

# Alles eine Frage der Perspektive

Gleich und Gleich gesellt sich gern. Wir umgeben uns oft mit Leuten, die ähnlich ticken, ähnliche Dinge mögen und einen ähnlichen sozialen und kulturellen Hintergrund haben. Das macht das Leben leichter. Doch wenn alle gleich denken, haben es neue Ideen schwer. Für Unternehmen birgt dies Probleme: Firmen, die auf Gleichheit statt Vielfalt setzen, werden über kurz oder lang dem Wettbewerb hinterherhinken. Grund genug für Endress+Hauser, Vielfalt im Unternehmen zu fördern.



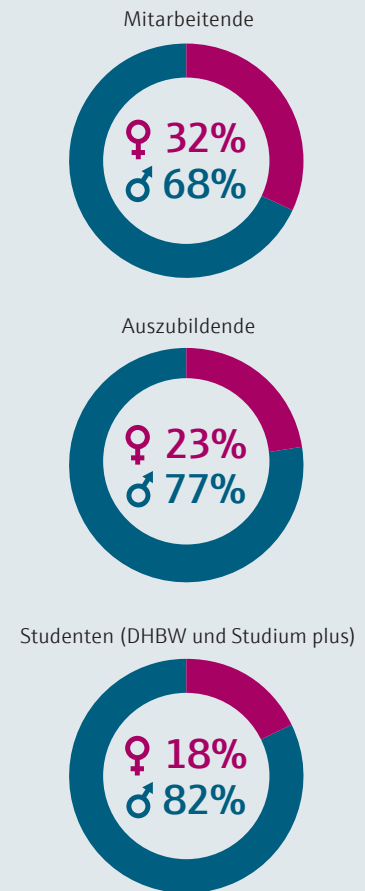
Als vielfältig gilt eine Gruppe dann, wenn sie in puncto Geschlecht, Nationalität, Hautfarbe, Herkunft, Alter, Behinderung, Religion oder sexueller Orientierung bunt zusammengewürfelt ist. Laut zahlreicher Erhebungen, Studien und Erfahrungswerten, treffen vielfältige und integrative Unternehmen bessere und mutigere Entscheidungen als ihre homogen aufgestellten Wettbewerber. Vielfältige, bunt zusammengewürfelte Teams sind eher zu radikalen Innovationen bereit und nehmen dabei künftige Veränderungen bei den Kundenbedürfnissen vorweg. Denn die Teammitglieder haben einen unterschiedlichen Blick auf die Dinge, reden einander weniger nach dem Mund und hinterfragen Probleme kritischer. All dies bringt der Firma einen erheblichen Mehrwert.

Dieser Mehrwert stellt sich aber nur dann ein, wenn ein Unternehmen mehr tut, als Diversity-Leitlinien auf dem Papier zu verabschieden. Wer Vielfalt sagt, sagt gleichzeitig Chancengleichheit, Gleichberechtigung, Offenheit, Wertschätzung und Zugehörigkeit – große Themen, die an jedem einzelnen Arbeitsplatz spürbar verankert sein müssen. Dieses Verankern macht Arbeit, nicht nur für die Personalabteilung bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden. Gefragt sind vor allem die Führungskräfte, die eine bunt zusammengewürfelte Belegschaft zu ebenso bunten, aber

funktionierenden Teams formen müssen. Denn bunte Teams sind nicht per se leistungsfähiger. Erst die richtige Mischung macht's.

**Kluft zwischen den Geschlechtern** Wer Diversity hört, denkt häufig zuallererst an den Anteil von Männern und Frauen in einem Unternehmen und in Führungspositionen im Besonderen. In Berufen, die in den Bereichen Wissenschaft, Technologie, Ingenieurwesen und Mathematik angesiedelt sind, ist in Deutschland nicht einmal jede vierte Stelle mit einer Frau besetzt.

Die gruppenweite Endress+Hauser-Initiative W.I.N. (Women's Integrated Network) hat sich daher zum Ziel gesetzt, Frauen zusammenzubringen, um hier positive Veränderungen voranzutreiben. Auch Endress+Hauser Level+Pressure beteiligt sich an der Initiative, hat sie aber um wesentliche Themen erweitert. „Wir wollen dafür Sorge tragen, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von Geschlecht, Alter oder Herkunft, ihre Unterschiedlichkeit als Potenziale einbringen können“, sagt Audrey Ganschar, Abteilungsleiterin im Industrial Engineering. Insgesamt 52 Mitarbeitende engagieren sich im W.I.N.-Team, das Audrey Ganschar leitet. Die bunt gemischte Truppe hat gemeinsam vier Themenfelder identifiziert, um Vielfalt zu fördern. Dazu gehören ein verändertes Mindset,



also ein Bewusstsein für das Thema Vielfalt zu schaffen, das Aufzeigen und Fördern der damit verbundenen Potenziale, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die positiven Effekte auf die Arbeitgeberattraktivität.

„Das ist kein reines Frauenthema, sondern betrifft auch junge Väter oder beispielsweise diejenigen, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Für alle ändert sich etwas zum Positiven“, sagt Ganschar, die quasi die Vielfalt in Person ist: Diplom- und Wirtschaftsingenieurin, weibliche Führungskraft in einer männerdominierten Branche, junge Mutter, Französin und in Deutschland angestellt. In der Firma gebe es keine Vorbehalte gegen Vielfalt, jeder wünsche sich eine gute Mischung, aber es bestehe Potenzial, dies gezielter zu fördern.

**Diversität als Unternehmenskern** Eine offene und wertschätzende Firmenkultur liege quasi in der 70-jährigen DNA von Endress+Hauser, sagt Christof Schröder, Bereichsleiter Personalmanagement in Maulburg. In dem Familienunternehmen seien diese Werte vom Gründer an die nächste Generation gegeben worden. Eine solche Kultur sei allerdings kein Selbstläufer, sondern müsse kontinuierlich weiterentwickelt und vorgelebt werden.

Da Endress+Hauser die besten Köpfe an Bord haben wolle, die sowohl fachlich als auch menschlich ins Unternehmen passen, komme man in Sachen Diversity schnell an Grenzen. Meistens ziehe es Männer in eine Branche wie die Prozessautomation – in der Ausbildung, im Studium und später im Beruf. „Technische und naturwissenschaftliche Fächer sind bei jungen Frauen nach wie vor nicht der Renner, auch wenn es viele Anstrengungen gibt, dies zu ändern“, so Personalmanager Schröder.

Ein weiterer wesentlicher Vielfaltsaspekt für Schröder ist, dass Endress+Hauser in Maulburg Messlösungen sowohl entwickelt als auch produziert. „Wir müssen sicherstellen, dass hier Theorie und Praxis Hand in Hand gehen“, so Schröder. 300 Mitarbeitende sind im Bereich Entwicklung tätig, 1.050 in der Produktion. Die unterschiedlichen Perspektiven sorgen am Ende für ein erfolgreiches Produkt – allerdings nur dann, wenn schon in der Entwicklung mitgedacht wird, wie sich das Messgerät in der Produktion besonders effizient und wirtschaftlich herstellen lässt. Hier ist es hilfreich, dass die Abteilungen eng verzahnt und prozessnah zusammenarbeiten können. Darüber hinaus sorgt der Kollektivgedanke für reibungslose Schnittstellen. „Endress+Hauser belohnt den Blick für das Ganze, nicht das Optimieren des eigenen Vorgartens. Die Mitarbeitenden werden am Unternehmenserfolg beteiligt“, berichtet Schröder.

*„Bunte Teams bedeuten für mich, unterschiedliche Perspektiven so früh wie möglich in der Entwicklungsphase einzubinden und diese Sichtweisen dann tief in die Projekte hinein zu kanalisieren. Darin sehe ich eine meiner wichtigsten Aufgaben.“*

Andreas Möller, Abteilungsleiter Produktmanagement

**Vielfalt von Anfang an** Funktionierende Schnittstellen und optimal zusammengestellte Teams sind auch nach Ansicht von Andreas Möller, Abteilungsleiter Produktmanagement, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Erst wenn Entwickler, Produktmanager, Fertigungsplaner, Marketingexperten, Vertriebsleute und Kunden ihren Input gegeben haben, kann am Ende ein optimales Produkt stehen. „Bunte Teams bedeuten für mich, unterschiedliche Perspektiven so früh wie möglich in der Entwicklungsphase einzubinden und diese Sichtweisen dann tief in die Projekte hinein zu kanalisieren. Darin sehe ich eine meiner wichtigsten Aufgaben“, sagt Möller.

Gerade in Findungsphasen und Entstehungsprozessen sei eine gute Mischung unterschiedlicher Perspektiven sehr wünschenswert, unter dem Strich spiele allerdings die Qualifikation der Teammitglieder immer die Hauptrolle. Außerdem könnten auch gemischte Teams ihre Schwächen haben. So seien in der Kommunikation Missverständnisse wahrscheinlicher, manche Nationalitäten redeten in Meetings andere einfach an die Wand, und auf der Suche nach Kompromissen zwischen den diversen Beteiligten sei man öfter mal versucht, zu lange nach der perfekten Lösung zu suchen. Vielfalt ist nach Ansicht von Möller daher eine ständige Aufgabe. „Ein bunt zusammengewürfeltes Team funktioniert nur, wenn du immer dranbleibst und ein Auge darauf hast“, so Möller.

**Internationaler Blick gewinnt** Maßgeblich zur Vielfalt in einem Unternehmen tragen Menschen mit unterschiedlichen interkulturellen Kompetenzen, internationalen Sichtweisen und Sprachkenntnissen bei. Sie sind in der Lage, in Zeiten einer globalen Weltwirtschaft auf die Bedürfnisse internationaler Kunden, Lieferanten und Partner einzugehen. Das gilt auch für Endress+Hauser Level+Pressure mit seinen 2.500 Mitarbeitenden, von denen 500 im Ausland arbeiten. „Vor diesem Hintergrund kann ein bunt zusammengestelltes Team zu einer echten Erfolgsgeschichte werden“, sagt Holger Stephan, zuständiger Hauptbereichsleiter Operations. Bunt zusammengewürfelt bedeutet für ihn: unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliches Geschlecht und unterschiedliche Erfahrungen, gesammelt in Ländern, Projekten, Berufen oder dem Leben überhaupt.

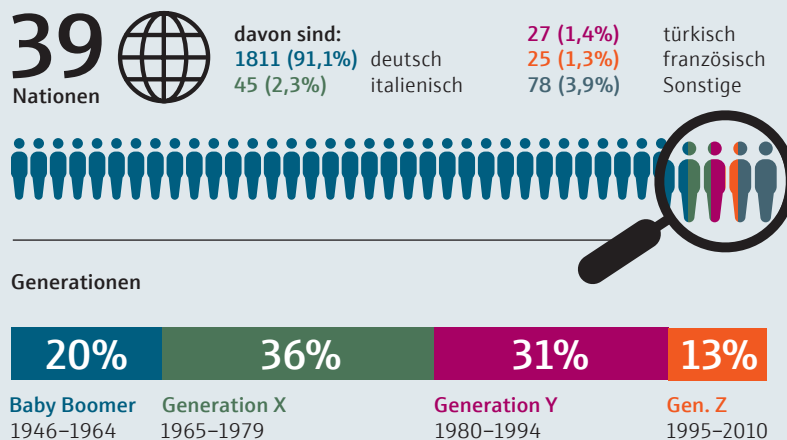
Solche Erfahrungen werden von Endress+Hauser aktiv unterstützt, zum Beispiel durch Entsendungen ins Ausland. Patrick Stortz arbeitet seit April 2018 als Softwareentwickler in Japan. Stortz

und sein Team entwickeln dort den Nachfolger der Temperaturmesskette Prothermo NMT. Dieser Nachfolger basiert auf der aktuellen Level+Pressure-Softwareplattform aus Maulburg – die Schnittstellen sind entsprechend zahlreich, und genau hier sind Stortzs Kompetenzen gefragt. Seit er 2006 in Maulburg anfang, absolvierte er ein Praxissemester in Singapur und einen internationalen Masterstudiengang. „Nach vielen Jahren in Maulburg kenne ich die Prozesse und Schnittstellen im Bereich der Entwicklung genau und kann mein Team in Japan deshalb dabei unterstützen, effektiv mit den Kollegen in Deutschland zusammenzuarbeiten und die Maulburger Plattform erfolgreich für die Entwicklung des neuen Prothermo einzusetzen“, sagt Stortz.

Internationalität und Vielfalt am Arbeitsplatz sind für Stortz sehr wichtig. Seiner Auffassung nach bringen Arbeitskollegen aus anderen Ländern und Kulturen neue Herangehensweisen und Ansichten mit und bereichern somit ihr berufliches Umfeld. Endress+Hauser habe ihn auf seinen knapp dreijährigen Auslandsaufenthalt sehr gut vorbereitet. Drei Monate vor der Entsendung kam er in ein Kooperationsprojekt mit Japan und hatte engen Kontakt mit den japanischen Kollegen und mit dem „Japan-Team“ in Maulburg. Ein Sprachkurs und ein interkultureller Workshop vermittelten ihm Einblicke in die japanische Kultur. „Das hat mir in der täglichen Arbeit sehr geholfen, denn es ist unerlässlich, sich an die Kultur hier anzupassen“, sagt Stortz. Japaner seien oft sehr zurückhaltend, beruhend auf ihrer ausgeprägten Freundlichkeit und der hierarchiegeprägten Kultur. Dies führe leicht zu langwierigen Entscheidungsprozessen. „Man muss deshalb Feedback aktiv einholen, aktiv geben und dazu motivieren, Diskussionen offen und direkt zu führen – alles natürlich mit Fingerspitzengefühl“, erläutert Stortz.

Ob zwischenmenschlich, fachlich oder interdisziplinär – Stortz hat nach eigener Aussage stark von der Entsendung profitiert und will auch künftig zum Austausch zwischen beiden Standorten anregen. „Denn auch wenn wir aus verschiedenen Kulturen kommen und in verschiedenen Ländern leben – wir sind ein Unternehmen.“





Auch der Einkauf in Maulburg ist international aufgestellt. Dort arbeiten unter anderem Inder, Chinesen oder Franzosen, die in engem Kontakt mit den weltweiten Global Sourcing Hubs stehen. „Sie verstehen die Lage in all diesen Ländern am besten und sind für uns ein wichtiges Bindeglied“, sagt Hauptbereichsleiter Stephan. Um interdisziplinäre Teams auch über den Globus hinweg erfolgreich aufzustellen und zu führen, bedarf es regelmäßiger Absprachen und eines engen Austauschs. Es finden daher wiederkehrende virtuelle Treffen statt, von Strategie- und IT-Runden über Projekttreffen bis hin zu Organisationsmeetings.

In der Produktion in Maulburg, in der Mitarbeitende aus 39 Nationen und Kulturen beschäftigt sind, wird eine reibungslose Zusammenarbeit ebenfalls gefördert. „Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, die Grüppchenbildungen verhindern und für eine gelungene Integration sorgen müssen“, so Stephan. Gute Sprachkenntnisse seien daher für die Führungskräfte unverzichtbar, und dies werde von Endress+Hauser gefördert.

**Vielfalt erfordert Kenntnis** Mitarbeitende, die mit globalen Kunden eng zu tun haben und deshalb mit den internationalen Gepflogenheiten entsprechend vertraut sein sollten, werden vom Unternehmen durch Schulungen unterstützt. Dazu gehören auch diejenigen, die Kundenveranstaltungen oder Produkt- und Servicetrainings in Maulburg planen, organisieren und durchführen. „Unsere Gastgeber haben einen sehr engen Kontakt zu den Kunden und wissen genau, wie sie ticken. Entsprechend bereiten wir unsere Events vor“, sagt Romy Rombach, Event-Koordinatorin im Marketing. Es gelte vor allem, interkulturelle Fettnäpfchen zu vermeiden – bei der Agenda-Gestaltung müssen religiöse Aspekte ebenso berücksichtigt werden wie kulinarische Vorlieben oder der Umgang mit Alkohol.

**Junge Wilde, alte Hasen** Jahrelange Erfahrung versus frische Ideen – beides kann einem Team einen gehörigen Schub verleihen. Ein älterer Mitarbeitender kennt das Unternehmen, die Produkte und weiß, wie die Firma tickt. Er hat ein Gefühl für die Unternehmenskultur und Erfahrungen damit, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat und was nicht. „Gleichzeitig

sind viele Ältere aber in ihren Erfahrungen verhaftet und scheuen gegebenenfalls einen Perspektivwechsel“, sagt Jens Kröger, Abteilungsleiter Personalentwicklung. Junge Mitarbeitende dagegen sind unvoreingenommener, probieren auf der grünen Wiese schnell mal etwas Neues aus und glauben an das Funktionieren. In einer Entwicklungsumgebung fühlen sich Jüngere daher häufig besser aufgehoben als Ältere. Am Ende macht es hier nach Auffassung von Kröger wieder die richtige Mischung.

Er selbst freue sich über jüngere und ältere Ausbilder – die einen haben Ideen, wie sich neue Themen implementieren lassen, die anderen haben Ruhe und Gelassenheit. Ziel der Ausbildung sei es, junge Menschen aus den eigenen Reihen längerfristig ans Unternehmen zu binden. Über 90 Azubis gibt es im technisch-gewerblichen Umfeld, Frauen sind hier deutlich in der Unterzahl. Um das zu ändern, unterstützt Endress+Hauser zum Beispiel Schülerforschungsprojekte, das Jugend-Technikzentrum in Maulburg und veranstaltet jedes Jahr den Girls' Day.

In Sachen Ausbildung wird auch international zusammengearbeitet. So hat ein Team von älteren und jüngeren Ausbilderkollegen, jungen Auszubildenden und Studierenden aus Maulburg das Ausbildungsprogramm in Indien neu aufgesetzt, in enger Abstimmung mit den dortigen Kollegen. „Das Ganze hatte nicht zuletzt eine kulturelle Facette, und alle Beteiligten haben dazugelernt“, berichtet Kröger. Gut integriert seien inzwischen überdies mehrere Flüchtlinge, die Endress+Hauser in Maulburg eingestellt hat. „Sie haben mit hoher Motivation ihre Ausbildung abgeschlossen und uns allen einen Perspektivwechsel gebracht, vor allem auch den anderen Azubis und unserer ganzen Organisation“, berichtet Kröger.

In vielfältigen Teams profitieren also nicht nur die einzelnen Mitglieder persönlich. Das Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven bringt vor allem auch einen Mehrwert für das Unternehmen und ist daher ein kritischer Erfolgsfaktor – aber natürlich nicht der einzige. Die bunten Teams müssen so zusammengestellt sein, dass sie tatsächlich effizient, flexibel, kreativ und innovativ zusammenarbeiten können. (chm)