

Unternehmenskultur

Vielfalt als Chance

Diversity ist auch in der Chemie-Branche gefragt. Vorgesetzte stehen dabei vor gewaltigen Herausforderungen. Doch der Einsatz für mehr Pluralismus unter den Mitarbeitern zahlt sich aus – im eigenen Team wie auch im gesamten Unternehmen.

Die Anekdote erzählt Diversity-Berater Michael Stuber gern: Sitzen fünf Mitarbeiter im Konferenzraum und besprechen das Thema „Diversity“. Alles Männer, alles Naturwissenschaftler, alles Deutsche. Ja, Diversity sei eine feine Sache, sind sich alle einig. Natürlich sei ihnen bewusst, dass sie alle Männer, Naturwissenschaftler und Deutsche seien. Aber selbst wenn das nicht so wäre, hätten sie damit auch kein Problem. „Auf die wirklich wichtige Frage kommen sie aber gar nicht“, sagt Stuber. Nämlich die, zu überlegen, warum denn eigentlich keine Frau, kein BWLer, kein Türke unter ihnen ist.

Dimensionen der Vielfalt

Doch der Wind beginnt sich zu drehen. Immer mehr Firmen entdecken die Vielfalt ihrer Belegschaften als neue Chance. „Das Geschäftsumfeld fast aller Unternehmen wird international, komplex, veränderungsintensiv und talent-kritisch, so dass Diversity eine Notwendigkeit darstellt“, erklärt Stuber, der in Köln die Beratungsgesellschaft Ungleich Besser Diversity Consulting leitet. Der öffentliche Erwartungsdruck, so Stuber, mache das Thema momentan zu einer akut dringlichen Priorität. Keine Frage: Chancengleichheit wird in der deutschen Wirtschaft hoch gehandelt – mit Blick auf Frauen genauso wie auf behinderte, ausländische oder ältere Mitarbeiter. Getrieben vom demografischen Wandel und Fachkräfte-Engpässen ist Diversity auf dem Vormarsch.

Diversity in der deutschen Chemie

„Unternehmen befassen sich damit nicht nur aus sozialer Verantwortung heraus, sondern auch aus reinem Eigeninteresse“, sagt Andreas Merx, Inhaber der Managementberatung Pro Diversity in Berlin. Das sei der beste Ansporn überhaupt, um Vielfalt voranzutreiben. Besonders global agierende Firmen sind betroffen – auch in der Chemie. „Die Branche muss sich beim Thema Diversity nicht verstecken“, weiß Merx. Im November 2011 erst plädierte die von BAVC und VAA veranstaltete Sozialpartner-Fachtagung „Diversity Management“ dafür, „die Vielfalt unter den Arbeitnehmern bewusst zu fördern und Diversity als wichtigen Wettbewerbsfaktor anzuerkennen“ sowie „ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Persönlichkeitsentfaltung fördert und frei von Diskriminierungen ist“, so der Wortlaut.

Doch damit nicht genug. Das Engagement für Pluralismus in den deutschen Chemie-Betrieben hat schon eine längere Tradition. Bereits 2008 schlossen BAVC und IG BCE eine Sozialpartner-Vereinbarung zu dem Thema.

Aus dem Inhalt:

Ausbildungsserie: Seinen Weg finden	4
Arbeitszufriedenheit	6
Lebenslanges Lernen	8

Hier wurde darauf hingewiesen, dass die Unternehmen der chemischen Industrie „Vielfalt in den Belegschaften brauchen, um auf den lokalen und globalen Märkten bestehen zu können“. Die Vereinbarung betont die besondere Verantwortung von Vorgesetzten. Ihre Aufgabe sei es, ein Klima zu schaffen, in dem „alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Arbeitsumfeld mit Respekt und Wertschätzung frei von Vorurteilen erfahren“. Berater Merx lobt die Vereinbarung, da sie den Gedanken fördere, „dass Diversity am besten funktioniert, wenn es keine Top-down-Einbahnstraße“ sei.

„Vielfältigster Arbeitgeber Deutschlands“

Vorreiter-Unternehmen der Branche zeigen, wie das praktisch funktioniert. BASF in Ludwigshafen zum Beispiel: Im November erst wurde dem Konzern von Henkel, McKinsey und der „WirtschaftsWoche“ der branchenübergreifende erste Deutsche Diversity-Preis verliehen – als „vielfältigster Arbeitgeber Deutschlands“. BASF nimmt Vielfalt ernst. Sehr ernst sogar. Ganze elf Vollzeitmitarbeiter kümmern sich hauptberuflich um Diversity-Belange des Unternehmens, das hierzulande rund 3.500 ausländische Mitarbeiter beschäftigt. „Bei uns ist Diversity kein Modewort“, sagt Peter van den Hoek, globaler Projektleiter für Diversity + Inclusion. „In unserem globalen Marktumfeld hat die Unterschiedlichkeit unserer Mitarbeiter direkte Auswirkungen auf unseren Geschäftserfolg.“

Best Practice

Dass das kein Lippenbekenntnis ist, beweist van den Hoek mit vielen Fallbeispielen. Nummer eins: Bei der Entwicklung von atmungsaktiven Sportschuhen aus Polyurethan stellten die Forscher des Unternehmens fest, dass die Anatomie der Füße von Asiaten ganz anders ist als die der Europäer. Also setzten sich Kollegen aus Deutschland und Hongkong zusammen, um die optimale Passform zu entwickeln.

Fallbeispiel Nummer zwei: Autos in China haben statt 150 nur 45 Steuerungspunkte. Ein klassischer deutscher BASF-Techniker würde behaupten: Die können ja gar nicht fahren. In einem Team mit chinesischen Kollegen wechseln deutsche Mitarbeiter ihre Perspektive und lernen neue Lösungsmuster kennen.

Vielfalt anerkennen und gestalten

Diversity bei BASF setzt jedoch nicht nur auf unterschiedliche Nationalitäten, Hautfarben oder Geschlechter. „Uns interessieren weniger die sichtbaren Unterschiede, sondern mehr die unsichtbaren – wie unterschiedliche Hintergründe, Fähigkeiten, Wertesysteme oder Perspektiven“, so van den Hoek. Diversity und Inklusion sei bei BASF Chefsache – aber nicht nur. Der Gedanke soll sich auf sämtlichen Ebenen des Unternehmens durchsetzen.

„Wichtig ist ein Umdenken – und zwar in allen Köpfen“, so der Projektleiter. Keine leichte Aufgabe für Vorgesetzte. Sie müssen nicht nur einzeln auf jeden Mitarbeiter in seiner Individualität eingehen. Zusätzlich sollen sie die Unterschiede auch noch für die Teamarbeit bestmöglich nutzen. Je früher sich Führungskräfte für andere Menschen und Sichtweisen öffnen, desto größere Chancen haben sie auch, ihre eigene Karriere voranzutreiben.

Diversity als Wettbewerbsvorteil

„Der Umgang mit Vielfalt ist zukunftsentscheidend – sowohl für Vorgesetzte als auch für die Firma als Ganzes“, so Merx. Führungskräfte ohne Diversity-Kompetenz würden ganz klar Nachteile haben. Er verweist auf den Similar-to-me-Effekt. Wenn es bei Neueinstellungen nicht mehr genug Kandidaten gibt, die so ähnlich sind wie der Interviewer selbst, ist dieser gezwungen, anders gestrickte Nachwuchskräfte einzustellen. Je eher man die Vorteile hieraus zieht, desto besser stehen die Chancen, im Wettbewerb um die besten Köpfe vorn zu liegen.

Das Argument, unsere Firma ist dafür zu klein, zieht nicht. Mit Diversity kann man auch ganz klein anfangen – etwa, wenn man die Vielfalt im eigenen Team nutzt. Während größere Unternehmen oft eigene Diversity-Management-Programme initiiert haben, lassen sich kleinere Unternehmen andere Ansätze einfallen, etwa indem sie Jugendliche mit Migrationshintergrund ausbilden.

Die Anstrengungen lohnen sich. „Unternehmen profitieren von Vielfalt, indem Ressourcen voll ausgeschöpft und Entscheidungen perspektivenreich und damit ausgewogen getroffen werden“, erklärt Stuber. „Und Führungskräfte gewinnen mit Diversity, weil

sie bessere Ergebnisse mit ihren Teams erreichen und zufriedener, loyalere Mitarbeiter haben."

Vielfalt zahlt sich aus

Das weiß auch Ruth Kretschmer, Human Resources Director von Dow in Deutschland mit Hauptsitz in Schwalbach im Taunus. „Diversity Management bringt global agierenden Unternehmen entscheidende Pluspunkte“, so Kretschmer. Nur wenn sich jeder Mitarbeiter voll entfalten könne, fänden Teams bestmögliche Lösungen. „So sichern sie dem Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile.“

Das bestätigt auch die aktuelle McKinsey-Studie „Vielfalt siegt!“. Demnach behaupten sich Unternehmen mit hoher personeller Vielfalt im Vorstand wesentlich besser am Markt als andere. Die Gesellschaften mit der höchsten Diversität im Vorstand erzielten in den Jahren zwischen 2008 und 2011 satte 53 Prozent höhere Kapitalrenditen und 14 Prozent höhere Betriebsergebnisse als Unternehmen mit geringerer Diversität. „Vielfalt schlägt sich schwarz auf weiß in der Ertragsrechnung nieder“, resümiert McKinsey-Partner Thomas Barta. Für die Studie untersuchte die Managementberatung 180 Unternehmen aus den klassischen Leitindizes in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA. Diversität wurde anhand des Anteils von Frauen und Ausländern im Vorstand bemessen.

Pluralismus als Unternehmensziel

Eine weitere Erkenntnis der Unternehmensberatung: Bis zur Hälfte des erwarteten Fachkräftemangels ließe sich durch mehr Diversity abfedern. Entscheidend sei, so die Forscher, den Pluralismus in der Belegschaft als Unternehmensziel zu verankern und Mitarbeiter strikt nach ihrer Leistung zu beurteilen. Nur so bekämen nicht die „Gleichen“ eine Chance, sondern stets die „Besten“.

So macht es auch Dow in Deutschland. Das Chemieunternehmen beschäftigt sich bereits seit der Jahrtausendwende mit dem Thema Diversity. Damals wurde als konkretes Ziel eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen von einem einstelligen Bereich auf 12 Prozent für 2010 festgelegt. Zudem wurden Netzwerke für Minderheiten ins Leben gerufen – so zum Beispiel für neue Mitarbeiter, für Frauen, oder für

behinderte Kollegen. „Unsere Aufgabe als Arbeitgeber sehen wir darin, für die unterschiedlichen Mitarbeiter im Unternehmen eine Plattform zu schaffen“, sagt Kretschmer. „So helfen wir, dass sie sich wohlfühlen und zugleich ein eigenes Sprachrohr bekommen.“

Führungskräfte haben Schlüsselfunktion

Doch Dow adressiert nicht nur die Minderheiten. Auch Vorgesetzte stehen im Fokus. Sie sollen für das Thema Vielfalt sensibilisiert und bei dem Prozess mitgenommen werden. In Pflichttrainings lernen sie, Diversity und Inklusion im Arbeitsalltag zu leben, indem sie offen, tolerant und geduldig agieren. Selbst in einigen Zielvereinbarungen werden Diversity-Ziele festgelegt, beispielsweise bei der Einstellungsquote weiblicher Auszubildender.

Bei Workshops mit der gemeinnützigen Stiftung MyHandicap übten die Vorgesetzten den Umgang mit Rollstuhlfahrern und anderen Bewerbern mit Behinderungen. Statt nur über Probleme wie fehlende Fahrstühle in der Abteilung nachzudenken, lernten sie dort auch, das Potenzial der Menschen zu entdecken.

Engagement ausweiten

So viel Engagement kommt an. In jährlichen Befragungen bewerten die Mitarbeiter auch das Engagement der Firma in Sachen Chancengleichheit. 2008 gewann Dow dafür beim Wettbewerb „Deutschlands Bester Arbeitgeber“ des Great Place to Work-Institutes einen Sonderpreis „Diversity“. In der internen Bewertung stimmten weit über 90 Prozent der Mitarbeiter zu, dass sie von Dow fair behandelt werden – unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, körperlicher oder geistiger Behinderung, Nationalität oder ethnischer Herkunft. Doch trotz interner und externer Anerkennung ruht sich Dow nicht auf seinen Lorbeeren aus. Die Ziele werden immer höher gesteckt. Der Anteil der Führungsfrauen etwa, der heute bei 13 Prozent liegt, soll weiter steigen. Die nächste Marke von 16 Prozent soll bis Ende 2012 erreicht sein.

Wer weiß. Vielleicht sitzen bis dahin in der Anekdote von Michael Stuber auch nicht mehr fünf Herren im Konferenzraum, sondern nur noch vier und eine Frau. Genug andere Baustellen bleiben ja. JMG