

## Angebot und Nachfrage

„Diversität in Arbeit“ - Ein Fokus auf die inhaltlichen Schnittpunkte von neun Impulsen aus der Wirtschaft

Von 2017 bis 2020 hatte der von der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien (BKM) initiierte Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer (KIWit) den Auftrag, die Diversitätsentwicklung von Kunst- und Kulturinstitutionen konkret voranzubringen. In diesem Rahmen ist in der Stiftung Genshagen ein Arbeitsschwerpunkt entstanden, der sich mit dem Wissenstransfer von Erfahrungen aus der Wirtschaft beschäftigte und unter anderem die bundesweite Veranstaltungsreihe „Diversität in Arbeit“ realisierte.

Dabei wurde in je eine Kultureinrichtung eine Person aus der Wirtschaft eingeladen, um sich ganz konkret über Erfahrungen mit Diversität in Bereichen wie Personalentwicklung, Produkt- bzw. Programmentwicklung, Arbeitsorganisation, Öffentlichkeitsarbeit oder Kundenbindung auszutauschen. Das Spektrum der Institutionen reichte vom Theater neue bühne Senftenberg über das Kasseler Museum für Sepulkralkultur bis zu den Münchner Philharmonikern und war damit ebenso breit gefächert wie die Auswahl der beteiligten Wirtschaftsunternehmen. Dort ging es nicht nur um so unterschiedliche Bereiche wie Mobilität, Schwerindustrie, Backwaren oder Hotellerie, auch die Tätigkeitsfelder der Gäste reichten vom Diversity-Management über Marketing bis zu Geschäftsführung und kaufmännischer Leitung.

Im Rückblick auf alle bisherigen Veranstaltungen fällt auf, dass sich die individuellen Beobachtungen im Hinblick auf das Thema Diversitätsentwicklung wie auch die daraus abgeleiteten Strategien der verschiedenen Wirtschaftsunternehmen in großen Teilen überschneiden. Zum Ende der Projektlaufzeit werden diese zentralen Punkte im Folgenden hier noch einmal zusammengefasst. Darüber hinaus versteht sich dieser Text auch als Einladung, die Impulse aus der Wirtschaft, denen alle hier verwendeten Zitate entnommen sind, auf [www.stiftung-genshagen.de/kiwit](http://www.stiftung-genshagen.de/kiwit) und [www.kiwit.org](http://www.kiwit.org) nachzuhören.

## VUCA-Welt

Für die aktuelle Beschreibung der Welt wird immer wieder ein Akronym benutzt: **VUCA**. Es steht für **v**olatility (Volatilität), **u**ncertainty (Unsicherheit), **c**omplexity (Komplexität), **a**mbiguity (Mehrdeutigkeit). So hat letztlich jedes Unternehmen mit einer Vielzahl von sich gegenseitig bedingenden und zugleich auch potenzierenden Herausforderungen zu tun. Während große Teile der Produktion digitalisiert werden, die Bedeutung der Nachhaltigkeit zunimmt und die Logistik von der Zulieferung bis zum Vertrieb komplexer und damit zugleich auch stetig empfindlicher wird, stelle sich gerade auch in Anbetracht des demografischen Wandels die Frage, wie immer diversere Teams bei der Bewältigung ihrer Aufgaben bestmöglich zusammenarbeiten können. **Astrid Leeb, Chief Financial Officer bei Bosch Rexroth**, berichtete im GRASSI Museum für Völkerkunde zu Leipzig, dass der Maschinenbau stark im Umbruch sei und es die damit verbundene Vorstellung einer Welt aus Eisen und Stahl schon bald nicht mehr geben werde. Stattdessen müsse man sich auf eine immer digitalere Arbeitsumgebung einstellen, in der sich Maschinen frei im Raum bewegen und miteinander kommunizieren könnten. Pointiert stelle sie fest:

**„Unser Marktumfeld ist plötzlich nicht mehr stabil, Gesetze von früher gelten nicht mehr und wir sehen, dass der Markt rasant wächst - unangekündigt, was wir uns gar nicht erklären können - aber auch genauso schnell wieder nach unten geht. Das beunruhigt Menschen, aber wir müssen mit dieser Flexibilität irgendwie zurechtkommen.“**

**Astrid Leeb, Chief Financial Officer, Bosch Rexroth, Stuttgart**

## Diversität in der Praxis

Trotz oder gerade aufgrund der komplexen Herausforderungen in der VUCA-Welt empfahl **Jürgen Dawo, Geschäftsführer von Town & Country**, bei seinem Vortrag auf der Wartburg, bei sich selbst anzufangen. Die Schlüsselfrage laute: „Wo stehe ich und was sind meine Stärken und Kernkompetenzen?“ Analog zu Darwins Beobachtung der Galapagos-Finken, die durch die Ausbildung unterschiedlichster Schnäbel ihre Ernährung gesichert haben, riet Dawo, das eigene Potenzial so konkret wie möglich herauszuarbeiten und so herauszufinden, wie man ein Angebot machen kann, das sich deutlich von dem der anderen unterscheidet und dadurch auch

nachgefragt wird. **Kristina Beer, Head of Global Learning & People Development bei SMA-Solar Technology AG**, formulierte ihr Verständnis von Diversität im Kasseler Museum für Sepulkralkultur folgendermaßen:

**„Diversität ist etwas, das bei uns selbst beginnt und nicht bei den anderen. Es hat etwas mit Lernen zu tun, mit Haltung und Verhalten, mit mir selbst: Ich bin mutig, probiere Dinge aus und bin offen für Vielfalt und neue Dinge, so dass wir alle gemeinsam voneinander lernen und gut zusammenarbeiten können.“**

Kristina Beer, Head of Global Learning & People Development, SMA-Solar Technology AG, Niestetal

### **Fokus auf die Bedürfnisse der Zielgruppe**

Auch wenn manche Unternehmen lange Zeit in erster Linie an der Optimierung ihrer Produkte gearbeitet haben, stimmten die Impulsgeberinnen und Impulsgeber darin überein, dass es einer Firma primär um die Bedürfnisse der Menschen gehen müsste, die angesprochen werden sollen. **Petra Pillipp, Leiterin der Imagekommunikation bei der DATEV**, wies im Stadttheater Bremerhaven gleichwohl darauf hin, dass man nicht glauben solle, sich in eine Zielgruppe wirklich hineindenken zu können. Umso sinnvoller sei es deshalb, deren Vertreterinnen und Vertreter lieber früher als später in die eigene Arbeit einzubeziehen:

**„Wenn ich jemand erreichen möchte, muss ich nach dessen Regeln spielen. Dabei gibt es drei Fragen: Wer ist es, was motiviert ihn, was bewegt ihn? Was hindert ihn daran, unser Angebot anzunehmen? Wo bewegt er sich, wo erreiche ich ihn?“**

Petra Pillipp, Leiterin Imagekommunikation, DATEV, Nürnberg

### **Entfaltungsraum für die Mitarbeitenden**

Früher oder später zeigte sich in allen Impulsvorträgen, dass die zentrale Herausforderung für die Leitung eines Unternehmens darin besteht, bestmögliche Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gestalten. Ganz im Sinne eines breiten Verständnisses von Diversität meint dies, dass jeder und jedem einzelnen die optimale Entfaltung ihrer oder seiner Kompetenzen ermöglicht und damit auch hinreichend Raum für Weiterbildung gewährleistet wird. Darüber hinaus sollte eine möglichst interdisziplinäre Teamarbeit von einem respektvollen und wohlwollenden Miteinander geprägt sein. Entsprechend stellte **Daniela Müндler, zuletzt Mitglied des Management Boards bei der Bahlsen AG**, im Stadttheater Peiner Festsäle klar, dass große Ideen nur noch bedingt von einem kleinen Führungsteam erwartet werden können. Vielmehr müssten unterschiedliche Perspektiven zusammengeführt werden und es bräuchte einen Führungsstil, ein Vertrauen und eine Arbeitskultur, die nicht nur das erforderliche Miteinander ermöglichen, sondern auch den notwendigen Raum für Innovation und letztlich auch eine konstruktive Fehlerkultur eröffnen.

**„Bahlsen ist ein Unternehmen, das sehr stark und bewusst auf die Gestaltung eines Prozesses achtet. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir kein kreatives, neues Ergebnis haben können, wenn der Weg dahin nicht auch kreativ und neu ist.“**

Daniela Müндler, zuletzt Mitglied des Management Boards, Bahlsen AG, Hannover

### **Bestmögliche Bedingungen für gute Teamarbeit**

In seinem Vortrag in der Klassikstiftung Weimar betonte **Friedrich Hermann, Geschäftsführer a.D. bei der KoWo Erfurt und Leiter des Senior-Experten-Service in Thüringen**, wie wichtig es sei, seinem Team viel Vertrauen entgegenzubringen und größtmöglichen Gestaltungsraum zu gewähren. So hätte er bei der Umstrukturierung des von ihm geleiteten Unternehmens voll auf die Kompetenz seiner Mitarbeitenden gesetzt und damit den Raum zur Entfaltung der vorhandenen Kompetenzen geschaffen. Auch **Marc Stickdorn, Upstalsboomer und Hoteldirektor, Varel**, bekannte im Theater neue Bühne Senftenberg:

**„Ich bin nicht derjenige, der sagt, wo es lang geht. (...) Ich bin zwar in der Gesamtverantwortung, aber nicht in den einzelnen Bereichen, ich treffe auch keine Entscheidungen mehr, die Entscheidungen treffen alle meine Bereichsleiter, weil jeder von denen deutlich mehr Ahnung in seinem Fachbereich hat, als ich es habe.“**

Marc Stickdorn, Upstalsboomer und Hoteldirektor, Landhotel Friesland, Varel

## Kooperationen bilden

Wenn ein Team oder ein Unternehmen Innovationen entwickelt, kann es schnell passieren, dass die hausinternen Kapazitäten oder Kompetenzen überfordert sind. Dabei ist man sich darüber einig, dass Kooperationen besonders dann funktionieren, wenn sie im Interesse beider Partner sind und gemeinsam auf Augenhöhe entwickelt werden konnten. **Jörg Dohmen von der BMW Group** zeigte im Regensburger Kunstforum Ostdeutsche Galerie anschaulich, dass diese Entwicklungen sogar Auswirkungen auf das Geschäftsmodell haben können. So wäre in seinem Unternehmen beobachtet worden, dass immer mehr Menschen eigentlich nur noch zügig und unkompliziert von A nach B wollten und dafür keinesfalls mehr ein eigenes Auto bräuchten. Entsprechend würden im Spektrum vom Car-Sharing bis zu international einsetzbaren Kontingenten von Taxi-Minuten immer mehr App-basierte Angebote entwickelt:

**„Unser Geschäftsmodell ändert sich insofern, als dass wir über dritte Partner und Angebote rund um die Mobilität als Service-Dienstleister Geld verdienen. Wir sind also nicht mehr produzierendes Unternehmen, sondern werden immer mehr dienstleistungsanbietendes Unternehmen.“**

Jörg Dohmen, Head of Brand and Customer Institutes, BMW Group, München

## Schritt für Schritt

Fraglos können notwendige Veränderungsprozesse sehr komplex erscheinen. Insbesondere dann, wenn man von allen Seiten mit unterschiedlichsten Forderungen konfrontiert wird und eigentlich schon genug damit beschäftigt ist, den eigenen Geschäftsbetrieb am Laufen zu halten. Wenn jedoch Angebot und Nachfrage nicht länger in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, gibt es oftmals kaum mehr die Wahl, maßgebliche Änderungen zu lancieren. Da aber eine professionelle Beratung viel Geld und Zeit kostet und nie garantiert werden kann, dass der eingeleitete Wandel auch wirklich zum gewünschten Ergebnis führt, empfahl **Jürgen Dawo, Geschäftsführer von Town & Country**, auf der Wartburg, sich bei einem Change-Prozess nicht zu übernehmen:

**„Im Grunde geht es (...) immer um Versuch und Irrtum (...): Man probiert und geht Schritt für Schritt weiter und weiter. (...) So guckt man immer wieder, wo man seine Stärken hat und verstärkt diese Stück für Stück, während man die Schwächen für den Moment mal ruhen lässt.“**

Jürgen Dawo, Geschäftsführer, Town & Country, Hörselberg-Hainich

So überrascht die Impulsgeberinnen und Impulsgeber aus der Wirtschaft sich im Vorfeld gezeigt haben, als sie mit ihrer Expertise für einen Vortrag im Kulturbereich angefragt wurden, so haben alle Begegnungen erlebbar gemacht, dass die Herausforderungen in beiden Arbeitsfeldern viele Überschneidungen aufweisen. Im Anschluss an den jeweiligen Impulsvortrag ging es in einem Workshop am Folgetag in den Kultureinrichtungen um die Frage, welche Erfahrungen aus der Wirtschaft sinnvollerweise konkret in die Arbeitswelt Kultur übersetzt werden könnten.

Das Spektrum der entwickelten Ideen reichte von einer Mittagspausenlotterie in einem Haus ohne Kantine, bei der einmal in der Woche ausgelost werden sollte, wer mit wem aus welcher Abteilung isst, über die Einführung eines regelmäßigen Jour fixes zur kritischen Selbstreflexion bis zu einem monatlichen Mini-Salon, der mit ungewöhnlichen Formaten ein vielfältiges Publikum erreichen möchte. Alle drei Ansätze zeichneten sich auch dadurch aus, dass sie in Anbetracht beschränkter Ressourcen gut skalierbar sind und somit auf jeden Fall umgesetzt werden können.

Trotz der so unterschiedlichen Dialogkonstellationen bei den bisherigen Veranstaltungen von „Diversität in Arbeit“ hat die Reihe eindrücklich gezeigt, wie inspirierend es für alle Beteiligten sein kann, wenn Menschen aus ganz unterschiedlichen Welten zusammentreffen und mit ihren vielfältigen Perspektiven über ein Thema sprechen. Es bleibt zu hoffen, dass die positiven Erfahrungen der Öffnung gegenüber anderen Sichtweisen auch bei kommenden Herausforderungen erinnert werden und die hier noch einmal zusammengefassten Arbeitsergebnisse über den bisherigen Wirkungskreis der Veranstaltungsreihe hinaus genutzt werden können.

Genshagen, im Juni 2020

Moritz von Rappard