



„Vielfalt – exakt unsere Baustelle“

Das Stuttgarter Bauunternehmen Wolff & Müller hat ein Diversity Management aufgebaut und einen Weg gefunden, das Potenzial der Unterschiede zu nutzen. Mit Erfolg, denn das Engagement für mehr Heterogenität trägt erste Früchte.

► Mit Blick auf den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und die Globalisierung ist Diversity Management für Unternehmen heute wichtiger denn je. Viele sind auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen. So auch Wolff & Müller. Das Stuttgarter Bauunternehmen sieht Vielfalt als Chance. Denn auf seinen Baustellen arbeiten Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Kulturen Hand in Hand. Neben dieser Diversität ist dem Unternehmen wertschätzende Zusammenarbeit wichtig. Das Familienunternehmen orientiert sich an den Leitwerten des eigens entwickelten E.P.I.-Prinzips (effektiv, partnerschaftlich, innovativ) und hat deshalb ein aktives Diversity Management aufgebaut. Schritt für Schritt wurden die nötigen Strukturen dafür etabliert, Prozesse aufgesetzt und die Belegschaft für das Thema sensibilisiert.

Vielfalt verankert in der Historie

Seit der ersten Welle zugewanderter Arbeitskräfte in den 1950er-Jahren beschäftigt Wolff & Müller Fachkräfte

aus dem Ausland und hat damit gute Erfahrungen gemacht. Ob Wohnhäuser, Bürogebäude, Schulen, Brücken oder Straßen: Die meisten Bauwerke, die seit der Nachkriegszeit in Deutschland entstanden sind, wären ohne Migranten und ausländische Arbeitskräfte kaum zustande gekommen. Und das ist auch heute noch so: Laut dem Hauptverband der Bauindustrie sind die Arbeitskräftereserven auf dem deutschen Bauarbeitsmarkt weitgehend ausgeschöpft. Der Anteil der Beschäftigten mit ausländischem Pass im Bauhauptgewerbe ist von 7,7 Prozent im Jahr 2009 auf 19,5 Prozent im Jahr 2019 gestiegen.

Baustellen sind schon lange Schauplatz, Beschleuniger und Erfolgsgeschichte der interkulturellen Zusammenarbeit, Vielfalt und Toleranz. Das zeigt sich auch am Engagement für Geflüchtete: 2015 entwickelte Wolff & Müller spezielle Qualifizierungsprogramme für Menschen, die aus Krisenregionen nach Deutschland kamen. Mit den Programmen begleitet und unterstützt das Unternehmen diese Menschen auf dem Weg in die Arbeitswelt und qualifiziert sie zu Bauhilfskräften und Auszubildenden. Die Teilnehmenden lernen sowohl Deutsch als auch das Bauhandwerk: Die theoretischen Kenntnisse bekommen die Programmteilnehmenden in Kursen vermittelt, fachliche Fähigkeiten erlernen und entwickeln die Kandidaten direkt auf der Baustelle. Zudem werden sie bei Behördengängen unterstützt. Ausrüstung und Schulungsunterlagen bekommen sie gestellt. So erhalten sie eine berufliche Perspektive, und das Unternehmen wirkt auf diesem Weg seinem Fachkräftemangel entgegen. Die Resonanz auf die Qualifizierungsprogramme ist positiv. Derzeit beschäftigt das Bauunternehmen 26 Geflüchtete – darunter Auszubildende im ersten, zweiten und dritten Lehrjahr.

CASE STUDY

Wolff & Müller



Foto: WOLFF & MÜLLER Holding GmbH & Co. KG

Wolff & Müller wurde 1936 gegründet und ist heute eines der führenden **Bauunternehmen** Deutschlands in privater Hand. Das mittelständische Familienunternehmen mit Hauptsitz in Stuttgart ist tätig im Hoch- und Industriebau, Ingenieurbau, Stahlbau, bei der Bauwerkssanierung, im Tief- und Straßenbau sowie im Spezialtiefbau. Neben Bauleistungen bietet die Unternehmensgruppe unter anderem Bau- und Rohstoffe an. Sie beschäftigt **mehr als 2000 Mitarbeitende an 26 Standorten** im Bundesgebiet und erwirtschaftete 2019 einen Jahresumsatz von 1 Milliarde Euro. Webseite: www.wolff-mueller.de

Trainee-Stelle für mehr Vielfalt

Um diese Entwicklung zu begleiten, wurde ein aktives Diversity Management aufgebaut. Der erste Schritt hierfür war, 2017 eine Trainee-Stelle zu schaffen. Danach nahm das Thema Vielfalt im Unternehmen an Fahrt auf: Ein Jahr lang wurde sich intensiv mit den Dimensionen und dem Potenzial von Vielfalt auseinandergesetzt, um die Basis für das Diversity Management zu schaffen. Parallel dazu wurden verschiedene Ideen und Maßnahmen entwickelt, um Mitarbeitende für die Dimensionen von Vielfalt – von Herkunft, Religion und kultureller Prägung über Geschlecht und Alter bis zur sexuellen Identität – zu sensibilisieren.

Mittlerweile ist das Thema strategisch in der Personalabteilung verankert, die es gemeinsam mit der Wolff & Müller Personalentwicklung GmbH (WMPE) weiterentwickelt. Die WMPE kümmert sich um eine zielgruppenorientierte und bedarfsgerechte Entwicklung der Mitarbeitenden, vom Auswahlverfahren über Teamentwicklungsmaßnahmen bis hin zu individuellen Weiterbildungskonzepten.

Vielfalt bringt Ergebnisse

Ein Unternehmensziel ist es, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und Kundschaft, Geschäftspartner und -partnerinnen sowie Mitarbeitende nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Unterschiedlichkeit wertzuschätzen. Vielfältige Teams bringen nachweislich bessere Lösungen hervor. Mitarbeitende fühlen sich wohler, wenn alle Facetten ihrer Persönlichkeit wie Herkunft, Geschlecht oder Alter willkommen sind. Um ein Fundament für künftige Initiativen zu schaffen und konkrete Angebote daraus abzuleiten, werden seit 2017 regelmäßig verschiedene Daten erhoben und ausgewertet, dazu zählen Angaben wie die Höhe der Altersunterschiede zwischen den mehr als 2000 Mitarbeitenden oder die Anzahl verteilter Kulturen. Die Auswertung im Jahr 2021 ergab ein ausgeglichenes Verhältnis: Im Vorjahr

Wo hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Vielfalt fördern** ist das eine – **Akzeptanz und Interesse** dafür schaffen, ist das andere
- Viele Mitarbeitende und Führungskräfte kennen die Bedeutung, die Dimensionen und das **Potenzial von Vielfalt** noch nicht
- Entsprechend muss auch der **Sinn und Zweck des Diversity Managements** stärker kommuniziert werden

2020 waren von den Babyboomern bis hin zur Generation Z sämtliche Altersstufen vertreten. Vielfältig sind auch die Kulturen. Das Bauunternehmen beschäftigt Mitarbeitende aus 49 Nationen – die drei am stärksten vertretenen Länder: Polen, Portugal und Italien. Zudem zeigte die Auswertung 2021, dass der Frauenanteil innerhalb der Wolff & Müller-Gruppe seit 2017 um zwei Prozent gestiegen ist.

Frauen gezielt fördern

Das Bauunternehmen möchte Frauen gezielt im eigenen Betrieb und in der Branche fördern. Zweimal hat Wolff & Müller Veranstaltungen für Frauen in der Bau- und Immobilienbranche ausgerichtet. Diese sind als Vernetzungs- und Austauschplattform für Mitarbeiterinnen, Studentinnen und Interessierte konzipiert und sollen die Teilnehmerinnen ermutigen, in die Branche einzusteigen



CHANGE MANAGEMENT

...weil man Menschen nicht verändern kann.

www.bdu.de/fv-cm

Der BDU-Fachverband Change Management
Erfahren. Erkennen. Entwickeln.

Veränderungsgestalter der ersten Stunde

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Insgesamt **49 Nationen** sind bei Wolff & Müller vertreten
- Der **Frauenanteil liegt mit 20 Prozent über dem Branchendurchschnitt** von 13 Prozent
- Die **Veranstaltungsreihen für Frauen** sind hoch frequentiert, die Rückmeldungen sind sehr positiv
- Die **Qualifizierungsprogramme für Geflüchtete** sind erfolgreich: **26 Geflüchtete** beschäftigt das Bauunternehmen derzeit
- Bewerbende gaben an, durch **Diversity-Maßnahmen, wie das Sponsoring des Christopher Street Days**, das Unternehmen besonders positiv wahrgenommen und sich daher final für Wolff & Müller als Arbeitgeber entschieden zu haben

beziehungsweise sich in einer vermeintlichen Männerdomäne zu behaupten. Darüber hinaus bietet die unternehmensinterne Akademie verschiedene Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit jährlich mehr als 250 Seminaren im technischen, methodischen, kaufmännischen/rechtlichen, EDV- sowie überfachlichen Bereich an – darunter sind auch spezielle Seminare für Frauen, beispielsweise zum Thema „Auftreten und Wirkung“. Diese Angebote sollen weibliche Führungskräfte unterstützen. Mit einem Frauenanteil von 20 Prozent liegt das Unternehmen über dem Branchendurchschnitt. Laut der Online-Statistikdatenbank Statista waren im Jahr 2019 nur 13 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Baugewerbe Frauen.

Woche der Vielfalt

Ein weiteres Angebot, um Mitarbeitende für die unterschiedlichen Aspekte von Vielfalt zu sensibilisieren, ist die Diversity-Woche, die das Unternehmen im Juli 2020 am Hauptsitz in Stuttgart organisierte. Die Veranstaltung stand unter dem Motto „Unsere Vielfalt, unsere Stärke“. Während der Woche standen verschiedene Aktionen auf dem Programm: So konnten alle Beschäftigten beispielsweise an Seminaren teilnehmen und sich mit den Themen „Dimensionen der Vielfalt“, „Vorurteile“, „Diskriminierung“ und „interkulturelle Zusammenarbeit“ beschäftigen. Eine Fotoausstellung spiegelte die Vielfalt der Belegschaft wider. Hierzu startete das Organisations-Team der Diversity-Woche vorab einen Aufruf an die Mitarbeitenden, sich mit eigenen Bildern zu beteiligen. Die Idee kam gut an – zahlreiche Fotos aus dem Arbeitsalltag und Privatleben der Beschäftigten kamen zusammen, die dann im Zuge der Ausstellung die Wände des Betriebsrestaurants schmückten. Das Betriebsrestaurant kochte während der Diversity-Woche landestypische Speisen der fünf am stärksten vertretenen Nationen in der Belegschaft. An Pinnwänden konnten Mitarbeitende zudem ihr Verständnis von Diversity aufschreiben, sich mit Kolleginnen und Kollegen aus der Personalentwicklung

und -abteilung austauschen und Ideen für künftige Aktionen festhalten. Zu den Ideen zählte auch der Vorschlag, ein Seminar zum Thema Diversity für Führungskräfte verpflichtend zu machen. Der Gedanke dahinter: Führungskräfte werden stärker für Vielfalt sensibilisiert und geben die Impulse aus dem Seminar an ihre Teams weiter. Gewünscht wurde auch, einzelne Aktionen der Diversity-Woche – wie das Angebot landestypischer Gerichte im Betriebsrestaurant – in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Highlight der Diversity-Woche war die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt. Mit der Unterschrift von Dr. Albert Dürr, Geschäftsführender Gesellschafter, möchte das Unternehmen öffentlich sichtbar machen, wie viel Wert es auf eine wertschätzende und vorurteilsfreie Zusammenarbeit legt. Darüber hinaus sponsert das Bauunternehmen den jährlich stattfindenden Christopher Street Day in Stuttgart.

Fazit und Ausblick

Das Diversity Management nimmt seit seiner Einführung im Unternehmen einen hohen Stellenwert ein und wird Schritt für Schritt ausgebaut. Das hat sich bereits mit Blick auf den Frauenanteil ausgezahlt. Dennoch bringt das Diversity Management wie jeder Veränderungsprozess Herausforderungen mit sich, die es zu überwinden gilt. So kamen zwar schon viele Mitarbeitende mit dem Thema Vielfalt in Berührung, in der Praxis können sie sich jedoch oft noch nichts darunter vorstellen: Bei vielen fehlt der Bezug zum Arbeitsalltag, um das Potenzial von Vielfalt voll ausschöpfen zu können. Um die Belegschaft weiter für die Thematik zu sensibilisieren, soll die Diversity-Woche künftig auch an weiteren der 26 bundesweiten Standorte stattfinden – beispielsweise in der Dresdner Niederlassung. In der nächsten Mitarbeiterzeitung wird Vielfalt das Schwerpunktthema sein. Darüber hinaus läuft derzeit die „Diversity Challenge“ – an dem Wettbewerb der Initiative Charta der Vielfalt e.V. nehmen sechs Nachwuchskräfte-Teams von Wolff & Müller teil und entwickeln kreative Ideen, wie Vielfalt besser am Arbeitsplatz umgesetzt werden kann. Der bundesweite Wettbewerb läuft noch bis Juni 2021.

Das Bauunternehmen plant, die Ideen der teilnehmenden Teams in der nächsten Diversity-Woche aufzugreifen. Auch als Gastgeber des „Karrieretags Familienunternehmen“ im Juni 2021 möchte das Bauunternehmen Heterogenität in den Fokus rücken. Das Motto der Veranstaltung: „Vielfalt – exakt unsere Baustelle“. Es kommt nicht darauf an, wie man gelebte Vielfalt genau bezeichnet. Entscheidend sind der Wille und die Konsequenz zum partnerschaftlichen, wertschätzenden Miteinander. ■



Mehr zum Thema

Mehr zur Initiative Charta der Vielfalt e. V. lesen Sie ab Seite 31.

AUTOREN



Martin Tyszko, Gruppenleiter Personalbeschaffung und -betreuung, Wolff & Müller, Stuttgart, martin.tyszko@wolff-mueller.de



Saskia Nonnenmacher, Referentin Personalentwicklung, Wolff & Müller Personalentwicklung GmbH, Stuttgart, nonnenmacher@wm-personalentwicklung.de