, in den Unternehmensalltag sind indes die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung sowie die Employee-Relations von besonderer Bedeutung:

**Personalbeschaffung**

Zwischen Diversity und Personalbeschaffung besteht eine besondere Wechselwirkung: Einerseits erfüllt die Personalbeschaffung für Diversity eine Schlüsselfunktion, da durch Neueinstellungen gezielt die Vielfalt einer Belegschaft erhöht werden kann. Andererseits erfüllt Diversity für die Personalbeschaffung eine Schlüsselfunktion, da dadurch das Personal-Image eines Unternehmens verbessert wird.



AIR PRODUCTS: DIVERSITY AWARENESS WORKSHOPS

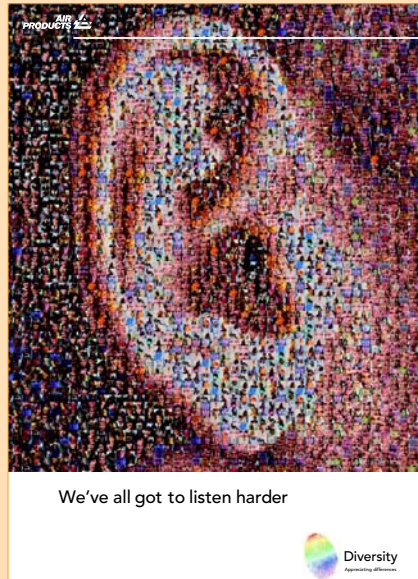
## Besser zuhören

Air Products als eines der weltweit größten Industriegasunternehmen verfolgt eine Strategie unter dem Titel „Deliver the Difference“. Diversity soll als fester Bestandteil dieser Strategie das Unternehmen zur Nummer eins für Mitarbeiter, Kunden und Anteilseigner machen.

Zentraler Aspekt der Umsetzung sind „Diversity Awareness Workshops“, an denen alle MitarbeiterInnen teilnehmen. Bis Mitte 2003 haben bereits 14000 MitarbeiterInnen weltweit diese Gelegenheit wahrgenommen. Das Training wurde in den USA konzipiert und zunächst dort durchgeführt. Anschließend erfolgte eine Anpassung an Europa unter Beibehaltung wesentlicher Kernelemente und gleichzeitiger Modifikation mit Blick auf regionale oder nationale Besonderheiten, beispielsweise in Bezug auf Reihenfolge, Darstellungen oder Sprachwahl. In Europa koordiniert ein Senior Project Manager die gesamte Umsetzung von Diversity in allen 15 Ländern, in denen Air Products tätig ist.

Bevor alle MitarbeiterInnen am Diversity Awareness Workshop teilnehmen konnten, wurde zunächst in allen Ländern das jeweilige Top-Management aller Geschäftsbereiche in die Umsetzung des Trainings einbezogen. Die ManagerInnen erhielten ein spezielles zwei- bis dreitägiges Training und arbeiteten die Bezüge zu ihren jeweiligen Geschäftsstrategien aus. Die folgende zeitliche und räumliche Umsetzung orientierte sich an nationalen Erfordernissen und Rahmenbedingungen. Insgesamt wurde so erreicht, dass der verpflichtende Roll-Out dieses Trainings als Mehrwert, Bestandteil des Kerngeschäftes und der Umsetzung der Konzernphilosophie gesehen wurde.

Die Durchführung der Diversity Awareness Workshops erfolgt mit Unterstützung nationaler, externer Diversity-Spezialisten und internen Trainern. Das Ziel der Workshops besteht darin, Bewusstsein für Diversity zu schaffen. Daher gehören zu den inhaltlichen Eckpunkten des Trainings: Wahrnehmung, die Vielfalt von Diversity, das Erleben von Anderssein und Gruppenzugehörigkeit, kulturelle Prinzipien mit Blick auf die Gruppendynamik in multi-



kulturellen Umfeldern, persönliche Vorurteile, organisationale Präferenzen sowie der Akkumulationseffekt. Als Instrumente für den Workshop dienen Einzelübungen, Gruppenübungen, Simulationen, Videos und Diskussionen in der Gesamtgruppe. In jedem Training präsentiert ein Mitglied des Top-Managements seine persönliche Sichtweise von Diversity. Auf Basis der Bewusstseins-schaffung enden die Veranstaltungen mit konkreten Maßnahmen-Planungen sowohl für das Unternehmen als auch für die einzelnen TeilnehmerInnen.

Um die Inhalte der Workshops im Anschluss an die Veranstaltung erneut aufzugreifen und weiter zu vertiefen, werden diese zusätzlich über weitere Instrumente kommuniziert. Gesprächsrunden verdeutlichen die globale Umsetzung von Diversity, regelmäßige Artikel in Mitarbeiterzeitschriften beschreiben den Diversity-Prozess und konkrete Folgeprojekte. Das Intranet dient dazu, spezifische Informationen zu geben und lokale Ansprechpartner zu benennen. Um die Kernbotschaft der Trainings nachhaltig im ganzen Unternehmen präsent zu halten, wurden drei Plakate entwickelt, die mit den Slogans „We've all got something to say“, „We've all got to listen harder“ und „We've all got a different viewpoint“ zentrale Aspekte von Vielfalt kommunizieren.

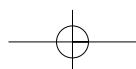
Alle Maßnahmen stellen eine Kulturveränderung dar, die darauf abzielt, das Unternehmen mit der Strategie „Deliver the Difference“ auch in Zukunft erfolgreich zu führen.

Vorab-Auszug/M. Stuber „Diversity“, Luchterhand-Verlag

Zudem wird eine qualitative Verbesserung der Personalbeschaffung erreicht: Mit der gezielten Verwendung einer ausgewogenen Sprache, von vielfältigem Bildmaterial und einer bewusst differenzierten Ansprache erreichen Unternehmen die ganze Breite des Arbeitsmarktes. Auswahlprozesse im Sinne von Diversity gewährleisten die Erhaltung der KandidatInnen-Vielfalt von der Bewerbergesamtheit bis zur Einstellung. Hierzu sind die Qualifikationsanforderungen sowie die Selektionskriterien und -mechanismen dahingehend zu überprüfen, ob sie Aspekte beinhalten, die nicht direkt mit der zu besetzenden Stelle korrespondieren. Die Erfahrung und Kompetenz im Umgang mit Vielfalt und die Einstellung gegenüber Unterschiedlichkeit mag als neues Qualifikationskriterium eingeführt werden.

## Personalbeurteilung, Beförderung, Vergütung

Zur Optimierung einer Organisation sollte eine vertikale und horizontale Durchlässigkeit für unterschiedliche Mitarbeiter gewährleistet werden. Prozesse und Inhalte der Personalbeurteilung werden ebenso wie die Mechanismen der beruflichen Weiterentwicklung mit Blick auf ihre Neutralität gegenüber Alter, Geschlecht, Ethnizität etc. überprüft. Konkret kann beispielsweise die Fähigkeit zum „Umgang mit Vielfalt“ als „Managementkompetenz“ definiert (und beurteilt) werden. Innerhalb von 360°-Feedbacks kann die „Wertschätzung von Individualität“ thematisiert werden; bei der Erstellung von persönlichen Entwicklungsplänen sollten alle Aspekte der individuellen Situation Berücksichtigung finden. Vergütungssysteme sind ein weiteres Feld für die Verankerung von Diversity. Nicht nur die „Compensation“ unterschiedlicher MitarbeiterInnen weist oft unerklärliche Unterschiede auf (z.B. geringere Bezahlung von Frauen im Vergleich zu Männern mit ähnlicher Qualifikation). Ein Tabu, das thematisiert werden muss, ist die höhere Bezahlung älterer MitarbeiterInnen, die gleichsam zu bevorzugten Zielen des Personalabbaus werden und angesichts der sich weiter öffnenden Altersschere gleichzeitig ein unterschätztes Potenzial darstellen.



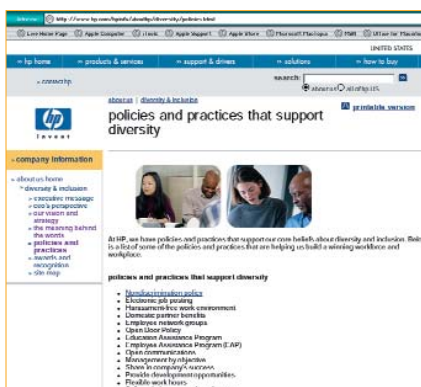
**HEWLETT PACKARD: FRAUENFÖRDERUNG, INTERNATIONALITÄT UND UNTERNEHMENSKULTUR**

FOTO: RICHARD SCHUSTER

IM GESPRÄCH MIT:

**Silvia Buchinger**Leiterin  
Human Resources  
Hewlett Packard  
Österreich

## Deutlich kommunizieren

**Frau Buchinger, Hewlett Packard ist einer der Diversity-Pioniere. Wo liegen hier in Österreich Ihre Schwerpunkte?**

Wir verstehen das Thema sicher anders als in den USA. Informationen wie Religionszugehörigkeit erfassen wir beispielsweise nicht. Ein wichtiger Punkt ist uns aber Internationalität. In unserem Wiener Headquarter arbeiten 26 unterschiedliche Nationalitäten. Das bereichert die Zusammenarbeit ungemein. Unsere Strategie besteht generell darin, schon bei der Einstellung und später bei der Karriereplanung keinerlei Unterschiede zu machen.

**Das gilt auch für das Geschlecht?**

Natürlich. Bei Besetzung von Managementpositionen prüfen wir generell, ob es geeignete interne Kandidatinnen gibt. Grundsätzlich sind uns neben vielem flexible Arbeitszeitmodelle sehr wichtig, dass Frauen gegebenenfalls auch mal von zu Hause ungestört arbeiten können und so „Notfälle“ in der Kinderbetreuung überbrücken können. Das gilt auch für das Topmanagement. Außerdem sind wir stolz, dass 95 Prozent der Frauen nach der Karenz zurückkehren. Unser Frauenanteil von vormals 41 Prozent ist nach der Fusion mit Compac allerdings auf 28 Prozent gesunken. Wir werden unsere Anstrengungen also wieder intensivieren.

**Wie sind Sie mit den unterschiedlichen Unternehmenskulturen umgegangen?**

Wir haben diesen Prozess von Beginn an sehr intensiv begleitet und Interviews mit den Mitarbeitern geführt, um zu erfahren, wie sie das eigene und das andere Unternehmen eigentlich sehen und was sie von dem Zusammenschluss erwarten und befürchten.

**Welche Befürchtungen gab es?**

Das waren vor allem Fragen wie: Was bedeutet das für meinen eigenen Arbeitsplatz? Wie werden meine Kollegen sein? Wie wird sich das System ändern und wie kann ich damit umgehen? Diese Auseinandersetzung war extrem wichtig: sich sehr frühzeitig klarzumachen, wo die unterschiedlichen Sichtweisen sind und das auch offen auszusprechen. Wir haben dann die Mitarbeiter zu Präsentationen eingeladen, die Ergebnisse auch im Intranet veröffentlicht und auf dieser Grundlage Fast-Start-Workshops durchgeführt, in denen die Teams ihre eigenen Basics erarbeiten konnten.

**Was empfehlen Sie anderen Firmen?**

Grundsätzlich würden wir das genauso wieder machen. Außerdem ist es sehr wichtig, dass man in diesem gesamten Prozess sehr klar und deutlich kommuniziert, dass man immer genau sagt, was man eigentlich meint, denn Begriffe sind teilweise sehr unterschiedlich besetzt.

**Gibt es noch andere Bereiche?**

Vielfalt ist vor allem für die Besetzung von Teams ein Plus - auch in Bezug auf den Erfahrungshorizont. In Kundenprojekten ist es sehr oft der Fall, dass Techniker, Verkäufer, Consultants und Controller zusammen eine Lösung erarbeiten. Somit haben wir die Sicht des Kunden vor Ort, den Blick von außen und die wirtschaftliche Sichtweise vereint. Das führt zwar manchmal zu Kontroversen, aber langfristig zu besseren Ergebnissen.

**Nur wenige Unternehmen kommunizieren das Thema wie HP auch auf der Website. Ist Diversity schon out of date?**

Für die Mitarbeiter ist es natürlich wichtig zu wissen, dass das Unternehmen zu Vielfalt und Chancengleichheit steht. Kommunikation im Web hat aber sicher nicht Priorität. Wichtig ist, dass ein Unternehmen auch danach handelt. Ich glaube, dass ein Unternehmen kreativer, kommunikativer und innovativer ist, wenn die Mitarbeiter möglichst verschieden sind. Von daher wird Diversity als strategisches Instrument in Zukunft eher wichtiger werden.

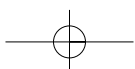
INTERVIEW: IKÖ

### Training, Weiterbildung

Durch das Altern der Bevölkerung und die sich verkürzende Halbwertszeit von Wissen kommt dem lebenslangen Lernen eine immer größere Bedeutung zu. Und auch zwischen Training und Diversity besteht eine wichtige Wechselbeziehung: Diversity-Trainings tragen den Vielfaltsgedanken in ein Unternehmen hinein, während Diversity dazu beiträgt, Weiterbildung effektiver zu gestalten: Gerade bei Kommunikations- oder Führungstrainings kann der Diversity-Gedanke zu einer universelleren und effektiveren Anwendbarkeit der vermittelten Inhalte führen. Schließlich stellt Diversity eine thematische Bereicherung für zahlreiche Seminar-Curricula dar. Von Projekt-Leitung bis zu Customer-Relationship-Management bietet die bewusste Nutzung von Vielfalt Verbesserungspotenziale.

### Employee Relations, Work/Life Balance

Diversity hilft auch dabei, dynamische Arbeitszeitmodelle und neue Formen der Arbeitsorganisation effektiv zu gestalten und dabei unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen. So können Programme, die sich bislang speziell auf die Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ beziehen, künftig auch den Mitarbeitern, die kein traditionelles Familienleben führen, eine bessere Balance von Privat- und Berufsleben bieten. Umfassende Work/Life-Modelle berücksichtigen neben der Kinderbetreuung auch die private Haushaltsführung, Stressmanagement, Gesundheitsförderung, Fitness-Angebote und individualisierte Employee Assistance.



Dem Work/Life-Bereich kommt angesichts der künftig verlängerten Lebensarbeitszeit eine enorme Bedeutung zu.

Insgesamt stellt Diversity viele tradierte Systeme der Wirtschaft in Frage und ist unstrittig darauf ausgerichtet, bestehende Mono-Kulturen zugunsten offener, in vielerlei Hinsicht multi-kultureller Organisationen grundlegend zu verändern. Dieser zunächst unbequem anmutende Change-Prozess verspricht indes zahlreiche Verbesserungen und Vorteile:

### Externe Vorteile

- ▶ Durch differenziertes Recruiting werden alle zur Verfügung stehenden Arbeitsmarktpotenziale ausgeschöpft; Arbeitgeber-Image und Qualität der BewerberInnen steigen.
- ▶ Durch offeneres Marketing und differenzierte Kommunikation werden mehr Marktsegmente erreicht, diese werden besser durchdrungen und Kunden zu höherer Zufriedenheit betreut.
- ▶ Durch verantwortliches, ethisches Handeln steigt das öffentliche Ansehen des Unternehmens.
- ▶ Mit Diversity entsteht ein Differenzierungsmerkmal (Branding) in Märkten mit quasi austauschbaren Produkten, Dienstleistungen oder Job-Angeboten.
- ▶ Der Aktienkurs von fortschrittlich gemanagten und auf Diversity ausgerichteten Unternehmen entwickelt sich erfahrungsgemäß überdurchschnittlich.

### Interne Vorteile

- ▶ Vorhandene Potenziale aller Beschäftigten werden qualitativ und quantitativ optimal ausgeschöpft (individuelle Produktivitätssteigerung).
- ▶ Die Wertschätzung von Individualität führt zu wachsender Zufriedenheit und geringerer Abwesenheit sowie sinkender Fluktuation.
- ▶ Die Zusammenarbeit wird verbessert (höhere Team-Produktivität, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Innovationskraft).
- ▶ Die Effektivität der Organisation mit Blick auf Veränderungen, komplexe Strukturen, bereichsübergreifende Prozesse etc. wird erhöht.
- ▶ Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmenskulturen wird erleichtert.

## FORD: NETZWERK FÜR MIGRANTEN „TURKISH RESOURCE GROUP“



**Vildan Aydın** (obere Reihe, 2. von rechts) ist Betriebswirtin und Politikwissenschaftlerin und seit 1998 bei Ford im Bereich Materialplanung und Logistik tätig.

„Wir sind als Kern der Ford-internen Organisation „Turkish Resource Group“ insgesamt 15 Personen aus den verschiedensten Bereichen wie Einkauf, Marketing, Personalabteilung und Produktion. Wir wollen Ford als attraktiven Arbeitgeber positionieren und fördern nach innen die Idee des „employer of choice“ - zum anderen das Prinzip der „brand of choice“ nach außen.“

Die TRG versteht sich als Netzwerk für türkische und nicht-türkische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und steht für Projekte und Aktivitäten zum Thema „Integration“. Wir haben ja dahingehend eine gewachsene Tradition - Ford war das erste Unternehmen, das das so genannte Anwerbeabkommen unterschrieben hat, und „40 Jahre Migration“ wurde 2001 bei uns ganz groß gefeiert. Heute arbeiten in der Produktion rund 25 Prozent ausländische Mitarbeiter. Wir unterstützen gezielt und individuell bei der Karriereplanung, und es gibt zahlreiche Aktivitäten, mit denen wir die Integration fördern. So werden beispielsweise Gerichte mit Schweinefleisch gekennzeichnet und im Schichtbetrieb wird auf den Fastenmonat Ramadan Rücksicht genommen, Betriebsversammlungen werden in türkischer und übrigens auch in Gebärdensprache angeboten, und wir bieten Sprachkurse an, in denen Deutsch und Türkisch unterrichtet wird.

Wir haben mit Unterstützung der Marketingabteilung auch den ersten Ford-Werbefilm auf Türkisch entwickelt und zahlreiche Presseauftritte absolviert. Für die Präsentation unserer Gruppe im Unternehmen haben wir letztes Jahr den internen Diversity-Preis gewonnen, und in diesem Jahr wollen wir mit einem Multikulti-Ball das Ramadanfest mit dem Advent verbinden.“

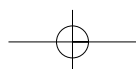
INTERVIEW: IKÖ

### Zusammenfassung und Ausblick

Es gilt hervorzuheben, dass soziale und politische Aspekte bei Diversity zwar nicht als eigenständige Zielsetzung verfolgt werden, dennoch im Ergebnis durchaus erwünschte Effekte darstellen. Die Entscheidung für Diversity stellt eine wirtschaftliche, gewinnorientierte Strategie dar. Die vielfach mangelnde Anerkennung von Unterschieden führt zu Ineffektivität, die sich Unternehmen zumal in schwierigen Zeiten kaum leisten können.

Diversity birgt umfangreiche Möglichkeiten für Innovationen und Quantensprünge im Business. Laut einer aktuellen Studie werden in der deutschen Werbung nur in acht Prozent aller Spots ältere Menschen berücksichtigt - dargestellt mit Focus auf ihre Schwäche, Krankheit und Abhängigkeit; angesichts eines Marktanteils von 35 Prozent - Tendenz steigend - ein dürftiges Ergebnis. Trotz eines Marktanteils von zehn Prozent erscheinen in nur vier Prozent der Beiträge kulturell vielfältige Menschen, dargestellt als „exotische, fremde Typen“.

Eine Positionierung über Diversity böte dagegen weitreichende Identifikationspotenziale und Möglichkeiten einer intensiven Marktdurchdringung. Die Besonderheit vielfältiger Zielgruppen darf dabei jedoch nicht zu einer einseitigen Special-Interest-Segmentierung führen, sondern muss Unterschiedlichkeiten im Kontext gesellschaftlicher Vielfalt als selbstverständliche Normalität thematisieren.



**FORD: NETZWERKE GEGEN DISKRIMINIERUNG UND ZIELGRUPPENMARKETING**

AUTOR:

**Hans Jablonski**Diversity Manager  
Deutschland  
Ford-Werke AG

hjablons1@ford.com

## Vielfalt als Stärke

Bei Ford arbeiten 335 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit in 105 Werken und fertigen Produkte, die in über 200 Märkten verkauft werden. Diese Daten der Ford Motor Company machen die Dimensionen des globalen Unternehmens deutlich und damit die Bedeutung von Diversity. Ford sieht in der Vielfalt seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Stärke des Unternehmens und verfolgt Diversity als Strategie. Dies bedeutet allein in Europa: Sensibilität im Umgang mit Menschen aus über 57 Nationen sowie Wertschätzung und Respekt für die Unterschiede jeder Einzelnen und jedes Einzelnen im Unternehmen, seien diese Unterschiede nun durch religiöse Ansichten, Herkunft, Alter, Behinderung oder sexuelle Identität und Orientierung gekennzeichnet.

Wertschätzung von Menschen mit ihren Unterschiedlichkeiten kann nicht von oben verordnet werden. Diversity bei Ford bedeutet nicht Akzeptanz von Richtlinien; es verlangt innere Überzeugung. Diversity bei Ford orientiert sich an gesellschaftlichen Veränderungen, die Herausforderungen an die Unternehmenskultur und das gemeinschaftliche Arbeiten stellen. Im Hinblick auf die Vielfalt seiner Kunden hat Diversity vor allem auch wirtschaftliche Bedeutung. So setzt Ford auf „bunt“ zusammengesetzte Teams, in denen Frauen wie Männer die Verschiedenheit und den Anspruch unserer Kundinnen und Kunden abbilden. Die vielfältigen Qualitätsansprüche unserer Kundschaft ebenso wie die Veränderungen im Arbeitsmarkt angesichts immer älter werdender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der sich daraus ergebenden Herausforderungen

## Von Beruf: Diversity Manager

Er benötigt kommunikative Fähigkeiten, Interesse am Thema und eine hohes Maß an Sensibilität für die Belange unterschiedlicher Menschen. Die Aufgaben reichen von der Strategie-Entwicklung bis zur Evaluation ihrer Wirkung im Unternehmen. Die Beratung des Vorstandes bei strategischen Fragen und die Unterstützung bei der Gründung von firmeninternen Interessensgruppen sind weitere Tätigkeitsfelder. Der Diversity Manager arbeitet in enger Abstimmung mit dem Bereich Human

Resources, der Arbeitnehmervertretung sowie internen und externen Diversitygruppen daran, die Umsetzung von Diversity bis in operative Personalprozesse anzustoßen und voranzutreiben. Er unterstützt beispielsweise die Rekrutierungs-Abteilung bei der Bildung von „diversen“ Interviewteams und entwickelt Diversity Trainings. Er ist gefordert, ein Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Diversity und dem Unternehmenserfolg zu entwickeln und zu vermitteln. Bei Ford gibt es diese Position seit Januar 2001.

sind hierbei starke Argumente für die Ford-Diversity-Kultur.

So wurde beispielsweise eine Ethno-Marketing-Kampagne von Ford für die Zielgruppe der in Deutschland lebenden Selbständigen türkischer Abstammung entwickelt. Unter der Leitung eines türkischen Mitarbeiters wurden Verkaufskataloge und Plakate in türkischer Sprache produziert und eine Anzeigenkampagne in türkischsprachigen Zeitungen gestartet, und die Kunden wurden vor Ort und über eine Telefon-Hotline in der eigenen Landessprache beraten. Maßgeblich für den großen Erfolg dieser Kampagne war das Wissen um die Vorlieben und Gepflogenheiten dieser speziellen Kundengruppe. Über dieses Wissen verfügte insbesondere der türkische Mitarbeiter, der sich durch den Erfolg dieser Aktion bestätigt sieht und wertgeschätzt fühlt.

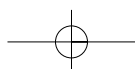
Das „Women's Engineering Panel – WEP“ wurde 1995 mit dem Ziel gegründet, den Anteil von Ingenieurinnen zu erhöhen. Neben einer Informations- und Erfahrungsplattform ist die Gruppe integraler Bestandteil bei der fachlichen Begleitung von Maschinenbau-Studentinnen im Rahmen des „Henry-Ford-Stipendiums“ an der RWTH Aachen.

Weitere Arbeitsschwerpunkte sind die Kommunikation ingenieursspezifischer Themen sowie die Durchführung von Projekten, um das Interesse von Schülerinnen und Schülern an technischen und ingenieurwissenschaftlichen Berufen zu stärken. In Kooperation mit dem WEP arbeitet das „FIT – Frauen in technischen Berufen“-Team, das aus einem Kooperationsprojekt zwischen dem Schulamt der Stadt Köln und der Ford-Werke AG entstanden ist. Ziel dieses Projektes ist die Erweiterung des Berufswahlspektrums von Mädchen, die

Steigerung der Zahl von weiblichen Auszubildenden in der gewerblich-technischen Ausbildung sowie die Motivation von Schülerinnen zur Aufnahme eines ingenieurwissenschaftlichen Studiums. In Zusammenarbeit mit Schulen werden Mädchen Infotage (z.B. Girls' Day) und Praktika angeboten. Darüber hinaus werden Mädchen mit türkischem Migrationshintergrund gezielt für diese Projekte beworben.

Im Rahmen der WorkLife-Balance-Aktivitäten bei Ford steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Februar 2001 mit „Ford Pänz“ ein Kindergarten im Bedarfsfall zur Verfügung. Ein Elternnetzwerk initiiert und unterstützt weitergehende Aktivitäten. Zur Vereinbarkeit von Freizeit und Arbeitszeit werden verschiedene Teilzeit- und Telearbeitmodelle bei Ford angeboten. So ist Job Sharing auch im Management möglich. Seit Anfang 2002 führt die Ford-Werke AG noch bis zum Jahr 2004 mit der Fachhochschule Köln (FH) das Projekt „Interkulturelle Kommunikation und Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ durch. Gefördert wird diese Zusammenarbeit durch das Xenos-Programm der Bundesregierung und der EU. Das Programm gilt als Modellprojekt, wenn es darum geht, neue Wege und Methoden zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zu entwickeln.

Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat der Ford-Werke AG haben im Februar 2002 eine Betriebsvereinbarung geschlossen, die ein Arbeitsklima garantieren soll, das von partnerschaftlichem Verhalten geprägt ist. Gemeinsam fordern sie darin alle Beschäftigten auf, Wertschätzung und Toleranz gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zeigen.





FORD: SCHWUL-LESBISCHES NETZWERK „GLOBE“



**Roland Kayser,**  
Diplomingenieur  
Fahrzeugtechnik,  
arbeitete zunächst bei  
VW, dann zwei Jahre in  
Italien und kam 1994  
zu Ford. Er ist heute in  
der Entwicklung für  
zielgruppenspezifisches  
Marketing tätig.

Foto: Ford

## Versteckspiel macht unproduktiv

**N**achdem ich mich schon früh als homosexuell geoutet hatte, wurde ich 1996 in Amerika angesprochen und war dort das erste europäische Mitglied von Ford GLOBE. Ich habe die Gruppe dann in England und Deutschland aufgebaut.

Das Netzwerk sorgt zunächst dafür, dass sich die Leute untereinander kennen und für ihre Rechte eintreten können. Wir haben insgesamt elf Punkte identifiziert, bei denen Homosexuelle nicht gleichgestellt sind und arbeiten an deren Verbesserung. So waren wir eines der ersten Unternehmen, das die Betriebsrente für Hinterbliebene eingetragener gleichgeschlechtlicher Partnerschaften geöffnet hat. Unsere Aktivitäten kommen aber natürlich auch dem Unternehmen zu Gute. Mehrere Untersuchungen haben ergeben, dass Schwule und Lesben, die sich am Arbeitsplatz nicht geoutet haben, mindestens zehn Prozent ihrer Energie für Versteckspiele verschwenden. Schwierig sind beispielsweise Situationen, in denen gefragt wird, was man am Wochenende gemacht hat, oder der Partner zur Weihnachtsfeier eingeladen wird. Im schlimmsten Fall wird sogar eine vermeintliche Frau samt Kindern erfunden, deren Bild auf dem Schreibtisch steht.

Für Angestellte ist es sicher leichter, sich zu outen. Schwieriger ist es in der Fertigung - gerade in der Automobilindustrie herrscht noch immer ein klassisches „Machoambiente“. Ein Mitarbeiter kam beispielsweise zu uns, weil er sich gemobbt fühlte. Wir haben dann gesagt: „Wir können dich zwar in eine andere



Abteilung versetzen lassen, aber da wird das Gleiche wieder passieren.“ Er hat das dann durchgezogen, und es war nicht ganz einfach, aber in letzter Konsequenz sehr positiv. Der Werksleiter dieser Motorenfabrik ist sogar nach einem Jahr zu uns gekommen und hat erzählt, dass das Outing von diesem Mitarbeiter das Betriebsklima der ganzen Abteilung verbessert hat. Schwulenwitze werden zwar immer noch gemacht, aber in einem neuen, gleichberechtigten Kontext, und seine Kollegen nehmen ihn heute auch mal ganz selbstverständlich in den Arm.

Die Netzwerke helfen dem Unternehmen auch, sich nach außen zu präsentieren. Gerade für die Erstellung von Werbefilmen und Anzeigenkampagnen ist das ein erheblicher Vorteil. Die schwul-lesbische Szene registriert sehr wohl, ob ein Unternehmen nur eine neue Zielgruppe ansteuert oder wie wir jedes Jahr beim Kölner Christopher Street Day mit einer starken Mitarbeitergruppe und als Hauptsponsor auftritt.

Je größer die Community, desto leichter ist es natürlich. Unser Netzwerk hat es bei Ford sehr leicht gehabt, da das ganze Unternehmen von dem Diversity-Gedanken durchdrungen ist. Der Anfang war allerdings schwierig. Nachdem wir nun verschiedene Auszeichnungen bekommen haben - auch unter den Besten in Europa sind -, ist Diversity gar nicht mehr wegzudenken. Wir haben bei Studienabgängern der Ingenieurwissenschaften einen deutlich besseren Platz als vorher und rücken sprunghaft immer weiter an die Spitze.“

INTERVIEW: IKÖ

Mitglieder von Ford GLOBE (Gay, Lesbian or Bisexual Employees) mit Ford-Ka-Pickup in Regenbogenfarben, der der Gruppe für interne und externe Veranstaltungen wie dem Christopher Street Day zur Verfügung steht.

Diversity stellt ohne Zweifel ein Schlüsselthema mit Blick auf die grundlegenden Veränderungen in der Wirtschaft dar. Dies wird sich mit der Umsetzung der Anti-Diskriminierungs-Richtlinien auf Basis von Artikel 13 des EU-Vertrages (Amsterdamer Vertrag) noch deutlich verstärken. Unternehmen der EU müssen künftig im Streitfall nachweisen, dass sie nicht diskriminiert haben. Gerade hierbei wird Diversity eine tragende Rolle spielen. Bei aller Komplexität des Themas ist Diversity gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen eine Chance, die für diese meist schwierige Internationalisierung besser zu bewältigen, den Fach- und Führungskräfte-Engpass auszugleichen und sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.

Durch die aktive Wertschätzung von Vielfalt antizipieren Organisationen zahlreiche Individualisierungstendenzen in der Gesellschaft. Neben einer strategischen Einführung von Diversity ist ein umfassendes Diversity Mainstreaming sinnvoll, um die nachhaltige Nutzung der Potenziale zu gewährleisten.

Zusammen mit Unternehmensleitung, und Kommunikation stellt der HR-Bereich zweifellos die zentrale Funktion für Diversity dar. Gerade hier muss die Bereitschaft bestehen, das Unternehmen, seine Kultur und seine Systeme nötigenfalls tiefgreifend zu verändern, so dass Vielfalt als Erfolgsfaktor dauerhaft und vollständig

