

Von Vielfalt profitieren

Wer viele verschiedene Mitarbeiter beschäftigt, kann die Herausforderungen der Märkte besser meistern – und wird als Unternehmen attraktiver für potenzielle Bewerber. **GABRIELE LÜKE**

Die 1200 Beschäftigten stammen aus 68 Nationen. Die älteste ist 78 Jahre alt, der jüngste 16. Von den Mitarbeitern sind 57 Prozent weiblich, Frauen besetzen immerhin 37 Prozent der Führungspositionen. Dies ist ein kleiner Auszug aus der Vielfaltsstatistik des Münchner Feinkostspezialisten Käfer. Die bunte Mischung ist ausdrücklich gewünscht. „Wir haben uns aus ganzer Überzeugung der Charta der Vielfalt angeschlossen, einer Initiative, die die Belegschaften deutscher Unternehmen vielfältiger machen möchte“, erklärt Martina Eberl (40), Leiterin Recruiting und HR Development bei der Käfer GmbH & Co.

Verwaltungs- und Beteiligungs KG. „Auch zuvor waren wir schon ein recht buntes Unternehmen, seit der Unterzeichnung im Jahr 2014 bringen wir die Vielfalt jedoch strategisch und systematisch voran.“

Zu Beginn ließ die Personalabteilung die Beschäftigten in einem Quiz raten, wie viele Nationen, Frauen oder Ältere denn eigentlich an Bord sind. Die Herkunftsländer wurden auf einer Weltkarte markiert. In Steckbriefen gaben die Mitarbeiter ihre Lieblingsessen oder -songs an. „So wurde die Vielfalt greifbar – und wir stellten zugleich auch unsere Gemeinsamkeiten fest“, erklärt Eberl. Schließlich bestätigten alle Mitarbeiter in der Käfer-eigenen Viel-

falts-Charta, dass sie ebenso wie die Geschäftsführung für ein nach Alter, Geschlecht, Herkunft, Behinderung oder Religion buntes Unternehmen sind.

Das Unternehmen fördert jetzt einzelne Gruppen gezielt: So werden junge Mütter und Väter in Elternzeit regelmäßig zum Brunch oder zu Kindertagen eingeladen; Rentner erhalten das Angebot, weiter mitzuarbeiten; erfahrene Mitarbeiter und Azubis werden zum Know-how-Austausch zu Tandems zusammengespannt. Derzeit nimmt das Unternehmen die großen religiösen Feste zum Anlass, um Kulturen und Religionen vorzustellen und gemeinsam zu feiern.



Foto: omgimages – thinkstock

**Vielfalt in der
Belegschaft – ein
Erfolgsfaktor in
Zeiten des
Fachkräftemangels**

Warum Käfer sich so um Vielfalt – in der Fachsprache Diversity – kümmert? „Wachstum, Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung sind sicherlich die pragmatischen Gründe“, sagt Eberl. Die Firma brauche gute Mitarbeiter und wolle daher ein attraktiver Arbeitgeber sein. „Alle Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen können – Diversity hilft uns dabei, dies zu erreichen“, ist Eberl überzeugt. Dahinter stünden aber auch die Wertschätzung und der Respekt gegenüber den Beschäftigten. „Und das ist eine der wichtigsten Säulen unserer Unternehmenskultur.“

Gemischte Teams sind besonders innovativ

Mit seinem Engagement in Sachen Vielfalt gehört Käfer zu den Vorreitern in Deutschland. Dabei geht es nicht nur darum, niemanden im Betrieb zu benachteiligen. Ziel ist vielmehr, das Potenzial zu erschließen, das in einer vielfältigen Belegschaft schlummert. „Der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, die Globalisierung – allein diese Megaherausforderungen verlangen nach bunteren Belegschaften. Sie können durch gemischtere Teams besser gemeistert werden“, betont Kerstin Tote (35), Sprecherin der Charta der Vielfalt.

So können sich Unternehmen ausreichend Personal sichern, wenn sie auch Bewerber ansprechen, die sie bislang noch nicht im Fokus hatten. Die Vielfalt bringt darüber hinaus qualitative Vorteile: Gemischte Teams sind besonders kreativ und innovativ, wie Studien zeigen. Weil die Gruppenmitglieder über ganz verschiedene Hinter-

„Alle Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen können – Diversity hilft uns dabei, dies zu erreichen.“

Martina Eberl, Leiterin Recruiting und HR Development bei Käfer



Foto: Käfer GmbH & Co. Verwaltungs- und Beteiligungs KG

gründe und Eigenschaften verfügen, bringen sie sehr unterschiedliche Ansätze und Ideen ein. Das optimiert und differenziert Produkte, Lösungen und Dienstleistungen, erweitert Know-how, eröffnet neue Zielgruppen, Kunden und Märkte und verbessert Führung.

„Mehr Diversity ist daher nicht nur ein Spiegel der gesellschaftlichen Entwicklung und Ausdruck des Ehrbaren Kaufmanns, der die Mitarbeiter in und wegen ihrer ganzen Vielfalt wertschätzt“, sagt Elfriede Kersch, Leiterin des IHK-Referats Wirtschaftspolitik, Fachkräfte, Frauen in der Wirtschaft. „Diversity hilft auch, die wirt-

schaftlichen Ziele des Unternehmens besser zu erreichen.“

Nach einer Studie der Initiative Charta der Vielfalt sind 65 Prozent der befragten Unternehmen überzeugt, dass Diversity der eigenen Organisation Vorteile bringt. Dennoch haben zwei Drittel noch keine Maßnahmen ergriffen, und nur knapp ein Fünftel plant in Zukunft solche Projekte.

Die 2006 unter anderem von Daimler, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom ins Leben gerufene Charta wollte mit der Befragung herausfinden, wie divers die Belegschaften deutscher Unternehmen nach Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, Behinderung, sexueller Orientierung im Jahr 2016 bereits sind. „Wir hatten angesichts unserer in den letzten Jahrzehnten deutlich vielfältiger gewordenen Gesellschaft und der komplexen Herausforderungen erwartet, dass die Unternehmen dies mehr spiegeln und Diversity weiter vorangekommen wäre“, sagt Eva Voß (35), Managerin Diversity and Inclusiveness bei der Unternehmensberatung EY.

Wie werden Unternehmen nun in der Praxis vielfältiger? Häufig beginnen Betriebe mit Einzelmaßnahmen, wenn sie auf Veränderungen reagieren müssen: etwa weil Fachkräfte fehlen, sie nach China expandieren wollen und dafür Landeskundige suchen, Baby-Boomer in Rente gehen und

„Der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, die Globalisierung – allein diese Megaherausforderungen verlangen nach bunteren Belegschaften.“

Kerstin Tote, Sprecherin der Charta der Vielfalt



Foto: Charta der Vielfalt e.V.



Foto: K-tronik GmbH

Know-how-Verlust droht oder ein Mitarbeiter nach einem Unfall schwerbehindert an den Arbeitsplatz zurückkehrt. „Dann beginnen die Firmen, erste Lösungen zu entwickeln“, beobachtet Dirk Werner (48), Leiter des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW).

Wie gelingt der Start?

IW-Experte Werner rät, diese ersten Ansätze zu einer Strategie zu erweitern. Wie divers sind wir bereits? Wo und wie können wir mehr Vielfalt umsetzen und darüber auch unsere wirtschaftliche Performance verbessern?, lauten die Leitfragen dabei. Unternehmen müssen nicht alle Handlungsfelder von Diversity oder alle Unternehmensbereiche auf einmal angehen. Sie können sich Schritt für Schritt zu einem diversen Betrieb entwickeln, indem sie

- die bestehende Belegschaft sensibilisieren, in den Prozess einbinden und interne Unterstützer suchen;
- systematisch neue Fachkräftegruppen ansprechen und etwa auf Menschen mit Migrationshintergrund zugehen;
- Ältere länger an die Firma binden und Mütter und Väter über mehr Familienfreundlichkeit im Betrieb halten;
- Menschen mit Behinderung einstellen und besser unterstützen;
- gezielt Frauen für Führungspositionen aufbauen und gemischte Führungsteams forcieren;

- die Kunden miteinbeziehen und dabei die zunehmende Diversität nach innen wie außen kommunizieren.

Auch das Garchingener Unternehmen K-tronik GmbH mit rund 130 Mitarbeitern startete seine Diversity-Strategie als Reaktion auf Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld. Die Firma entwickelt mechatronische Systeme und Komponenten und entsendet Mitarbeiter als Projektteams in Kundenunternehmen. „Wir haben in Deutschland kaum noch Fachkräfte gefunden“, erklärt der Diversity-Beauftragte Justin Borchers. „Da unsere Branche ohnehin sehr international ist, lag es nahe, systematisch im Ausland nach Mitarbeitern zu suchen.“ Das war im Jahr 2010.

Mittlerweile haben 52 Prozent der Beschäftigten bei K-tronik einen Migrationshintergrund – beim Start des Rekrutierungsprogramms waren es gerade einmal neun Prozent. Sie kommen aus 23 verschiedenen Ländern: von Ungarn und Spanien über Afghanistan und Albanien bis China und Nepal.

Um Bewerber zu überzeugen und die neuen Kollegen zu binden, entwickelte die Geschäftsführung eine Integrationsmatrix. Für die Umsetzung verantwortlich sind vor allem die Key-Account-Manager, denen die neuen Mitarbeiter zugeordnet werden. Schon in der Rekrutierungsphase erklären sie den Kandidaten das Arbeits- und Freizeitleben in Deutschland und signalisieren Unterstützung beim Einleben. Nach der

Diversity-Aktion mit Teambuilding – bei der Garchingener K-tronik GmbH haben 52 Prozent der Beschäftigten einen Migrationshintergrund

Übersiedlung helfen sie bei Behördengängen, der Kontoeröffnung, der Wohnungssuche, bei Kita- und Schulfragen. Nicht nur in den ersten Arbeitswochen, sondern während des gesamten Beschäftigungsverhältnisses legt das Unternehmen Wert auf individuelle Einarbeitung und Betreuung, Fortbildungen, aber auch gemeinsame Mittagessen und Freizeitaktivitäten. So vorbereitet und unterstützt, funktioniert die Zusammenarbeit der höchst unter-



IHK-Veranstaltungstipp

Fachkräfteforum Diversity

Das IHK-Fachkräfteforum behandelt in diesem Jahr das Thema Vielfalt. Mit Vorträgen, vielen Firmenbeispielen und der gemeinsamen Erarbeitung von Diversity-Szenarien bereitet es das Thema praxisorientiert und in aller Breite für Unternehmer und Personalverantwortliche auf.

Termin: 8. Mai 2017, 9 bis 14 Uhr

Ort: IHK Akademie für München und Oberbayern, Forum, Orleansstraße 10–12, 81669 München

Die Veranstaltung ist kostenfrei.

Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.ihk-muenchen.de/Fachkraeffteforum_Diversity

→ IHK-ANSPRECHPARTNERIN

Dr. Gabriele Lüke, Tel. 089 5116-1174
gabriele.lueke@muenchen.ihk.de

schiedlichen Kulturen im Betriebsalltag reibungslos. Die gemeinsame Sprache ist Englisch. Neue und alte Mitarbeiter gehen aufeinander zu. Sie nehmen Rücksicht etwa auf religiöse Speisevorschriften, ermuntern sich aber auch wechselseitig, bei Unklarheiten jeder Art offen nachzufragen. „Wir haben im Ausland exzellente Mitarbeiter gefunden, die uns ermöglicht haben zu wachsen“, nennt Borchers einen Vorteil der Diversity.

Für die international aktiven Kunden sei es außerdem ein Mehrwert, wenn sie kulturell vielseitig versierte Projektmitarbeiter bekommen – das verschaffe K-tronik auch neue Aufträge. „Und nicht zuletzt ist für uns Mitarbeiter die bunte Mischung großartig – wir werden einfach viel weltoffener“, so Borchers. Deshalb weitet das Unternehmen seine Diversity-Strategie nun auch aus. „Den Anteil der älteren Mitarbeiter wollen wir noch aufstocken, außerdem beschäftigen wir nach wie vor zu wenig Frauen.“

„Vielfalt ist eine Handlungsfrage“, weiß IW-Experte Werner. Sie führe zu einem Kulturwandel, der Zeit braucht und eigentlich nie aufhört. Für EY-Beraterin Voß ist Diversity daher vor allem auch eine Manage-

mentaufgabe: „Die Geschäftsführung und die Führungskräfte müssen dahinterstehen, sich bekennen, die Strategien, Strukturen und Instrumente schaffen, Verantwortliche benennen und Diversity antreiben.“

„Dann gewinnen wir sie als Fachkräfte“

Die Bayerngas GmbH in München verfolgt ein solch breites Programm. „Diversity heißt für uns, dass die verschiedenen Kulturen, Geschlechter, Generationen, Lebensmodelle und Lebenserfahrungen, die in einem Unternehmen zusammentreffen, alle gleichermaßen zu ihrem Recht und ihrer Wertschätzung kommen sollen“, sagt Claudia Zeimes (47), Leitung Personal-, Organisations- und Compliance-Management. Die knapp 120 Mitarbeiter des Teilkonzerns stammen aus gut 17 Nationen, der Altersdurchschnitt liegt bei 45 Jahren, 50 Prozent der Beschäftigten sind weiblich. Zudem besetzen Frauen 18 Prozent der Führungspositionen und 12,5 Prozent der Managementposten direkt unterhalb der Geschäftsführung.

Es sind vor allem maßgeschneiderte individuelle Personalentwicklungs- und -förder-

maßnahmen, die Vielfalt bei Bayerngas voranbringen sollen: Es gibt 22 Teilzeitmodelle, die Müttern und Vätern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Karriereschritte ermöglichen sollen. Junge Mitarbeiterinnen können an Mentoringprogrammen wie dem IHK-proMIX für mehr Frauen in Führung teilnehmen. Ausländische Beschäftigte erhalten Sprachkurse. Ältere Mitarbeiter bekommen genauso wie jüngere Fortbildungen. „Wir agieren in einer sehr europäischen, damit per se kulturell vielfältigen Branche, hatten zudem immer sehr offene, tolerante Führungskräfte, die auch den individuellen Mitarbeiter im Blick behalten haben – so hat sich die Vielfalt Zug um Zug von selbst aufgebaut“, erklärt Zeimes.

Mittlerweile hat Bayerngas diese Überzeugung auch offiziell gemacht und die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Der Mehrwert für das Unternehmen ist offensichtlich: Bayerngas fühle sich verpflichtet, alles zu tun, damit die Menschen sich wertgeschätzt sehen. „Dann gewinnen wir sie als Fachkräfte, dann bleiben sie, dann sind sie produktiver und leisten ihren wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg“, sagt Zeimes. „Es ist eine Win-win-Situation.“ ■



GOLDBECK

www.goldbeck.de

Individualität trifft System

Zukunftsweisende Gebäude: schnell, wirtschaftlich und nachhaltig.

konzipieren • bauen • betreuen

GOLDBECK Süd GmbH, Niederlassung München · Domagkstraße 1a, 80807 München · Fon +49 89 6145 47100 · muenchen@goldbeck.de
 GOLDBECK Süd GmbH, Geschäftsstelle Rosenheim · Gießereistraße 8, 83022 Rosenheim · Fon +49 80314 09480 · rosenheim@goldbeck.de