

Diversity Management bei Ford

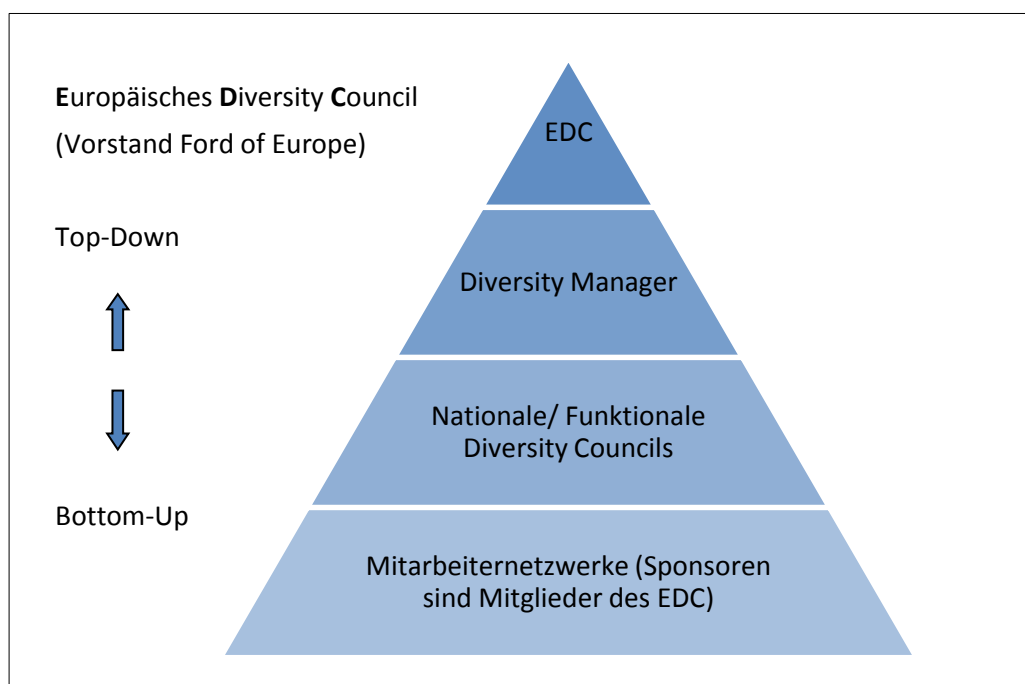
Erste Schritte

Seit Beginn des Jahres 1996 beschäftigt sich die Ford-Werke GmbH offiziell mit dem Thema Vielfalt - Diversity. Die Anregung dazu kam aus dem Mutterkonzern in den USA, wo Diversity in den siebziger Jahren auf dem Hintergrund „Gleichbehandlung und Antidiskriminierung“ aufgegriffen wurde. In Deutschland wurde das amerikanische Konzept dann von dem neu gegründeten deutschen Diversity Council auf die spezifischen Gegebenheiten innerhalb Deutschlands angepasst.

In einem nächsten Schritt wurde ein Training entwickelt, um die Begrifflichkeiten zu erklären und sicherzustellen, dass jeder im Unternehmen versteht, warum sich Ford diesem Thema widmet. Das Training richtet sich an alle Beschäftigten und wurde deutschlandweit ausgerollt. Es wird bis heute von allen Beschäftigten, die neu in das Unternehmen kommen, durchlaufen.

Die Institutionalisierung von Diversity und Diversity Management

Das folgende Schaubild veranschaulicht, wie Diversity Management bei Ford organisatorisch verankert ist.



An der Spitze des Diversity Managements steht das Europäische Diversity Council (EDC), das sich aus dem europäischen Vorstand zusammensetzt und jährlich die übergeordneten Diversity-Ziele festlegt. Diese werden in einer so genannten Scorecard festgehalten und während des laufenden Jahres auf ihre Zielerreichung hin überprüft. Ebenso werden die festgelegten Ziele von den Diversity Managern in die Gesamtorganisation kommuniziert, wo sie pro Bereich heruntergebrochen bzw. angepasst und konkretisiert werden. Die Verantwortung der Umsetzung liegt jeweils in den einzelnen Funktionsbereichen, wobei die Diversity Manager unterstützend zur Seite stehen. Zusätzlich gibt es innerhalb des Unternehmens neben nationalen auch funktionale Diversity Councils, z.B. das IT-Diversity Council. Funktionale Councils unterstützen ebenfalls bei der Umsetzung der gesetzten Ziele und geben zudem noch Anregungen, welche Themen innerhalb ihres Bereichs, aufgegriffen werden sollten. Die Basis des Diversity Managements bei Ford bilden die so genannten Mitarbeiternetzwerke. Das Unternehmen hat grundsätzliche Regeln festgelegt, nach denen ein Mitarbeiternetzwerk gegründet werden kann. Dazu gehört z.B., dass die Ziele und Grundsätze des Unternehmens verfolgt werden sowie jeder Beschäftigte Mitglied werden kann.

Jedes anerkannte Netzwerk hat einen Sponsor aus der europäischen Geschäftsleitung. In der Regel trifft sich das Netzwerk zweimal jährlich mit dem Sponsor und berichtet über Aktivitäten oder aber wendet sich an den Sponsor, um Unterstützung für ein konkretes Anliegen zu erhalten. Dabei geht es nicht selten um die Hilfe bei der Durchsetzung von Maßnahmen, bei denen die Unterstützung des Top-Managements notwendig ist. Innerhalb der deutschen Ford Organisation existieren folgende Netzwerke: Professional Women's Network (PWN), Women's Engineering Panel, Women in Finance, Women in IT, Elternnetzwerk, Netzwerk Arbeiten und Pflegen, GLOBE (Gay, Lesbian or Bisexual Employees), TRG (Turkish Resource Group).

Praktische Bedeutung für das Unternehmen

Die praktische Bedeutung von Diversity Management bemisst sich daran, welchen Beitrag die Maßnahmen zum unternehmerischen Erfolg leisten. Dies spiegelt sich bei Ford in vier Bereichen wider: der innovativen Produktgestaltung, der Nähe zu aktuellen und potenziellen Kundengruppen (Marketingmaßnahmen und Ansprache), der internen Kommunikation einer offenen Unternehmenskultur und Corporate Social Responsibility.

Exkurs: FiT – Frauen in technischen Berufen

Seit 2001 ist FiT – Frauen in technischen Berufen - ein Teil der Diversity Strategie, um den Anteil weiblicher Bewerber in der gewerblich-technischen Ausbildung zu steigern und mehr Facharbeiterinnen und Ingenieurinnen für das Unternehmen zu gewinnen. FiT offeriert Mädchen und jungen Frauen vielfältige Möglichkeiten, sich über technische Berufe zu informieren. Im Unterschied zu allen anderen Maßnahmen im Unternehmen, die grundsätzlich allen offen stehen, richten sich die FiT-Angebote nur an Mädchen und junge Frauen. Der erste Kontakt zu dem Thema Technik findet häufig über den Girls' Day statt, an dem jährlich mehr als 400 Mädchen teilnehmen. Wichtig ist es, den Mädchen und jungen Frauen Vorbilder zu zeigen.

Dadurch ist es Ford gelungen, den Anteil an Frauen in der technischen Berufsausbildung von 9 % im Jahr 2002 auf 19 % im Jahr 2014 zu steigern. Im Vergleich: Im Bundesdurchschnitt liegt der Anteil der weiblichen Auszubildenden bei den für die Automobilindustrie relevanten Ausbildungsberufen nur bei ca. 5 %. In dem von Ford angebotenen dualen Ausbildungsgang do2technik (technische Ausbildung plus technisches Studium) liegt der Frauen-Anteil bei durchschnittlich 38 %. Interne Daten zeigen, dass der überwiegende Anteil der Frauen, die eine technische Ausbildung oder ein technisches Studium bei Ford beginnen, im Vorfeld an mehreren FiT-Angeboten teilgenommen hat. Neben Direktkontakten zu Mädchen und jungen Frauen informiert FiT vor allem Multiplikatoren in Schulen, veranstaltet Eltern-Info-Tage oder nimmt an Berufsorientierungsbörsen teil.

Kundengruppen und Märkte

Eine vielfältige Belegschaft mit dem Wissen über potenzielle Kunden und Märkte und deren angemessene Ansprache erleichtert den Zugang zu diesen Zielgruppen. Ein Beispiel zur Pflege und Ausweitung spezifischer Zielgruppen ist die Beteiligung von Ford am Christopher Street Day (CSD). Seit 1997 ist Ford in der Parade mit einem Umzugswagen und einer Fußgruppe vertreten. Dabei nehmen aus der Belegschaft sowohl homo- als auch heterosexuelle Beschäftigte teil. Neben der Schaltung spezieller Anzeigen, stellt Ford zudem ein Fahrzeug als Hauptgewinn der Tombola. Auch hier lässt sich feststellen, dass der offene Umgang mit dem Thema Homosexualität innerhalb der Community sehr geschätzt wird, oftmals durch Paare mit doppeltem Einkommen und hoher Kaufkraft. Untersuchungen zeigen darüber hinaus, dass Homosexuelle eher die Produkte der Hersteller erwerben, die unverkrampft mit dem Thema umgehen.

Auch im Bereich Personalmarketing zahlt sich das Engagement aus: Zunehmend mehr Bewerber und Bewerberinnen geben die Diversity-Kultur als entscheidenden Grund für ihre Bewerbung an.

Unternehmenskultur

Bei Ford ist Diversity Management ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Diversity adressiert alle Unterschiede, die jede und jeden von uns als individuelle Persönlichkeit definieren. Gelingt es, diese Unterschiede zu verstehen, zu respektieren und in ihrem Wert zu schätzen, können die positiven Effekte für die Arbeit genutzt werden. Eine diversity-orientierte Unternehmenskultur führt dazu, dass sich MitarbeiterInnen mit ihrem Arbeitgeber und ihren Aufgaben stärker identifizieren, loyaler zum Unternehmen stehen und sich mehr engagieren. Um die positive Seite von Diversity lebendig werden zu lassen und zu nutzen, muss Raum und Sicherheit gegeben werden, Vorurteile zu relativieren oder aufzulösen. Zu diesen Problemen gehören auch Diskriminierungen oder Belästigungen. Bereits seit Januar 2002 – also bereits viereinhalb Jahre vor Inkrafttreten des AGG – hat Ford die Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ abgeschlossen, die ein klares Benachteiligungs- und Belästigungsverbot definiert und zudem disziplinarische Konsequenzen bei Zuwiderhandlungen regelt, deren letzte Stufe bis hin zur Kündigung geht. Zeitgleich wurde eine Beratungsstelle eingerichtet, die sich paritätisch aus Betriebsrats- und HR-MitarbeiterInnen sowie einem Betriebsarzt und einem Managementvertreter zusammensetzt. Die Mitglieder der Beratungsstelle wurden für ihre Zusatztätigkeit speziell

ausgebildet und werden kontinuierlich supervisiert. Alle Gespräche werden selbstverständlich vertraulich behandelt, die weitere Vorgehensweise wird eng mit der betroffenen Person abgestimmt. Durch dieses Angebot konnten viele Konflikte bearbeitet und ausgeräumt werden. Die Ford-Werke hatten bislang noch keinen anhängigen Gerichtsfall in Bezug auf Diskriminierung oder Mobbing.

Das Unternehmen fördert das kontinuierliche Diversity Engagement von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen durch den so genannten Chairman's Leadership Award for Diversity (CLAD). Dieser Preis wird jährlich an Ford-Beschäftigte vergeben, die sich beispielhaft um die Weiterentwicklung von Vielfalt und das Miteinander der Kulturen im Unternehmen verdient gemacht haben und die den Diversity-Gedanken über ihren persönlichen Arbeitsbereich hinaus leben.

Community Involvement

Ford ist der Auffassung, dass ein Unternehmen in den Regionen, in denen es tätig ist, auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollte. Bill Ford, der Vorstandsvorsitzende der Ford Motor Company formuliert folgendermaßen: „Für mich ist der Unterschied zwischen einem guten und einem großartigen Unternehmen der Folgende: Ein gutes Unternehmen bietet exzellente Produkte und Dienstleistungen. Ein großartiges Unternehmen bietet exzellente Produkte und Dienstleistungen und ist gleichzeitig bestrebt, eine bessere Welt zu schaffen.“

Seit Mai 2000 stellt Ford in ganz Europa unentgeltlich seine Beschäftigten – und damit wertvolles Know-How und Arbeitskraft – für gemeinnützige Aufgaben zur Verfügung. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig, ebenso die Entscheidung, für welches Projekt man sich engagieren möchte. Für bis zu 16 Arbeitsstunden oder zwei Arbeitstage pro Jahr werden alle Interessierten bezahlt freigestellt. Mitarbeiter können sich in den folgenden sechs Bereichen engagieren: Umwelt und Naturschutz, Gesundheit und Soziales, Sport, Bildung und Wissenschaft, Hilfs- und Rettungsdienste, Kunst und Kultur.

Im Jahr 2014 nahmen mehr als 1.000 Beschäftigte an über 163 Projekten teil, so dass wir nun auf insgesamt 1.600 realisierte Projekte zurückblicken konnten, die von fast 12.000 Beschäftigten umgesetzt wurden. Dies ergibt die stolze Zahl von 190.000 Arbeitsstunden, die als Investition von Ford für das Gemeinwohl zusammenkamen. Hinzu kommt das sogenannte Mobilitätssponsoring mit rund 900 Fahrzeugeinsätzen. So wurden z.B. allein im Jahr 2014 über 93.000 Kilometer „für ein gute Sache“ gefahren. Durch das Projekt „FAIR – Fordler aktiv im Ruhestand“ sind in diese Aktivitäten auch pensionierte Ford Beschäftigte einbezogen.

Community Involvement (CI) schafft eine dreifache Win-Situation für die Gesellschaft, das Unternehmen und die MitarbeiterInnen. Eine Untersuchung hat ergeben, dass MitarbeiterInnen, die an CI Projekten teilgenommen haben, eine hohe Loyalität zum Unternehmen aufweisen und sehr stolz auf das Engagement ihres Arbeitgebers sind.

Immer wieder werden CI Projekte auch von Beschäftigten initiiert, die sich in Netzwerken engagieren. Die Turkish Resource Group beispielsweise ist sehr erfolgreich mit ihrem Projekt „KOMMENT“, einem sozialen Projekt, das von der Stiftung Bildung & Eğitim ins Leben gerufen wurde.

Ziel des Projektes ist es, mit sogenannten Mentoren SchülerInnen der neunten Klasse zu motivieren, einen (guten) Abschluss zu machen. Das Angebot richtet sich insbesondere an SchülerInnen mit Migrationshintergrund, da in dieser Gruppe leider deutlich mehr Schulabbrecher als bei den deutschen SchülerInnen zu verzeichnen sind.

Eine schöne externe Bestätigung für das Engagement von Ford im Bereich Corporate Social Responsibility ist neben der Auszeichnung mit dem Kölner Bürgerpreis und einer Ernennung des Unternehmens zum Kölner Kulturpaten auch die Auszeichnung der Ford-Werke durch das Land NRW, das das CI Programm von Ford als „Engagement des Jahres 2012“ auszeichnete.

Ford ist der Auffassung, dass sich Diversity Management in all seinen Facetten für das Unternehmen lohnt. Dies wird auch in der Belegschaft bestätigt. Auf eine Umfrage unter den Mitarbeitern auf die Frage: „Was macht Ford aus Ihrer Sicht so besonders und warum sind Sie stolz, Ford-Mitarbeiter zu sein?“, erhielten wir z.B. folgende Antworten:

- Weil man als Schwerbehinderter die Möglichkeit hat, seine Ideen einzubringen und mit seiner Leistung ein Stück weit zum Erfolg dieses Unternehmens beitragen kann. Man hat auch als gesundheitlich benachteiligter Mitarbeiter immer das Gefühl, dass man von den Kollegen und speziell vom Vorgesetzten wertgeschätzt wird.
- Ford ist als Arbeitgeber besonders, weil ich mich hier (auch mit meinen persönlichen Belangen) immer ernst genommen und wertgeschätzt fühle. Ich bin stolz darauf, in einem Unternehmen zu arbeiten, welches nicht nur mit „Diversity“ wirbt, sondern es tatsächlich lebt.
- Die Wichtigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit und die Erkenntnis, dass „Work-Life-Balance“ und „Vielfältigkeit“ der Motor für Erfolg sind, resultiert in einem respektvollen Miteinander.
- Ich bin stolz Ford Mitarbeiter zu sein, weil wir bei Ford über Diversity reden – schon bevor es modern geworden ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass jede Art von Veränderungen auch gewisse Reibungsverluste im Unternehmen hervorruft. Dies gilt auch für Diversity Management. Nichtsdestotrotz muss man sich folgendes immer wieder bewusst machen:

Diversity ist kein Förderprogramm für Minderheiten, sondern eine Chance, die allen offen steht.

Durch Diversity soll ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, das eine Kultur fördert, in der Jede/Jeder zum Erfolg von Ford beitragen kann (Inklusion) und die die Unterschiede und Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektiert und wertschätzt. Zudem soll der Vorteil von vielfältig zusammengesetzten Teams genutzt werden.

Es geht bei Diversity Management nicht darum, alle gleich zu behandeln, sondern um die Berücksichtigung der individuellen Situationen.

Autorin:

Brigitte Kasztan, 56, ist seit 2010 Diversity Managerin bei Ford Europa und Ford Deutschland. Die studierte Betriebswirtin war 1996 eine der Gründerinnen des deutschen Diversity Councils und hat das Thema seitdem auch über ihre verschiedenen Positionen innerhalb des Ford-Konzerns hinweg nicht aus den Augen verloren.

Kontakt: ddiverse@ford.com

Redaktion:

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

- Geschäftsstelle -

Michaelkirchstr. 17-18

10179 Berlin-Mitte

+49 (0) 30 6 29 80-11 5

newsletter(at)b-b-e.de

www.b-b-e.de