



Auto Perfekt, Deutschland

Diversity-Management funktioniert auch „im Kleinen“

Auto Perfekt ist ein kleiner KFZ Meisterbetrieb mit angeschlossener Oldtimer-Restaurierung in Troisdorf Spich. Das Beispiel zeigt, dass Ansätze des Diversity-Managements – hier mit besonderem Fokus auf verschiedene Nationalitäten - auch in kleinen Organisationen umgesetzt werden können.

Auto Perfekt wird seit 1987 von dem aus dem ehemaligen Jugoslawien stammenden KFZ-Meister Josip Jakopin geführt. Das Unternehmen bietet ein umfassendes „Rundum-Angebot“ für den Kunden mit einer breiten Palette an handwerklichen Reparatur- und Servicearbeiten wie Lackierung, Elektrik, Mechanik, Windschutzscheiben, Ölservice, Bremsdienst, Rahmen, Achsdiagnose usw. Dieses umfassende Leistungsangebot wird von zwölf Mitarbeitern erbracht: Josip Jakopin selbst als Meister, einem ausgebildeten Karosseriebauer, sechs Angestellten ohne Berufsabschluss im handwerklich-technischen Bereich und einer Schreibkraft. Darüber hinaus beschäftigt das Unternehmen als Ausbildungsbetrieb für Karosseriebauer, Elektriker, Lackierer, Mechatroniker und Bürokaufleute derzeit drei Auszubildende sowie drei Langzeitpraktikanten, die im August 2007 ihre Ausbildung bei Auto Perfekt beginnen sollen.

Ausgangssituation bei Auto Perfekt

Bereits ein Jahr nach Gründung hat der Betrieb mit der Ausbildung der ersten Lehrlinge begonnen. Seitdem werden überwiegend Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte ausgebildet oder auch als Hilfskräfte eingestellt. Es handelt sich dabei um Jugendliche, die entweder „schulmüde“ sind und daher die Schule voraussichtlich ohne Abschluss verlassen werden, oder um Jugendliche, die aufgrund schlechter Schulleistungen kaum andere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.

Die derzeit zwölf Beschäftigten des Unternehmens stammen aus neun verschiedenen Nationen. Die Rekrutierungsstrategie des Unternehmens ist jedoch nicht explizit auf Menschen mit Zuwanderungsgeschichte ausgerichtet, sondern auf „die Schwächsten des Arbeitsmarktes“. Die Herkunft oder Religion der Bewerberinnen und Bewerber ist dabei kein Einstellungskriterium.

Die Rekrutierungsstrategie ist vor allem in der Biografie des Firmengründers und jetzigen Inhabers begründet: Josip Jakopin kam als Achtjähriger aus Serbien nach Köln. Seine Benachteiligungs- und Diskriminierungserfahrungen sowohl in der Schule als auch in Ausbildung und Beruf tragen dazu bei, dass er nun bewusst benachteiligten Jugendlichen eine Chance gibt. Häufig handelt es sich dabei um Jugendliche mit einer Zuwanderungsgeschichte und unterschiedlichen religiösen Überzeugungen.

Konzept und Zielsetzungen des Diversity-Managements

Soziales Engagement und die Diskriminierungserfahrung des Firmeninhabers sind zweifelsohne die wichtigsten Motive für die Einstellung von benachteiligten Jugendlichen unterschiedlicher Herkunft im Rahmen der Diversity-Strategie von Auto Perfekt.

Es gibt jedoch weitere wichtige Argumente, die für eine Integration dieser problematischen Beschäftigtengruppe in dem kleinen Unternehmen sprechen:

- Die kleine Autowerkstatt ist für besser qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber kein attraktiver Arbeitgeber; hier stehen die großen Autokonzerne und Vertragswerkstätten im Fokus des Interesses junger Leute. Der Firmeninhaber muss daher gezielt andere Zielgruppen des Arbeitsmarktes ansprechen, um seinen Bedarf an Auszubildenden und Beschäftigten zu decken. Erfahrungen aus der Praxis haben dem Firmeninhaber Josip Jakopin im Laufe der Jahre gezeigt, dass Jugendliche, die ihre „letzte Chance“ bekommen, viel motivierter sind als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen „alles zufliegt“. Die Identifikation dieser Beschäftigten mit der Autowerkstatt ist extrem hoch, was sich in Leistungsbereitschaft und Loyalität gegenüber dem Firmenchef widerspiegelt.
- Auch Marketingaspekte sind im Zusammenhang mit dem Diversity-Management des Unternehmens bedeutsam. Josip Jakopin wurde für die Ausbildung benachteiligter Gruppen auf lokaler sowie auf Landes- und Bundesebene mit verschiedenen Preisen ausgezeichnet. Unter anderem erhielt er den Ausbildungs-Oskar der Wirtschaftsjunioren Deutschland, den Förderpreis „Zukunftssicherung“ der Wirtschaftsjunioren Köln und eine Auszeichnung im Rahmen der Initiative „chance.nrw“ des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen. In diesem Zusammenhang wurde das Unternehmen häufig in der Presse erwähnt. Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens geht deshalb inzwischen weit über das übliche Maß eines Kleinunternehmens hinaus - mit allen damit verbundenen Chancen der Kundenakquisition. Zudem wirkt die öffentliche Auszeichnung Image bildend hinsichtlich Seriosität und Engagement, was in dem Branchensegment von hoher Bedeutung sein kann.

Die Herstellung einer Vielfalt in der Belegschaft ist somit nicht nur ein Zeichen sozialer Verantwortung des Firmenchefs, sondern auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine chancenreiche Strategie für das Unternehmen. „Ich helfe gern, aber ich muss auch sehen, dass die jungen Leute etwas leisten wollen“, beschreibt Josip Jakopin sein Diversity-Konzept.

Organisatorische Verankerung und Etablierung des Diversity-Managements im Unternehmen

Aufgrund der Unternehmensgröße gibt es kein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild, in dem die Strategie eines Diversity Managements beschrieben wird. Das Diversity-Management hat sich nach und nach aus dem Alltag heraus entwickelt.

Die Diversity-Maßnahmen werden in der Regel als Reaktion auf konkrete Probleme, z.B. in der Zusammenarbeit einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch Josip Jakopin initiiert. Er kennt alle Beschäftigten, ihre persönliche Biografie, ihre Stärken aber auch ihre Schwächen – und weiß damit umzugehen. Alle Maßnahmen laufen deshalb bei dem Unternehmer zusammen. Er überprüft ihre Wirksamkeit und kann die Ziele, aber auch die Maßnahmen, gegebenenfalls kurzfristig korrigieren.

Das Diversity-Management wird von Josip Jakopin neben den übrigen Führungsaufgaben erledigt. Ressourcen für eine Stabsstelle Diversity-Management wie in Großbetrieben gibt es in seinem Unternehmen nicht. Die Verankerung des Diversity-Konzeptes in der Person des Unternehmers hat den Vorteil, dass Aspekte des Diversity-Managements automatisch in alle Entscheidungen einfließen. Die unterschiedlichen Bausteine des Diversity-Managements sind durch die zentrale Steuerung optimal miteinander verzahnt.

Der Unternehmer selbst sieht sich allerdings nicht als „Diversity-Manager“ sondern spricht davon, die Potenziale seiner höchst unterschiedlichen Beschäftigten zu entdecken und im Sinne des Unternehmens zu nutzen sowie die Jugendlichen für das weitere Leben vorzubereiten.

Seine Beschäftigten können mit dem Begriff des Diversity-Managements nichts anfangen, obwohl sie das Konzept im Arbeitsalltag aktiv leben. Diversity-Management spiegelt sich für sie wider in Praxis orientierten Anweisungen und Regeln, die die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Kulturen und Charaktere erleichtern.

Praxisbeispiele und Instrumente

Innerhalb seines Betriebes realisiert Josip Jakopin viele kleine, konkrete Maßnahmen: spezielle zielgruppenorientierte Arbeitszeitregelungen, Fördermaßnahmen und Qualifizierungen für einzelne Beschäftigte, interne Anweisungen und Verhaltensregeln sowie Maßnahmen zur Stärkung einer vielfältigen Unternehmenskultur.

Konkrete Verhaltensregeln Viele Auszubildende bei Auto Perfekt haben Schwierigkeiten mit der deutschen Sprache. Durch die Sprachbarrieren entstehen Missverständnisse bis hin zu Konflikten innerhalb der Belegschaft. Um den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten, ist Deutsch Pflichtsprache für alle Beschäftigten.

Außerdem gibt es innerhalb des Unternehmens ein explizites Verbot sowohl für religiöse Diskriminierung als auch für Missionierung. Kontroverse Diskussionen über die Religion sollen damit eingedämmt werden, da diese nicht sachlich aufzulösen sind und tiefe Überzeugungen tangieren, die zu unüberwindbaren Konflikten und gegenseitigen Verletzungen zwischen den Beschäftigten führen können. Das Verbot wird vom Inhaber selbst kontrolliert. Bei Missachtung des Verbots werden harte Sanktionen verhängt.

„Wer nicht lernen will, hat bei uns nichts zu suchen!“ Josip Jakopin erwartet dies von seinen Beschäftigten sowohl in fachlicher Hinsicht, aber auch im Umgang mit anderen Religionen und Kulturen. „Und wer das nicht einhält, muss wieder gehen, aber das passiert selten. Ich gebe den Jugendlichen die Chance, versuche sie zu motivieren und helfe ihnen, ihr Potenzial zu erkennen. Aber lernen und arbeiten müssen sie selber. Die Regeln bezüglich gegenseitigem Respekt und Toleranz müssen von allen eingehalten werden.“

Individuelle Förderung und Unterstützung So vielfältig wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Auto Perfekt sind auch die Unterstützungsmaßnahmen:

Beschäftigte, die Sprachdefizite aufweisen, werden durch den Firmeninhaber persönlich unterstützt und geschult. „Durch die regelmäßige Übung wird die Sprache von alleine besser. Und wer zusätzlich individuelle Unterstützung braucht, bekommt sie von mir“, beschreibt der Firmenchef seine Strategie. Dazu gehören z.B. regelmäßige Gespräche mit den Berufsschullehrern, in denen gemeinsam mit dem betrieblichem Vertreter und den Auszubildenden Unterstützungsbedarfe definiert werden.

In dem kleinen Betrieb ist es selbstverständlich, dass die Auszubildenden vom Chef und den Kolleginnen und Kollegen intensiv und über mehrere Monate hinweg auf ihre Prüfungen vorbereitet werden. Hierfür stellt Josip Jakopin kleine Lerngruppen zusammen, die beispielsweise in einer Ecke der Werkstatt gemeinsam Mathe „pauken“. Dies geschieht teilweise während der Arbeitszeit, teilweise „nach Feierabend“.

Bei der Organisation der Lerngruppen herrscht wieder Diversity-Management im Kleinen: Diejenigen, die in bestimmten Fächern Stärken haben, unterstützen ihre Kolleginnen und Kollegen in diesen Bereichen. Jeder hat besondere Fähigkeiten und Kenntnisse, die er auf diese Weise an der einen oder anderen Stelle in das Unternehmen einbringen kann.

Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Josip Jakopin stellt immer wieder Langzeitpraktikantinnen und -praktikanten ein. Während des Praktikums sieht er, ob der oder die Jugendliche ins Team passt und die tägliche Arbeit engagiert erledigt. Gleichzeitig versucht er auf die Jugendlichen einzuwirken. „Im Praktikum versuche ich den Jugendlichen klar zu machen, dass sie unbedingt einen Schulabschluss brauchen. Wenn sie sich gut anstellen und ihren Abschluss machen, dann garantiere ich ihnen einen Ausbildungsplatz. Die Noten sind dann Nebensache.“

Die Kölner Arbeitsagentur sowie die Haupt- und Berufsschulen in der Region kennen das Unternehmen und arbeiten eng mit Josip Jakopin zusammen. Motivierte Jugendliche, die aufgrund ihres Zeugnisses in anderen Betrieben keine Chance auf ein Vorstellungsgespräch bekommen würden, werden gezielt an Josip Jakopin vermittelt.

Unternehmenskultur Um die Bildung von Subgruppen und damit verbundenes Konfliktpotenzial innerhalb der Belegschaft zu vermeiden, strebt der Firmenchef eine möglichst hohe Heterogenität der Mitarbeiterschaft an. Im Lauf der Jahre hat er festgestellt: „Je unterschiedlicher die Beschäftigten sind, desto besser funktioniert das Miteinander im Arbeitsalltag.“

Josip Jakopin versucht, so weit wie möglich auf die besonderen Bedürfnisse der multikulturellen Belegschaft einzugehen, um die Leistungsentfaltung aller Beschäftigten sicher zu stellen. Für Muslime werden zum Beispiel während des Ramadan separate Arbeitszeitregelungen angeboten, die der besonderen körperlichen Belastung durch das Fasten am Tage Rechnung tragen.

Um das Verständnis für die Andersartigkeit der Kolleginnen und Kollegen zu wecken, werden regelmäßig Betriebsfeste und gemeinsame Veranstaltungen zum Teambuilding durchgeführt. Damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne schlechtes Gewissen an den gemeinsamen Aktivitäten teilnehmen können, werden die Beschäftigten in die Planungen eingebunden. Details, die es zu beachten gibt, klärt Josip Jakopin im Vorfeld in lockeren Gesprächen „zwischen durch“ oder in einer größeren Runde während der gemeinsamen Frühstücks- oder Mittagspause. „Weil wir Moslems in unserem Betrieb haben, grillen wir auf einem Betriebsfest nicht nur Würstchen, sondern haben auf einem anderen Grill auch Geflügel und vegetarisches Essen“, beschreibt der Inhaber eine der pragmatischen Lösungen von Auto Perfekt. Es gibt aber auch Besonderheiten, die nicht so offen auf der Hand liegen: So unterlag ein afrikanischer Mitarbeiter einem Tanzverbot. „Dann wird halt nicht getanzt, sondern wir unterhalten uns stattdessen und haben trotzdem gemeinsam Spaß,“ beschreibt Josip Jakopin die Lösungsstrategie in diesem Fall.

So entsteht im Laufe der Zeit ein interkultureller Austausch, der das Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander und die Akzeptanz der jeweiligen kulturellen und religiösen Besonderheiten fördert.

Chancen und Herausforderungen

Auto Perfekt ist ein exzellentes Beispiel dafür, wie Diversity-Management, wenn auch nur ausschnittsweise, in kleinen und Kleinst-Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann. Es zeigt, dass Diversity in jedem Betrieb realisiert werden kann, wenn Probleme oder Herausforderungen durch spezielle Gruppen innerhalb der Belegschaft offensiv angegangen werden.

Der entsprechende unternehmerische Wille, die notwendige Überzeugung sowie ein „langer Atem“ müssen allerdings vorhanden sein. Die heterogene Beschäftigtenstruktur mit vielen problematischen Einzelfällen bedeutet einen erheblichen Mehraufwand im Management.

Ein Problem der Rekrutierungsstrategie von Auto Perfekt ist z.B. die hohe Mitarbeiterfluktuation. Nach Schätzungen von Josip Jakopin vollenden nur knapp 50% der „Schwächsten“ ihre Ausbildung. Hier werden erhebliche zeitliche und finanzielle Vorleistungen erbracht, die bedingt durch den Abbruch des Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnisses nicht amortisiert werden können.

Auf der anderen Seite lassen sich aus unternehmerischer Sicht auch klare Erfolge der Diversity-Strategie erkennen: Josip Jakopin kommt ins Schwärmen, wenn er all die Beispiele aufzählt von Menschen, die durch die Offenheit seines Betriebes ihre berufliche Karriere gemeistert haben. Ein Junge ohne Hauptschulabschluss, der Klassenbester in der Berufsschule wurde, ein afrikanischer Asylant, der ohne Kenntnisse in die Werkstatt kam, anfang die Halle zu fegen und heute der beste Lackierer der Firma ist.