

Diversity-Management in der Praxis

Heterogene Belegschaften in vielen Unternehmen immer noch als Nachteil angesehen. Aber gerade für kundennah operierende Unternehmen beziehungsweise Bereiche können sich erhebliche Vorteile ergeben wenn zum Beispiel Kunden von Ihregleichen angesprochen werden. Voraussetzung für die gezielte Nutzung der Vorteile ist eine Unternehmenskultur, die ein 'Wir-Gefühl' unterstützt.

Beschreibung

Unternehmen: HuK Coburg Assistance

Branche: Dienstleistungen

Firmensitz: Frankfurt a. M.

Mitarbeiterzahl: 200

Betrachtet man die Strukturen der HuK Coburg Assistance (HAS) genauer, schaut man etwas intensiver auf die Beschäftigten und auf deren Aufgaben innerhalb dieses „Geflechts“, wird man feststellen, dass die starke Heterogenität der Belegschaft für die Erreichung der Unternehmensziele nicht nur nicht hinderlich, sondern dem Wohl des Unternehmens sogar zuträglich, wenn nicht gar notwendig für den Erfolg ist.

Als klassische Assistance-Gesellschaft ist die HuK Coburg Assistance ein weltweit operierendes Unternehmen mit Kunden, die, völlig unabhängig von Geschlecht, sozialem Standard oder Nationalität, Anspruch auf optimalen Service haben. Um diesen bieten zu können, ist über die fachliche Kompetenz hinaus großes Einfühlungsvermögen, Sensibilität und zwischenmenschliches Geschick erforderlich. Mehr denn je erwartet der Kunde einen Ansprechpartner, der schnell und effektiv, aber auch verständnisvoll und emphatisch auf seine Bedürfnisse eingeht.

Um dies zu gewährleisten, sind in der HAS Menschen unterschiedlicher Herkunft beschäftigt. Die Praxis zeigt, dass sich z. B. ein Italiener im Gespräch mit einem Landsmann am wohlsten fühlt – eine identische Muttersprache lässt im Gespräch ein angenehmes „Wir-Gefühl“ entstehen, welches sich selbstverständlich positiv auf das Gesprächsklima auswirkt.

Für das Unternehmen selbst stellt die starke Heterogenität der Belegschaft eine große Herausforderung dar, der man sich täglich stellen muss. Als Ausgleich für die Vielfalt der Beschäftigten ist das Unternehmen selbst erstaunlich einfach strukturiert, d.h. es herrscht eine relativ flache Hierarchie. Entsprechend selten kommt es zu einem „Gerangel“ um bestimmte Posten und Positionen.

Beobachtet man die Beschäftigten über einen längeren Zeitraum hinweg, stellt man fest, dass Vorurteile, Klischeedenken, Voreingenommenheiten zwar nicht verschwinden, aber meist am Firmeneingang „abgegeben“ werden. Für das tägliche Miteinander auf relativ engem Raum sind Toleranz und Weitsichtigkeit fast schon zwingend notwendig. Dabei stellt sich selbstverständlich die Frage, ob diese Toleranz „echt“ ist, oder ob die Beschäftigten sie lediglich als Maßnahme zur Jobsicherung anwenden. Ein männlicher Mitarbeiter, der eine Frau als direkte Vorgesetzte hat, wird sich – auch als Chauvinist - in deren Gegenwart wohl kaum zu sexistischen Sprüchen hinreißen lassen.

Entscheidend sind vor allem die Selbstverständlichkeit und das Selbstverständnis, mit der Menschen auftreten und anderen begegnen. Erst wenn gewährleistet ist, dass z.B. der homosexuell veranlagte Mitarbeiter selbst keinerlei Probleme mit seiner sexuellen Orientierung hat und offen damit umgeht, kann ein Unternehmen durch unterschiedliche Maßnahmen dafür sorgen, dass er sich auch an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt, und wirksame Signale setzen, dass seine Veranlagung in keinerlei Hinsicht ausschlaggebend für sein berufliches Weiterkommen und seine soziale Integration im Unternehmen ist. Die Huk Coburg Assistance ergreift Maßnahmen, um erfolgreich Diversity-Management zu betreiben. Die Hierarchien im Unternehmen werden bewusst „flach“ gehalten. Alle Mitarbeiter sind in Teams eingeteilt, die einmal pro Monat zusammenkommen, um fachliche Neuerungen und Arbeitsanweisungen, aber auch Themen wie soziales Miteinander und gegebenenfalls Konflikte zu besprechen.

Jeder Mitarbeiter wird also einem Team und damit auch einem bestimmten Teamleiter zugeordnet. Dieser Teamleiter gilt als erste Ansprechperson für Anliegen oder Probleme jeder Art. Er ist demnach mehr als nur Führungsverantwortlicher – er ist Vertrauter, manchmal sogar Therapeut und Seelsorger. Ganz bewusst wird die Position des Teamleiters dementsprechend nur von Personen bekleidet, die in der Lage sind, diese Herausforderungen anzunehmen und verantwortungsvoll damit umzugehen. Dies bedeutet u. a. auch, Konflikte zu schlichten die sich aus der Verschiedenartigkeit der Menschen ergeben. Teamleiter besuchen dementsprechend Seminare wie „Konfliktmanagement“, „Durch Gespräche führen“ und Rhetorik-Trainings.

Im Unternehmen werden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um eine Atmosphäre der Toleranz zu schaffen: Muslimischen Kollegen beispielsweise wird ein separater Raum zur Verfügung gestellt, in den sie

sich zum Gebet zurückziehen können. Ganz bewusst wird darauf geachtet, Mitarbeiter nicht aufgrund von Religion, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung etc. zu kategorisieren – das Gleichheitsprinzip wird strikt eingehalten. Mitarbeiter werden lediglich in bestimmten Zeitabständen im Hinblick auf ihre fachlichen Qualitäten und – ganz wichtig – ihre Sozialkompetenz beurteilt.

Die Räumlichkeiten tragen ebenfalls dazu bei, Kollegialität und Gemeinsinn zu fördern: Die Mitarbeiter arbeiten auf relativ engem Raum zusammen und sind daher automatisch in der Pflicht, Rücksicht zu nehmen und dem anderen mit Verständnis und Toleranz zu begegnen. Da die Teamleiter im selben Raum arbeiten, kann sofort eingegriffen werden, wenn es Probleme gibt. Die fehlende räumliche Distanz führt dazu, dass sich Menschen über den beruflichen Rahmen hinaus näher kommen, oft sogar Freundschaften schließen. Zu beobachten ist dabei, dass dies mitunter auch zwischen Menschen passiert, die im Privatleben keinerlei Berührungspunkte haben und sich wahrscheinlich außerhalb des Unternehmens nie begegnen würden.

Die HuK Coburg Assistance fördert den Teamgeist und die Möglichkeiten, sich auch außerhalb des beruflichen Umfeldes näher zu kommen, zum Beispiel dadurch, dass in einem bestimmten Rhythmus Veranstaltungen, Weihnachtsfeiern durchgeführt werden oder ein so genanntes Team-Budget bereitgestellt wird, das zu außerbetrieblichen Aktivitäten genutzt werden kann. Letztendlich liegt es an jedem Mitarbeiter selbst, dafür zu sorgen, dass die Verschiedenartigkeit der Menschen im Unternehmen nicht als Hindernis, sondern als Herausforderung und Chance angenommen wird. Die Firma selbst kann dazu nur die Rahmenbedingungen schaffen und notwendige Konsequenzen ziehen, wenn ein auf Toleranz und gegenseitigem Verständnis aufgebautes Miteinander nicht stattfindet. Dies wiederum gelingt aber nur dann, wenn die Unternehmensführung in ständigem Dialog mit der „Basis“ steht, Zeichen frühzeitig erkennt und behutsam aber konsequent eingreift, wenn es notwendig erscheint. Konstruktive Gespräche mit Mitarbeitern, aber auch Abmahnungen oder sogar Kündigungen, wenn Defizite erkennbar sind, sind Möglichkeiten, die offene Atmosphäre zu erhalten, auch wenn dies selbstverständlich nicht immer in diesem Sinne wahrgenommen wird.

„Diversity-Management“ ist sicherlich eine Herausforderung, der man sich täglich neu stellen muss. Wer aber die Chancen und Möglichkeiten erkannt hat, wird feststellen, dass „Diversity“ vor allem eines ist, nämlich das Gegenteil von Langeweile, Eintönigkeit und Ignoranz.

Ansprechpartner:

Jens Jankowski (Jens.Jankowski@t-online.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333