

Diversity Management in KMU – Vielfalt als ökonomische Chance

Bevor ich auf das Thema aus der Sicht eines großen mittelständischen Unternehmens eingehe, möchte ich Ihnen unser Unternehmen kurz vorstellen.

1. Die Schmitz – Werke GmbH + Co. KG

Wir sind 1921 in Emsdetten (Münsterland) gegründet worden und bis heute ein Familienunternehmen, das ausschließlich in Emsdetten produziert. Im Gründungsjahr 1921 gab es in der Region Steinfurt – Coesfeld – Warendorf – Borken 178 Textilunternehmen, heute sind es noch 23.

Der Sohn in der 4. Generation steht in den „Startlöchern“, um in wenigen Jahren die Position des geschäftsführenden Gesellschafters von seinem Vater zu übernehmen.

Wir sind zugleich Textilhersteller und als Markisenproduzent ein metallverarbeitender Betrieb. Unsere Marke **drapilux** steht für objektgeeignete Vorhang- und Gardinestoffe (Hotels, Seniorenheime, Kreuzfahrtschiffe etc.), **swela** für verschiedene Stoffe, die für den Einsatz im Freien verwendet werden können (Markisen, maritime Anwendungen, Gartenmöbel, etc.) und **markilux** für alle Lösungen im Bereich Sonnenschutz.

Als Hersteller mit Produktion in Deutschland müssen wir ständig darauf achten, dass der Gesamtfächer unseres Angebots gegen den Wettbewerb aus anderen Ländern mit geringeren Kosten bestehen kann. Wir haben uns für die Bedienung relativ enger Nischen entschieden und versuchen, diese mit ständigen Innovationen kompetent zu besetzen. Zugleich bauen wir unsere Marken auf. Entsprechend unserem Motto: „Der Zukunft verpflichtet - schon immer“, werden wir in unseren Märkten sehr stark als Innovator wahrgenommen. Luftreinigende Vorhangstoffe, keimtötende Stoffe für Klinikzimmer, mit Nano – Ausrüstung vor Schmutz geschützte Markisenstoffe; spezielle Markisen gegen Regen usw. haben wir als Erste bzw. Einzige eingeführt. Über 50 Patente sind auf uns eingetragen.

Wir beschäftigen 750 Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit; ca. 100 Saisonkräfte kommen im Sommer im Bereich des Markisenbaus noch dazu.

2. Annäherung an das Thema

Schon der Versuch, einen typischen westfälischen Mittelständler, vor allen Dingen, wenn er noch Familienunternehmer ist, mit dem Begriff „Diversity Management“ zu locken, ist meiner Einschätzung nach ein schwieriges Unterfangen.

Wir bewegen uns hier in einer Größenordnung von Unternehmen mit 20 – 120 Mitarbeitern; die Haltung ist bodenständig und wertekonservativ.

Bis vor ungefähr vier Jahren wurden wir im Personalbereich kritisch beäugt, wenn sich „versehentlich“ in unseren Sprachgebrauch Anglizismen einschlichen, wenn wir z. B. über To Do Listen oder Entwicklung von Soft Skills sprachen und unseren Führungskräften zu erklären versuchten, dass wir uns dem War of Talents zu stellen hätten und darüber nachdenken sollten, Highpotentials für uns zu gewinnen, indem wir unser Employer Branding steigern.

Welche Chance könnte dennoch für einen Mittelständler im Konzept Diversity Management stecken?

Diversity Management beschreibt eine:

- unternehmerische Aufgabe
- an den Zielen des Unternehmens orientiert
- um Zugang zu neuen Märkten bzw. heterogenen Kunden und Märkten zu gewinnen

- die Arbeitgeber – Attraktivität zu steigern
- Kreativität und Innovation durch Perspektivenvielfalt zu fördern
- Motivation der Mitarbeiter zu steigern und
- Absentismus und Fluktuation zu reduzieren.

Im Jahr 2008 wurden 1030 Hamburger Unternehmen zu einer Online-Befragung über Diversity Management eingeladen, 112 Unternehmen (11%) beteiligten sich daran und die anschließende Auswertung der Ergebnisse erfolgte nach Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und KMU.

Folgende Ergebnisse finde ich interessant:

- Einem Drittel der befragten Unternehmen war Diversity Management als übergreifender Ansatz nicht bekannt.
- Große Unternehmen sind bei der Konzeption und Umsetzung von Diversity Management weiter fortgeschritten als KMU.
- Alle Unternehmen, die mit Diversity Management **keinen** Nutzen für ihr Geschäft verbinden, sind KMU.
- Rund ein Drittel der KMU kann die zukünftige Bedeutung von Diversity Management nicht einschätzen.

Ich vermute, eine Untersuchung unter den Unternehmen des Münsterlandes würde dieses Ergebnis noch breiter unterstützen.

Mittelständler beklagen seit Jahren den zunehmenden Bürokratismus, den Gesetzesdschungel, die Eingriffe in ihre unternehmerische Gestaltungsfreiheit und den Wildwuchs, bzw. die „Vergewaltigung“ durch Managementsysteme, denen sie sich nicht entziehen können.

Die Inhalte des Diversity Management wird kaum einer infrage stellen.

Aber, bedeutet die Umsetzung im Rahmen eines Systems für Unternehmen nicht einen zusätzlichen Einsatz von Mitteln, um diese Aufgaben zu managen?

Mittelständische Unternehmen haben in aller Regel keine großen Stäbe, die sich gezielt nur um Fragen von Diversity Management kümmern können, geschweige denn, dass die Personalabteilungen so gut bestückt sind, um das auch noch zu bewältigen. Ich bin mit meinen 6 Mitarbeiterinnen schon sehr gut aufgestellt, was auch damit zu tun hat, dass wir intensive Organisations- und Personalentwicklung betreiben.

Aber, jedes Unternehmen und seine es gestaltenden Personen werden Antwort darauf geben (müssen), wie sie auch noch zukünftig erfolgreich am Markt agieren, d.h. welche Kunden sie gewinnen, mit welchen Mitarbeitern sie das tun und welche Unternehmenskultur diesen Erfolg ermöglicht und (dauerhaft) sichert.

3. Der Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit in der Kultur der Schmitz-Werke

Bevor ich auf unsere Aktivitäten im Hinblick auf Diversity konkret eingehe, möchte ich Sie noch zu einem kurzen Diskurs einladen.

Wovon sprechen wir eigentlich, wenn wir von Diversity Management reden?

Diversity meint unterschiedliche Dinge wie Vielfalt, Verschiedenheit, Ungleichheit.

Hinter Management stehen Vorstellungen von: Wie ich etwas handhabe, leite, wie ich führe.

Somit beschreibt Diversity Management im Wesentlichen folgenden Prozess:

- Ich identifiziere Bereiche, wo und in welchen Formen in meinem Unternehmen Vielfalt, Verschiedenheit und Ungleichheit existieren
- beschreibe, wie sie gelebt werden bzw. worin sie sich ausdrücken
- entscheide, wie sie zukünftig gelebt werden sollen (handhaben)
- und leite Mitarbeiter (aller Ebenen/Funktionen) an, das Neue umzusetzen und zu verankern.

Diesen Prozess verbinden wir in unserer Unternehmenskultur mit der Vorstellung, dass das oben beschriebene Handeln etwas mit Ethik zu tun hat.

Ethik ist die Lehre vom richtigen Verhalten; eine ihrer Hauptfragen, ganz einfach ausgedrückt und so bereits von I. Kant Ende des 17. Jahrhunderts formuliert, lautet: „Was sollen wir tun“? Die Frage „Was sollen wir tun“ zeigt, dass es um Handeln geht. Jeder Mensch soll in der Gemeinschaft Verantwortung übernehmen, diese human mit gestalten, indem er verlässliche Regeln, die die größtmögliche Freiheit aller respektieren (mit)entwickelt. Die Einhaltung solcher Regeln befähigt den Menschen zur Gemeinschaft und macht das Zusammenleben berechenbar.

Ethik ist zugleich die Wissenschaft von der Moral. Damit ist der Anspruch verbunden, das, was ich tue, gut zu tun, d.h., es geht um die Frage von Qualität („Wie tue ich es“), die entstehen soll, wenn das Individuum und/oder die Gemeinschaft handeln.

Sie hat etwas mit „Tugend“ zu tun, ein heute für uns fast schon altmodisch anmutender Begriff, der bei Aristoteles aber sehr modern als „jene feste Grundhaltung“ bezeichnet wird, von der aus „der Handelnde tüchtig wird und die ihm eigentümliche Leistung in vollkommener Weise zustande bringt.“

Wenn ich über Deutschland hinaus neue Märkte erschließen möchte, dann ist das mit der Frage verbunden, wie ich es tue, d.h., wie ich zu tragfähigen, stabilen, langjährigen Partnerschaften komme. Wenn ich auf dem Markt als Innovator wahrgenommen werden möchte, geht das nur mit der Kreativität und Perspektivenvielfalt meiner Mitarbeiter und deren Erfahrungen. Und wenn ich als Problem Absentismus und hohe Fluktuation identifiziere, dann werde ich mich fragen müssen, woran das liegt und wie ich erreichen kann, dass meine Mitarbeiter bleiben, gerne zur Arbeit kommen und als Botschafter meines Unternehmens auftreten.

Mir erscheint wichtig, dass jedes Unternehmen anhand seiner Kultur, seines Kerngeschäfts und seiner daraus abgeleiteten Strategien zunächst einmal identifizieren muss, welcher Aspekt von Diversity im Fokus von Aktivitäten liegen soll. Konzentriert an diesem Fokus zu arbeiten, bündelt Ressourcen und Energien für diesen Prozess und verhilft in der Regel auch dazu, dass die Mitarbeiter sich mit ihm verbinden und ihn erfolgreich machen wollen.

(1) Das Staufener Modell

Wesentlich für unser Kerngeschäft und die sich daraus ableitenden Strategien ist unsere Kultur der Führung im Unternehmen, das sogenannte Staufener Modell (benannt nach der Stadt Staufen im Breisgau).

Ich möchte an dieser Stelle J. Schmitz, unseren geschäftsführenden Gesellschafter, zitieren.

„Die Schmitz-Werke und ihre Tochterunternehmen sind erfolgreiche Unternehmen. Erfolg, wenn er einigermaßen beständig ist, ist kein Zufall. Einer der wesentlichen Gründe hierfür ist nach meiner festen Überzeugung darin zu finden, wie wir als Führende mit unseren Mitarbeitern und Kollegen umgehen. Von meinem Vater habe ich den Grundsatz übernommen, dass man niemanden etwas zumuten soll, was man für sich selbst nicht akzeptieren kann.“

Umso glücklicher war ich, als mein Kollege G. Feldbacher mir die Ergebnisse der Querschnittsgruppen präsentierte, die vorschlugen, den Schmitz-Werken ein neues Führungsmodell zu geben, das wir später das Staufener Modell getauft haben. Hier fand ich all das wieder, was zum Teil noch unausgegoren in meinem Kopf als mögliche Weiterentwicklung vorhanden war: Ein Führungsmodell mit klaren Strukturen und der Begegnung mit Mit-Arbeitern auf Augenhöhe. Führungsmodelle, die Untertanen hervorbringen, sind mir seit jeher ein Graus. Führung „auf Augenhöhe“ ist seitdem der leitende Grundsatz bei den Schmitz-Werken.“

In diesen Querschnittsgruppen hatten Mitarbeiter aller Ebenen darüber nachgedacht, was uns als Unternehmen noch erfolgreicher machen, d.h. in die Zukunft führen könnte und eben nicht alleine bezogen auf Prozesse und Produkte.

Das Staufener Modell ist so etwas wie unser firmeninternes „Grundgesetz“. Wir haben es im Verlaufe der letzten 10 Jahre mit einfachen Instrumenten in die konkrete Umsetzung gebracht (z.B. das jährliche Mitarbeitergespräch, die sogenannten Nahtstellengespräche), aber immer darauf geachtet, dass unsere Ethik, d.h. unsere Antwort auf die Frage „Was sollen wir tun“ und „Wie wollen wir es tun“, dahinter sichtbar bleibt und in einem ständigen Prozess von allen Mitarbeitern immer wieder neu beantwortet werden muss.

In unserem **Unternehmensleitbild** erklären wir, warum wir bei den Schmitz-Werken arbeiten (wollen):

Unternehmensleitbild <i>(warum wir bei Schmitz sein wollen)</i>
Wir wollen
- gern Neues aufgreifen, entwickeln und umsetzen
- uns als ganze eigenverantwortliche Menschen in's Unternehmen einbringen
- zufriedene Partnerschaften.
Dabei achten wir auf Qualität, Kosten und Umwelt.

Und wir führen in unserem Kommentar zu unserem Unternehmensleitbild weiter aus:

Neues: "Neues" verstehen wir in einem weiten Sinn, also z. B. neue Verfahren, neue Techniken, neue Produkte, neue Organisationsgrundsätze und -formen, Mode, Patente, Ideen, Verbesserungsvorschläge usw. "Neues" ist jedenfalls nicht das, was immer schon so war, oder was wir immer schon so gemacht haben. Weil immer etwas anderes "neu" ist, bedeutet dieses Bekenntnis zum "Neuen" auch, dass wir bereit sein wollen, uns zu verändern. Natürlich ist aber nicht gemeint, dass wir "Neues" nur deshalb bejahen, weil es neu ist, denn letztlich wollen wir das, was wir tun, besser und intelligenter tun.

aufgreifen: dazu gehört auch die Erkenntnis, dass man nicht alle guten Ideen, Techniken, Organisationsformen usw. selbst erfinden kann. Natürlich ist es aber besonders erfreulich, wenn das Unternehmen gute Ideen der Mit-Arbeiter/innen "aufgreifen" kann.

entwickeln: Es genügt nicht, Neues nur "aufzugreifen", sondern auch bei der Entwicklung von eigentlich Bekanntem, kann Wertvolles entstehen. Das hat meistens den Vorteil, dass es leicht umsetzbar ist und die Ergebnisse sich

leicht vorhersagen lassen. Zum "Entwickeln" gehört natürlich auch der ständige Verbesserungsprozess, in dem wir uns befinden (wollen).

umsetzen: Die beste Idee ist nichts wert, wenn sie nicht verantwortungsvoll umgesetzt wird.

gern: Das ist das Schlüsselwort des ersten Satzes! Wir wollen ruhig ein bisschen "neugierig" sein, um herauszufinden, was uns nach vorne bringen kann. Innovationen wollen wir nicht so verstehen, dass einige wenige die "tollen Ideen" haben und viele andere unter unnötiger Mehrbelastung leiden müssen. Natürlich bedeutet die Einführung von Neuem Mehrbelastung auf vielen Stufen im Unternehmen, aber, sobald vernünftig erklärt wird, warum sich etwas ändern muss, dürfte es auch kein Problem sein, das Neue gern aufzugreifen, zu entwickeln und umzusetzen.

eigenverantwortlich: Oft wird Verantwortung nur so verstanden, dass ein Schuldiger benannt werden soll, wenn's einmal nicht klappt. Uns geht es aber vor allem darum, den im Unternehmen Mitarbeitenden im Rahmen der Möglichkeiten Freiräume dafür einzuräumen, wie sie ihre Arbeit erledigen. Wie die Arbeit erledigt werden soll, kann nur entschieden werden, wenn man das Ganze des Unternehmens berücksichtigt - das nennen wir eigenverantwortlich. Viele Arbeitsabläufe sind durch die Art der Maschinen vorgegeben und erlauben z. Zt. noch kaum die eigenverantwortliche Mitgestaltung der Arbeit. Das muss weiter verbessert werden.

ganze Menschen: Das Unternehmensleitbild geht von der selbstbewussten Mitarbeiterin und dem selbstbewussten Mit-Arbeiter aus. Wir mögen keine "Kriecher". Auch die "Dienst-Menschen", die am Arbeitsplatz einen Teil ihrer Persönlichkeit abgeben und nur auf den Feierabend warten, sind uns zuwider. Wir wünschen uns, dass alle im Unternehmen Mitarbeitenden sich selbst mit all ihren Fähigkeiten einbringen und wollen das fördern und erleichtern.

zufriedene Partnerschaften: bedeutet für uns, dass an jeder unternehmensinternen wie externen Nahtstelle Kundenzufriedenheit unser Ziel sein soll. Das können wir langfristig nur dadurch erreichen, dass das Nehmen und das Geben in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Also: Nicht nur der Kunde, sondern auch wir selbst sollen zufrieden sein. Dazu ist es erforderlich, uns mit den wirklichen Wünschen unseres Kunden auseinander zu setzen - ebenso wie Partner, die an der Dauer der Beziehung interessiert sind, das miteinander tun.

Qualität: Unter Qualität verstehen wir nicht nur die Fehlerfreiheit von Ware, sondern auch die Art, wie wir unsere Leistung erbringen wollen. Auch Geschwindigkeit, Freundlichkeit und Verlässlichkeit gehören z. B. dazu. Deshalb sind Reklamationen für uns ebenso wichtig wie Aufträge.

Qualität steht aber nicht für sich allein und ist ohne Kostenbewusstsein und Umweltbewusstsein nichts wert.

Im Sinne der Partnerschaft müssen wir Qualität, Kosten und Umweltaspekte gegeneinander abwägen. Für die Beachtung von Umweltfragen haben wir uns vorgenommen, unsere Leistungen so zu erbringen und unsere Produkte so zu fertigen, dass unser Kunde uns dabei über die Schulter schauen könnte und wir kein schlechtes Gewissen haben müssen.“

In unseren **Unternehmensgrundsätzen** beschreiben wir, wie wir uns verhalten:

Unternehmensgrundsätze

(wie wir uns verhalten)

Es gelten folgende allgemeine Unternehmensgrundsätze:

- Kundenzufriedenheit
- Mit-Arbeiterführung
- Gewinnerzielung
- minimale Umweltbelastung und
- gesellschaftliche Verantwortung

Im Kunden sehen wir den Partner, mit dem wir den Dialog suchen. Wir bieten eine an ihm orientierte Organisation, Vertragstreue und kurze Lieferzeiten. Wir lösen Probleme kreativ und beraten zuverlässig.

Wir fördern die Entwicklung der Mit-Arbeiter und Mit-Arbeiterinnen so, dass sie für ihre Tätigkeiten im Rahmen der übertragenen Arbeiten Verantwortung übernehmen, sich zuverlässig für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzen und daraus Bestätigung, Selbstbewußtsein und Zufriedenheit gewinnen können. Wir schätzen die Individualität und legen Wert auf aktive Zusammenarbeit.

Wir streben nachhaltige Gewinne an, um das Unternehmen durch wertsteigende Investitionen sowie Eigenkapitalbildung gesund zu halten und die Kapitaleigner zufrieden zu stellen.

Darüber hinaus fördern wir das verständnisvolle und aufrichtige Miteinander aller M.-A. und übertragen dies auch auf den Kontakt des Unternehmens mit seinen Kunden, Lieferanten und den öffentlichen Stellen.

Die gesetzlichen Verpflichtungen einzuhalten, ist für uns selbstverständlich.

(2) Aktivitäten im Hinblick auf Diversity (Beispiele)

Ich möchte Ihnen jetzt an Beispielen verdeutlichen, auf welchen Feldern wir versuchen, Diversity in der Praxis umsetzen.

2.1. Fokus Innovation und Qualität

In unserer Branche werden wir als Innovationsführer wahrgenommen. Innovation geht nur mit unseren Mitarbeitern, ihrem Ideenreichtum, ihrem klugen Sachverstand im Hinblick auf die Arbeitsprozesse und Qualitätsfragen.

Ich habe die „Nahtstellengespräche“ (NSG) oben bereits kurz erwähnt. Wir sprechen bewusst nicht von „Schnittstellen“ (wir wollen nicht schneiden, trennen), sondern von „Nahtstellen“, um auszudrücken, dass wir etwas verbinden möchten.

Als Nahtstellen sind in unserem Unternehmen die Bereiche definiert, an denen Mitarbeiter im Sinne von Kunden- und Lieferantenverhältnissen miteinander arbeiten. An diesen Nahtstellen sollen die Qualität der Leistungserbringung und die Arbeitsbeziehungen ständig verbessert werden. Jeder Mitarbeiter darf ein NSG beantragen. In das Gespräch werden sogenannte „Delegierte“, d.h. Mitarbeiter (nicht Führende) der Nahtstellen entsandt, die jeweils aus ihrer Sicht die relevanten Probleme vortragen. In einem von der Personalabteilung moderierten Dialog erarbeiten sie gemeinsam Lösungen und hinterlegen sie mit entsprechenden Maßnahmen in einem vereinbarten Zeitkorridor. Diese werden anschließend den jeweiligen Vorgesetzten vorgestellt, mit ihnen abgestimmt und dann umgesetzt.

In den NSG nehmen wir die Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Sichtweisen ernst, erkennen an, dass sie die Fachleute für ihre Prozessen sind und trauen ihnen zu, dass sie geeignete Lösungen im Sinne des Erfolges für das Unternehmen im Miteinander finden. Die NSG finden ihre Ergänzung im „Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen“, wo zunehmend Gruppenideen eingereicht und prämiert werden.

2.2. Fokus Internationaler Vertrieb

Der Vertrieb unserer Produkte erfolgt über spezialisierte Teams und ist stark internationalisiert mit Vertriebstochtergesellschaften in Italien, Niederlanden, Frankreich, Dänemark, Großbritannien, Spanien, Australien und China. Leiter und Mitarbeiter der Gesellschaften kommen aus diesen Ländern, oder sind Menschen, die die Sprache des jeweiligen Landes auf muttersprachlichem Niveau beherrschen und über einen gewissen Zeitraum, sei es durch Studienaufenthalte oder erste berufliche Erfahrungen, in diesen Ländern gelebt haben. In der „Mutter“ arbeiten ihnen Mitarbeiter zu, die entweder aus diesen Ländern stammen oder zumindest die Sprachen sprechen.

Seit zwei Jahren achten wir bei der Auswahl unserer Auszubildenden für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau darauf, dass wir diejenigen für uns gewinnen, die in den schulischen Leistungsfächern die von uns benötigten Sprachen belegt haben. Das Auswahlverfahren beinhaltet in einem Teil ein Verkaufsgespräch, häufig auch in Englisch. Wir fördern sie im Rahmen der Ausbildung. Wir haben ein Programm entwickelt, das einen Auslandsaufenthalt bei einer unserer Töchter ermöglicht. Zusätzlich erhalten sie dort, wo erkennbar Bedarf (berufliche Perspektive im Vertrieb) besteht, zusätzlichen Sprachunterricht in der vom Vertrieb geforderten Fremdsprache. Einmal pro Woche gibt es einen sogenannten „Englishday“, an dem wir konsequent mit unseren Auszubildenden Englisch sprechen. Viele von ihnen trauen sich inzwischen auch schon zu, ausländische Kunden auf Englisch durch unsere Produktion zu führen.

Traineeprogramme mit Absolventen von International Business Schools und Kooperationen mit z. B. der Fachhochschule Münster im Rahmen von European Business Programmen ergänzen unsere Aktivitäten. Darüber hinaus entsenden wir gut ausgebildete junge Leute, die sich nach der Ausbildung zwei bis drei Jahre im Job bewährt haben, zu unseren Partnern ins Ausland, damit sie noch mehr verstehen lernen, welche spezifischen Anforderungen an unsere Produkte in den Auslandsmärkten gestellt werden, aber auch unsere Interessen gewinnend im Dialog vertreten. Unsere markilux Jahrestagung wird grundsätzlich von Synchrondolmetschern begleitet und inzwischen sprechen viele unserer Mitarbeiter (auch in der Produktion) im Unternehmen so gut Englisch, dass sie unseren Kunden unsere Philosophie und Produktion erläutern können. Diesen Fokus verfolgen wir seit 4 Jahren intensiv. Ausschlaggebend war, dass mit dem Wechsel der Leitung Vertrieb markilux (aus Altersgründen), auch die Strategie verändert wurde: Internationalisierung war das Stichwort. Dies war eine unglaubliche Veränderung für unsere bodenständigen, westfälischen Mitarbeiter (wir produzieren ja nur am Standort Emsdetten), die sich zunehmend mit fremden Idiomen, „neumodischen“ Konzepten (Was ist denn ein Trainee) und Werbematerial in zig Fremdsprachen konfrontiert sahen. Mittlerweile ist die Skepsis der Begeisterung gewichen und akzeptiert, dass nur auf diesem Weg Wachstum möglich ist.

2.3. Fokus Kompetenzen sehen und fördern.

In den letzten vier/fünf Jahren nutzen wir bei den Schmitz-Werken verstärkt das Instrument „Coaching“, um bestimmte Entwicklungsprozesse bei einzelnen Mitarbeitern oder im Team zu begleiten. Ein Mitarbeiter übernimmt einen neuen Aufgabenbereich oder sogar eine Führungsaufgabe, ein Bereich bekommt einen neuen Vorgesetzten, eine Abteilung strukturiert ihre Prozesse und auch die damit verbundenen Aufgaben um – alles Anlässe, in denen Coaching unterstützt, Reibungsverluste und Anpassungsschwierigkeiten zu vermeiden.

Inzwischen haben 14 unserer Manager (zweite Führungsebene) eine einjährige interne Weiterbildung „Die Führungskraft als Coach“ durchlaufen, die von qualifizierten externen Trainern durchgeführt und mit einem Zertifikat abgeschlossen wurde.

Im diesjährigen Managementforum hat J. Schmitz alle aufgefordert, das Instrument und unsere qualifizierten Mitarbeiter/innen zu nutzen, um das Unternehmen in seiner Entwicklung voran zu bringen.

Die Coachinganfragen laufen in der Personalabteilung zusammen und werden in einem abgestimmten Prozess bearbeitet, d.h. auch entschieden, wer das Coaching übernehmen kann.

Wir verzichten nicht gänzlich auf externe Coaches, wollen aber die interne vielfältige Kompetenz stärker nutzen, zumal viele unserer Mitarbeiter sich das vorstellen können und häufig auch preferieren. Es versteht sich von selbst, dass die Coaches nicht aus dem Abteilungsbereich kommen, aus dem der/die Mitarbeiter/in stammt, die nach einem Coaching fragt.

Interessanter Weise hat uns unsere Bereitschaft, Mitarbeitern Coaching anzubieten, auch in späteren Arbeitsgerichtsprozessen geholfen, weil das Gericht anerkannt hat, dass wir über dieses Instrument ein zunächst „milderes Mittel“ eingesetzt hatten, um eine Kündigung zu vermeiden. Das war nicht unser Ziel (und ist es auch heute nicht), aber, es ist interessant zu erleben, welche Aspekte plötzlich auch damit verbunden sein können, ohne, dass man es beabsichtigt hat.

Das kommende Thema, die wir aufgreifen müssen, ist eine Altersstrukturanalyse, um daraus Handlungsfelder für unsere älter werdende Mitarbeiterschaft zu erarbeiten.

Darüber hinaus planen wir zwei Projekte: eines soll lernschwache Schüler in eine zunächst vereinfachte Ausbildung bringen und die Vorbereitung darauf soll bereits mit der 9. Klasse beginnen; ein anderes soll ein Kooperationsprojekt mit der Stadt Emsdetten werden, um speziell Schüler mit Migrationshintergrund für eine kaufmännische Ausbildung zu gewinnen.

4. Ausblick

Wir haben im letzten Jahr an einem Wettbewerb „Beste Arbeitgeber 2009“ des Great Place To Work Instituts teilgenommen und sind zu unserer größten Überraschung auf Anhieb unter die ersten 100 Preisträger gelandet. In der Kategorie Unternehmen von 500 bis 5000 Mitarbeitern belegten wir von 34 prämierten Unternehmen Platz 23.

Dieses Ergebnis haben wir unseren Mitarbeitern zu verdanken, die uns in der Mitarbeiterbefragung, als einer Teilaufgabe des Wettbewerbs, der doppelt gezählt wurde, bestätigt haben, dass wirtschaftlicher Erfolg und eine gelebte Unternehmenskultur kein Widerspruch sein muss.

In dem Maße, wie uns gelingt, unsere Themen von Diversity mit dem Anspruch zu besetzen, unsere Unternehmensgrundsätze einzulösen, nämlich Kunden und Mitarbeiter zufrieden zu stellen, Gewinne zu erzielen, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, sind wir auch erfolgreich. Das ist unsere feste Überzeugung.

Ich wiederhole mich an dieser Stelle gerne noch einmal: Wenn jedes Unternehmen anhand seiner Kultur, seines Kerngeschäfts und seiner daraus abgeleiteten Strategien die Felder, oder das Feld von Diversity identifiziert, auf dem sein Fokus von Aktivitäten liegen soll und konzentriert daran arbeitet, bedarf es meiner Einschätzung nach auf Dauer nicht ein Mehr an Ressourcen und Energien für diesen Prozess. Wenn der Fokus klar und abgestimmt ist, verbinden sich Mitarbeiter und setzen sich für den Erfolg ein.

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit.