

VIelfALT ALS PRODUKTIVE KRAFT NUTZEN

IM INTERVIEW DORIS HEITKAMP-KÖNIG LEITERIN DES MERCEDES BENZ KUNDENCENTERS UND DIVERSITY-BEAUFTRAGTE IM WERK BREMEN UND **PROF. DR. JUTTA BERNINGHAUSEN** PROFESSORIN UND LEITERIN DES ZENTRUMS FÜR INTERKULTURELLES MANAGEMENT UND DIVERSITY (ZIM) AN DER HOCHSCHULE BREMEN



Sie beide sind die Köpfe der Bremer Diversity-Initiative. Was bedeutet Vielfalt für Sie?

DORIS HEITKAMP-KÖNIG: Vielfalt bedeutet für mich in erster Linie, durch unterschiedliche Perspektiven, Kompetenzen und Erfahrungen von Menschen gemeinsam etwas zu gestalten. Das ist eine Grundhaltung, die durchaus herausfordernd ist. Wir müssen in der Lage sein, uns mit der eigenen soziokulturellen Prägung auseinanderzusetzen, unser Handeln zu reflektieren und Aufgaben mit gemeinsamen Spielregeln konstruktiv und lösungsorientiert zu gestalten. Dabei ist es nicht immer leicht, mit fremden Situationen umzugehen. Aber ich bin zutiefst

davon überzeugt, dass in der Vielfalt einer Belegschaft oder Gesellschaft unglaubliche Chancen liegen. Wir haben beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass heterogen zusammengesetzte Teams erfolgreicher arbeiten als homogene.

Warum beschäftigt sich Daimler mit Diversity?

DORIS HEITKAMP-KÖNIG: Diversity ist für Daimler ein langfristig angelegter Veränderungsprozess, mit dem wir die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens stärken und sichern. Damit sind wir in der Lage, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, mit denen wir unsere Kunden weltweit überzeugen.

Außerdem leben wir in einer Gesellschaft, die zunehmend interkulturell geprägt ist. Das spiegelt sich auch in unserer Belegschaft wider und birgt großes Potenzial. Am Standort Bremen arbeiten Menschen aus 56 Nationen. Durch professionelles Diversity Management gelingt es uns, diese Vielfalt im Interesse der Belegschaft, aber auch der Arbeitsergebnisse positiv zu nutzen. Dazu kommt, dass das Werk Bremen im Zeitalter der Globalisierung nicht isoliert, sondern in einem weltweiten Produktionsverbund arbeitet. Wir haben Partnerfabriken in China, in Südafrika und in den USA, wo wir die C-Klasse produzieren. Als Lead-Werk steuern wir über Ländergrenzen und unterschiedliche Kulturen hinweg den gesamten Produktionsprozess, von der Werkzeugstrategie über die Schulung der internationalen Kollegen bis zur Produktqualität. Das ist eine Herausforderung, die wir mit unseren Partnerwerken auf Augenhöhe gestalten. Und ein ständiger Lernprozess, von dem alle Beteiligten profitieren.

»Unternehmen werden immer komplexer. Diese Komplexität muss gemanagt werden.«



Diversity hat also auch für den ökonomischen Erfolg eine große Bedeutung?

DORIS HEITKAMP-KÖNIG: Für uns ist Diversity Management ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie. Um die Bedeutung des Themas in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken, hat die Daimler AG vor zehn Jahren die Charta der Vielfalt mitinitiiert, der sich inzwischen viele Unternehmen angeschlossen haben. Gleichzeitig haben wir unser Global Diversity Office gegründet, eine Stabsstelle, in der die Diversity-Aktivitäten des Konzerns gebündelt und weiterentwickelt werden. Hier setzen wir auf Schwerpunkte wie Gender

Diversity, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Internationalisierung, die mit Vereinbarungen und Zielen hinterlegt werden. Unabdingbar ist auch, dass unser Topmanagement für das Thema eintritt. Ich stelle fest, dass Diversity Management bei uns im Unternehmen in der Belegschaft zunehmend selbstverständlich wird.

Wie ist die Bereitschaft von Unternehmen generell, sich mit Diversity auseinanderzusetzen?

JUTTA BERNINGHAUSEN: Dazu gibt es eine interessante Studie der Charta der Vielfalt. Die Charta ist eine Initiative aus der Wirtschaft mit dem Ziel, Vielfalt in der Unternehmenskultur zu verankern und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist: das heißt Wertschätzung unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Zu ihrem zehnjährigen Bestehen im letzten Jahr hat die Initiative 500 Unternehmen in ganz Deutschland zu ihrem Umgang mit Diversity befragt. Zwei Drittel haben gesagt, dass Diversity Management ein Plus wäre und einen Mehrwert für die Organisation schaffen würde. Aber gleichzeitig haben zwei Drittel gesagt, dass sie noch keine Aktivitäten zum Thema Diversity entwickelt haben. Diese Kluft ist symptomatisch.

Also hauptsächlich Lippenbekenntnisse und Sonntagsreden?

JUTTA BERNINGHAUSEN: Die Bereitschaft, sich mit dem Thema zu beschäftigen, nimmt zu. Aber es gibt immer noch viel zu wenige Unternehmen, die tatsächlich Diversity in ihr Managementkonzept aufnehmen. Es gibt zahlreiche Einzelaktivitäten, es gibt Frauenbeauftragte oder Quoten für die Einstellung von mehr Frauen oder Ansätze für ein Generationenmanagement, aber ohne eine übergreifende Diversity-Strategie, die diese Einzelmaßnahmen verbindet.

Warum ist es wichtig, Diversity zu managen und eine Gesamtstrategie zu entwickeln?

JUTTA BERNINGHAUSEN: Es gibt immer zwei Seiten, warum man Diversity Management betreiben

sollte: Die eine Seite ist, dass Teams kreativer und erfolgreicher sind, je vielfältiger sie zusammengesetzt sind, wenn diese Vielfalt gut gemanagt wird. Das ist wissenschaftlich gut belegt. Auf der anderen Seite ist es einfach ein Fakt, dass Unternehmen vielfältiger werden, und das heißt auch komplexer, und damit steigt die Herausforderung, diese Komplexität auch zu managen. Wenn ein deutsches Unternehmen Niederlassungen in den USA oder in China hat, bringt das neben den ökonomischen Chancen eben auch neue Probleme, und es gibt genug Beispiele, wo es zu heftigen Konflikten kommt, zum Beispiel, weil der deutsche Manager sich im Ton vergreift, bis hin zu offen rassistischen Äußerungen.

DORIS HEITKAMP-KÖNIG: Da geht es um eine Grundhaltung, um die Prägung einer Unternehmenskultur. Wenn ein Management die Charta der Vielfalt unterzeichnet und wirklich dahintersteht, dann ist diese Haltung auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar. Diese Werte dürfen natürlich nicht nur auf dem Papier stehen, sondern müssen auch gelebt werden.

Erwarten Sie das auch von Ihren Dienstleistern und Lieferanten?

DORIS HEITKAMP-KÖNIG: Wir haben in den Verträgen mit unseren Lieferanten einen Passus zum Thema Chancengleichheit und Diskriminierungsverbot. Damit stellen wir sicher, dass unsere Partner den Werten aus der Charta der Vielfalt, für die wir stehen, entsprechen. Vielfalt mit all ihren Dimensionen spiegelt sich natürlich auch bei unseren Kunden, Lieferanten und Investoren wider. Wir alle tragen dazu bei, ein respektvolles und wertschätzendes Arbeitsumfeld zu schaffen und so gemeinsam die Zukunft von Daimler zu gestalten.

Die Hochschule Bremen setzt mit dem ZIM, dem Zentrum für Interkulturelles Management/ Diversity, schon in der Ausbildung künftiger Führungskräfte an. Bietet die Hochschule auch Hilfestellung für Unternehmen, um ein Diversity Management zu entwickeln?

JUTTA BERNINGHAUSEN: Unser Institut bietet Trainings



»Mit Diversity stärken und sichern wir die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens.«

und Beratung für interkulturelles Management und Diversity Management an. Wir haben zum Beispiel mit dem Bremer Wohnungsbauunternehmen Gewoba ein Leitbild für Diversity entwickelt, und der Unternehmensverband Bremische Häfen (UBH) plant mit dem ZIM Aktivitäten im Rahmen seines dreijährigen Projektes für Chancengleichheit und Personalentwicklung in der Hafenwirtschaft und Logistik. Eine weitere, aus dem ZIM heraus entstandene Aktivität ist der Bremer Diversity-Preis.

Gemeinsam mit Mercedes zeichnen Sie mit diesem Preis gelungene Praxis-Beispiele aus. Was wollen Sie damit bewirken?

JUTTA BERNINGHAUSEN: Der Preis wurde 2016 zum siebten Mal verliehen, Mercedes ist seit fünf Jahren dabei. Er ist ähnlich wie die Charta der Vielfalt ein Marketing-Instrument, das transportiert, dass Diversity für Unternehmen ein wichtiges Thema ist. Der Diversity-Preis soll dazu dienen, Unternehmen zu ermutigen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Als wir den Preis zum ersten Mal vergeben haben, konnte mit dem Begriff noch niemand etwas anfangen. Das hat sich inzwischen geändert. Dazu haben auch unsere Diversity-Tafeln beigetragen. Jedes Jahr richtet ein anderes Unternehmen dieses Essen für geladene Gäste aus, für Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Politik.

DORIS HEITKAMP-KÖNIG: Die Tafel findet immer am Deutschen Diversity-Tag statt. 2016 waren wir bei Werder Bremen. Man merkt einfach, dass das Thema bei den Teilnehmern, die oft sehr verantwortungsvolle Positionen innehaben, wirklich angekommen ist.