



rawpixel.com/Adobe Stock ©

Unterschiede willkommen - Diversität in der Belegschaft

Gemischte Teams bringen verschiedene Arbeitsweisen, Perspektiven und Ideen in den Betrieb - davon profitiert die ganze Firma. Wie Unternehmen unterschiedliche Menschen als Mitarbeitende gewinnen und integrieren können.

SABINE HÖLPER, Ausgabe 05/2022

KIMAT ist etabliert und funktioniert bestens. Sichtbare Anerkennung für das Konzept zur Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt und in die Teams der rund 550 REWE-Filialen ist der Integrationspreis der Regierung von Oberbayern, den die REWE Markt GmbH Region Süd im Oktober 2021 in Empfang nehmen durfte.

Zentrale Verwaltung für mehr Effizienz

Ibrahim Maiga, Experte für Integration bei REWE Süd, ist seit dem Start 2016 für die Umsetzung von KIMAT verantwortlich. »Vor 2016 gab es keine zentrale Anlaufstelle«, sagt der 41-Jährige. Integration wurde zwar auch damals schon gelebt, aber nicht an einer Stelle verwaltet und war daher weniger effizient. Seit Maiga seine Arbeit aufgenommen hat und KIMAT begann, konnten mehr Menschen mit Migrationshintergrund eingestellt und eingegliedert werden.

Immer mehr professionelles Diversity-Management

Das REWE-Konzept ist nur ein Beispiel für ein gelungenes Diversitätsprojekt in der Wirtschaft. Immer mehr, auch kleinere Unternehmen installieren ein professionelles Diversity-Management. Diversity lässt sich dabei übersetzen mit Verschiedenartigkeit der Belegschaft, oder einfacher: Vielfalt.

Diversity-Management beschreibt den unternehmerischen Ansatz, soziale Vielfalt konstruktiv zu nutzen. Die Heterogenität der Beschäftigten wird also nicht nur toleriert, sondern gefördert und hervorgehoben.

Vorteile durch Studien bestätigt

Dahinter steckt vor allem die Erkenntnis, dass Teams, deren Mitglieder sich in Geschlecht, Ethnie,

Alter, Religion, sexueller Orientierung und anderem unterscheiden, erfolgreicher sind als einheitliche Gruppen. Mehrere Studien, etwa vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, sind zu diesem Ergebnis gekommen.

Zwei Drittel aller Firmen sehen konkrete Vorteile

Entsprechend wächst das Interesse. Zwei Drittel aller Firmen in Deutschland sehen in Diversity-Management konkrete Vorteile, ermittelte die »Diversity-Studie 2020« des Vereins Charta der Vielfalt. Pluspunkte seien vor allem die höhere Attraktivität für neue und bestehende Beschäftigte, die Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sowie die Förderung von Innovation und Kreativität.

»gemischte Teams besser, produktiver«

REWE ist daher nicht nur bei der Integration von ausländischen Beschäftigten aktiv. Das Handelsunternehmen hat mit »di.to.« ein firmeninternes LGBTIQ*-Netzwerk ins Leben gerufen, Regenbogen-Aufkleber an den Türen von Tausenden Filialen weisen darauf hin. Diese Maßnahmen seien »ein gesellschaftlicher Beitrag«, so Integrationskoordinator Maiga. »Als Unternehmen haben wir eine Verantwortung.« Vor allem aber, so fügt er hinzu, seien »gemischte Teams besser, produktiver«.

Und kreativer, facettenreicher, findet Walter de **Alwis Siriwardena**. Er führt gemeinsam mit seiner Frau die de Alwis GmbH, die das Seehotel Schlierseer Hof betreibt. Der Großteil der Belegschaft – rund 25 Mitarbeiter in der Neben- und 70 in der Hauptsaison – komme aus dem Ausland, sagt der 67-Jährige. Sie stammen aus der EU ebenso wie aus Drittstaaten. Aktuell sucht das Hotel Mitarbeitende zum Beispiel aus dem südlichen Afrika. »Nach einer Reise nach Südafrika und dem Genuss des Essens dort war uns klar, dass wir Köche aus diesem Land einstellen wollen«, erklärt de Alwis. »Die dortige Küche sorgt für so viele Aha-Effekte. Die möchten wir auch unseren Gästen in Oberbayern nahebringen.« Diversität ist also ein Gewinn für Mitarbeiter, Kunden und das Unternehmen selbst.

Gezielt anwerben

Um die Vorteile auszuschöpfen, sollten Firmen sie gezielt fördern und Diversity-Management ernst nehmen. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei entscheidende Punkte: Wie werben Firmen Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund an? Und wie integrieren sie die Kollegen erfolgreich in ein Team?

Um Menschen verschiedenster Herkunft und Anschauung anzusprechen, können Unternehmen ihre Stellenanzeigen zum Beispiel auf internationalen Karriereseiten veröffentlichen. Auch die Zusammenarbeit mit Agenturen, die sich meist auf eine Region konzentrieren, ist hilfreich.

Sucht ein Unternehmen gezielt Menschen aus der LGBTIQ-Community, sollte es seine Jobangebote auf speziellen Portalen und Foren platzieren. Es kann ebenso Events wie etwa Europas größte Job- und Karrieremesse für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transpersonen und Heteros »Sticks & Stones« besuchen. Wer mehr weibliche Nachwuchskräfte gewinnen will, kann sich zum Beispiel am Girls' Day beteiligen und so gezielt Schülerinnen auf sein Unternehmen aufmerksam machen.

»Charta der Vielfalt«

Es ist dabei sinnvoll, die Offenheit des Betriebs nach außen sichtbar zu machen. So haben bereits 4.500 Firmen und Organisationen in Deutschland, davon mehr als 530 in Bayern, die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Die Initiative setzt sich für Diversität in der Arbeitswelt ein. Ihr Logo in der

Signatur oder auf der Website ist ein klares Statement für mehr Vielfalt.

Firmen können zudem Stellenausschreibungen in mehreren Sprachen verfassen und das Bekenntnis zu Diversität auf der Website klar formulieren. Auch solche relativ einfach umzusetzenden Maßnahmen wirken.

Führungskräfte sensibilisieren

Das Anwerben möglichst unterschiedlicher Mitarbeiter ist jedoch nur der erste Schritt. Mindestens genauso wichtig ist die Integration. Um etwa neue Beschäftigte aus dem Ausland einzugliedern und sie mit der Belegschaft zusammenzuführen, sind häufig Sprachkurse die erste Maßnahme, sagt REWE-Integrationskoordinator Maiga. Er weiß aus Erfahrung, dass außerdem die Führungskräfte für die besonderen Herausforderungen von Integration sensibilisiert werden müssen.

Um ein gemischtes Team zusammenzuschweißen, sind weitere gemeinsame Aktionen förderlich. Das können einmalige Aktivitäten sein wie das Aufhängen eines Diversity-Kalenders im Büro mit wichtigen Terminen oder regelmäßige Treffen wie gemeinsame Mittagessen oder Feierabend-Zusammenkünfte mit Spezialitäten aller Herkunftsländer der Mitarbeitenden. Zu den Maßnahmen gehört aber auch, potenzielle Kritiker ernst zu nehmen - und Gespräche mit ihnen zu führen.
