



Diversity Management: Vorteile statt Vorurteile

**Volker Oberkircher und
Benjamin Edinger (Herausgeber)**

Mit Beiträgen von

**Hina Günkel, Andreas Hauk, Lara Klosek,
Jennifer Menninger, Nora Rohstock,
Dorothea Trautner und Vinojan Vijeyaranjan**

Diversity Management - Vorteile statt Vorurteile

Volker Oberkircher und Benjamin Edinger (Herausgeber)

Mit Beiträgen von:

Hina Günkler, Andreas Hauk, Lara Klossek, Jennifer Menninger, Nora
Rohstock, Dorothea Trautner, Vinojan Vijeyaranjan

Hintergrundbild Titel- und Rückseite:

© fpm (Lizenz via istockphoto.com)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	iii
Teil 1: Einleitung	1
BENJAMIN EDINGER	
Was ist Diversity?	2
DOROTHEA TRAUTNER	
Fertigkeiten und Identität - der schmale Grat des Diversity Managements	7
DOROTHEA TRAUTNER & BENJAMIN EDINGER	
Fertigkeiten und Identität II: Handlungsempfehlungen	17
Teil 2: Trends	31
NORA ROHSTOCK	
Unterschiedliche Lebensalter, unterschiedliche Arbeitsweisen? - Das Intergenerationenverhältnis im Betrieb	33
VINOJAN VIJEYARANJAN & DOROTHEA TRAUTNER	
Psychische Erkrankungen - Woran man sie erkennt und was man tun kann	41
ANDREAS HAUK	
GastarbeiterInnen revisited - Arbeitsmigration: Probleme und Lösungsansätze	53

VOLKER OBERKIRCHER	
Diversität der Mit-Arbeit - wie Unternehmen das „erweiterte Personal“ integrieren können	61
LARA KLOSSEK	
Liquid Democracy in mittelständischen Unternehmen - Umsetzung, Chancen und Risiken	73
Teil 3: Tools	81
JENNIFER MENNINGER	
Diversity Management Werkzeugkasten	83
VOLKER OBERKIRCHER	
Gender-neutrale Sprache - Gestaltungsoptionen und Umsetzung	97
HINA GÜNKEL	
Diversity Management als Erfolgschance - Einführung und Umsetzung	105
Teil 4: Epilog	113
BENJAMIN EDINGER	
Diversity als Unternehmensverantwortung	115
Die Autoren	119

Vorwort

Während ich gerade über die Entstehung dieses Buches nachdenke, kommt meine dreijährige Tochter in mein Büro und fragt, ob sie bleiben kann. Sie kann. Ich erkläre ihr aber, dass sie in einigen Minuten etwas ruhiger sein muss: Es steht eine Besprechung mit einer meiner Co-Autorinnen an - via Videokonferenz.

Die beiden kennen sich bereits. Denn dieses Buch ist aus einem ganz besonderen Seminar am Südasien-Institut der Universität Heidelberg hervorgegangen: Zehn StudentInnen haben unter meiner Leitung das Thema „Diversity Management“ erschlossen. Eine der ersten Entscheidungen, die wir gemeinsam trafen, war es, das Seminar als Experiment in angewandtem Diversity Management zu nutzen. StudentInnen unterschiedlicher Geschlechter, Fachrichtungen, Vorkenntnisse, Religionen und Hautfarben sollten an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. Und eben auch Menschen mit verschiedenen familiären Situationen.

Als meine Frau einmal mit meiner zweiten Tochter ins Krankenhaus musste, war es daher völlig natürlich, meine ältere Tochter mit in das Seminar zu nehmen. Und erstaunlicherweise gelang der Praxisversuch - wenngleich mit einigen Mühen, aber immerhin.

Wir haben noch viele andere Instrumente, Methoden und Ansätze ausprobiert - vom Online-Projektmanagement, um Distanzen zu überbrücken, bis zu einer sehr flachen (fast nicht-existenten) Hierarchie, um Partizipation und Selbstorganisation anzuregen. Wir haben uns auch in Themen eingearbeitet, zu

denen wir keinen direkten Zugang hatten, und anhand von wissenschaftlichen Quellen, eigener Forschung und intensiven Diskussionen unsere Standpunkte entwickelt.

Das Ergebnis des Seminars sehen Sie vor sich. Es ist als ein praktischer Ratgeber für all jene gedacht, die beruflich mit dem Thema Diversity Management in Berührung kommen.

Im ersten Teil des Buches werden in aller Kürze die wichtigsten theoretischen Hintergründe erläutert. Benjamin Edinger führt mit seiner Definition des Begriffs Diversität in das Thema ein. Dorothea Trautner beschreibt den Zusammenhang zwischen Gruppenmerkmalen und individuellen Fähigkeiten. Außerdem stellt sie die verschiedenen Dimensionen von Diversität dar.

Im zweiten Teil des Buches werden aktuelle Trends vorgestellt, die in enger Verbindung zu Diversity Management stehen. Vinojan Vijeyaranja beleuchtet den Umgang mit psychisch kranken MitarbeiterInnen. Nora Rohstock geht auf die generationenübergreifende Zusammenarbeit in Unternehmen ein. Andreas Hauk entwickelt anhand der gemachten Fehler bei der Integration der ersten GastarbeiterInnen Ansätze für einen verbesserten Umgang mit heutigen ArbeitsmigrantInnen. Lara Klossek zeigt, wie Mitarbeiterpartizipation online über sogenannte liquid democracy Systeme verbessert werden kann. Ich selbst gehe auf die neuen Formen von Mit-Arbeit ein und beschreibe Herausforderungen dieses neuen, erweiterten Personals.

Im dritten Teil des Buchs werden konkrete Ansätze vorgestellt. Jennifer Menninger stellt eine Vielzahl von Werkzeugen, Ideen und Lösungen vor - unsere Diversity-Management-Toolbox. In einem kurzen Exkurs schildere ich die Fallstricke der gender-neutralen Sprache. Und Hina Günkler wirbt in ihrem Beitrag für ein mutiges Vorgehen, um ein ganzheitliches Diversity Management einzuführen.

Im vierten Teil betrachten wir aus normativer Perspektive die gesellschaftlichen Auswirkungen von Diversity Management. Benjamin Erdinger kommt zu dem Schluss, dass Diversity Management einer der Schlüssel für positive gesellschaftliche Entwicklungen ist.

Fast Forward: Fast ein Jahr später ist unser Buch fertig - aber unsere Zusammenarbeit hoffentlich noch nicht. Denn das Feedback auf das Seminar und die Zusammenarbeit ist überwältigend; das Thema verbindet uns. Eine der Teilnehmerinnen schreibt:

„Egal ob es sich um Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen, körperlichen/geistigen Behinderungen, einem anderen ethnischen und/oder kulturellem Hintergrund handelt, ob es das altbekannte Frau-Mann-Problem gibt und die teilweise immer noch vorherrschende Ignoranz wie man richtig damit umgeht, oder um die Schlechterstellung von älteren Menschen, um die mangelhafte Versorgung (werdender) Mütter, um das Ignorieren schwieriger Familienverhältnisse wie z.B. einem kranken Familienmitglied usw.: Es ist ganz ganz dringend erforderlich, dass die ArbeitgeberInnen und auch die KollegInnen die Unterschiede sehen, die Probleme erkennen, sensibilisiert werden, wissen, wann jemand einen Burnout hat oder depressiv ist, und so weiter und so fort. Das ist kein Freibrief für firmenschädigendes Verhalten, aber eine dringende Aufforderung an alle, einen offeneren Umgang anzustreben und Menschen die „anders“ sind (also: alle!) mit offenen Armen zu empfangen und ihnen das Gefühl zu geben, so akzeptiert zu werden, wie sie sind, und dann gemeinschaftlich zu schauen, wie sie ihr Potential am besten erfüllen können. Ich finde, jeder einzelne unserer Texte hat eine wichtige Botschaft, und ich wünsche mir, dass die ArbeitgeberInnen zumindest darüber nachdenken.“

Das wünsche ich mir auch - und unseren Lesern den Mut und die Ressourcen, zumindest einige unserer Empfehlungen auch in die Tat umzusetzen.

Bischofsheim, 01.07.2014

Volker Oberkircher

Teil 1

Einleitung

Was ist Diversity?

Geschichte und Definition

BENJAMIN EDINGER

Diversity ist ein Schlagwort, dem die meisten schon in der ein oder anderen Form begegnet sind. Die Vielfältigkeit, die der Begriff impliziert, spiegelt sich auch im Diskurs um das Thema Diversity wieder. Diversity äußert sich heutzutage längst in institutionellen Strukturen, politischen Maßnahmen und gesellschaftlichen Praktiken.¹ In Unternehmen, in öffentlichen Einrichtungen wie Schulen und in internationalen Organisationen wie UNESCO werden Diversitykonzepte diskutiert und angewendet. Eine einheitliche Definition gibt es allerdings nicht. Studien haben gezeigt, dass besonders im alltäglichen Sprachgebrauch Diversity wohl Einzug gefunden hat und auch durchaus als positiv bewertet wird. Was allerdings mit Diversity gemeint ist, konnte hierbei von den Wenigsten beantwortet werden.² Um Diversity-Management erfolgreich umzusetzen, ist es jedoch wichtig, ein klares Verständnis des Konzeptes Diversity zu haben.

Woher kommt Diversity?

Das Konzept Diversity hat seine Wurzeln in den Protestbewegungen gegen rassistische Diskriminierung der 1950er Jahre und den Frauenbewegungen der 1960er Jahre in den USA.³ Es hatte hauptsächlich den Anspruch, Diskriminierung zu bekämpfen, und schlug sich in der dortigen Gesetzgebung in Form

¹vgl. Vertovec 2012: 288

²vgl. Bell und Hartmann 2007; Modan 2008

³Brazzel 2003: 6ff

von Affirmative Action, z.B. als Quotenregelungen, nieder.⁴

Nicht nur normative Überlegungen, sondern sicher auch die Angst vor Gerichtsverfahren und Unruhen in der Belegschaft haben Unternehmen dazu bewegt, sich ernsthaft mit Diversity zu beschäftigen.⁵ So kam es, dass sich bereits in den 1980er Jahren „Diversity-Management“ - allerdings „nur“ innerhalb der Human-Resource-Abteilungen - etabliert hatte.⁶ Ende der 1980er Jahre gab es in Bezug auf das Verständnis von Diversity einen starken Wandel. Mit der Veröffentlichung des Berichts „Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century“ durch das Department of Labor (USA) 1987 änderte sich der Fokus des Diversity-Management weg von Affirmative Action hin zu einem zukunftsorientierten Umgang mit einer vielfältigen Arbeiterschaft.⁷ Der Bericht prognostizierte, dass sich die Arbeiterschaft der USA in Zukunft zum Großteil aus ethnischen Minderheiten zusammensetzen würde. Vielen Unternehmen wurde klar, dass einfache Antidiskriminierungsmaßnahmen kein geeignetes Mittel mehr sind, um auf diese Entwicklung zu reagieren (ebd. 290).

In den 1990er Jahren wurde der „business case for diversity“⁸ in Unternehmenskreisen mehr in den Vordergrund gestellt.⁹ Diversity wird spätestens seitdem auch als Chance zu höherer Produktivität und Konkurrenzfähigkeit verstanden. Ford Motors gibt hierfür ein anschauliches Beispiel:

„So what’s the business case for Diversity? It’s the only business case we need - the only way to satisfy diverse customers is to include their perspectives inside the company. This is especially true for Ford, because we probably have the most diverse set of customers in the world.“¹⁰

⁴Brazzel 2003: 8

⁵ebd. S. 9

⁶Vertovec 2012: 290

⁷ebd. S. 290

⁸business case bezeichnet die Abwägung des wirtschaftlichen Nutzens

⁹Vertovec 2012

¹⁰Alan Mulally, CEO and President, Ford Motor Company; (<http://corporate.ford.com/>)

Definition „Diversity“

Der Umstand, dass Diversity seine Wurzeln in der Antidiskriminierungsbewegung hat, spiegelt sich in den vorhandenen Definitionen meist wieder. Das ist besonders deutlich an den sogenannten Dimensionen von Diversity zu sehen. Dies sind die Kategorien, in denen sich Unterschiedlichkeit ausdrücken kann. Typische Beispiele sind Geschlecht, Religion, Migrationshintergrund, Behinderung etc. Die Liste der Diversity-Dimensionen hat sich über die Zeit verändert und vor allem verlängert, was auf ein Problem hindeutet, das eine solche Kategorisierung mit sich bringt: Eine Aufzählung von Kategorien ist immer begrenzt und kann die potentiell schier unendlichen Unterschiedlichkeiten von Menschen somit nie ganz erfassen. Das Beharren auf solchen Kategorien kann außerdem auch deren Reproduktion bedeuten, d.h. Unterschiedlichkeiten sogar verhärten. Zusätzlich spiegeln sie auch nicht die mögliche Mehrdimensionalität eines Individuums wider. Beispielhaft soll noch einmal Ford Motors zu Wort kommen:

„Diversity in the workplace includes all differences that define each of us as unique individuals. Differences such as culture, ethnicity, race, gender, nationality, age, religion, disability, sexual orientation, education, experiences, opinions and beliefs are just some of the distinctions we each bring to the workplace. By understanding, respecting and valuing these differences, we can capitalize on the benefits that Diversity brings to the Company“¹¹

Als Ausweg aus dem oben genannten Problem nennt Ford Motors die Dimensionen *experiences*, *opinions* und *beliefs*, denn diese sind Kategorien, in denen sich jeder wiederfinden kann. SAP drückt sich an einer Stelle folgendermaßen aus: „Wir bei SAP leben schon lange erfolgreich Diversity, das heißt die Individualität jedes Einzelnen.“¹² An anderer Stelle wiederum heißt es:

¹¹in Wrench 2007: 9

¹²<http://www.uni-mannheim.de/>

„At SAP, over 65,000 employees from more than 124 nationalities work together in an inclusive environment that values differences in culture, race, ethnicity, age, gender, sexual orientation, gender identity and expression, and physical ability.“¹³

Vergleicht man die Dimensionen, die von Ford und SAP genannt werden, wird ein weiteres Problem deutlich. Welche Dimensionen gibt es eigentlich und welche davon sollte man explizit nennen? Und, haben bestimmte Dimensionen einen höheren Stellenwert als andere? Stellt man sich diesen Fragen, wird schnell klar, dass eine Aufzählung letztendlich relativ willkürlich, zumindest aber vom kulturellen und sozialen Kontext abhängig ist. Als Veranschaulichung kann man den Begriff *race* nennen, der bei einer deutschsprachigen Definition von Diversity wahrscheinlich keinen Platz finden wird. Bei der Entwicklung einer Definition von Diversity sollte einem diese Problematik bewusst sein. Die hier vorgeschlagene Definition verzichtet deshalb auf die Aufzählung von Diversity-Dimensionen. Das komplexe Verhältnis zwischen Identitäts-Diversity und kognitiver Diversity wird später im Kapitel „Diversity Dimensionen“ behandelt.

„Diversity bezeichnet die Einzigartigkeit eines jeden Einzelnen und die damit zusammenhängenden Unterschiedlichkeiten. Jeder Mensch ist mehrdimensional, d.h. er oder sie ist Teil verschiedener Identitätsgruppen. Mehrdimensionalität ist entscheidend für die Einzigartigkeit eines jeden, und gleichzeitig Beleg für die Vereinbarkeit von Unterschiedlichkeit. Aus den Erfahrungen und der Identität eines jeden Einzelnen ergeben sich individuelle Bedürfnisse und Potentiale. Diversity zu praktizieren bedeutet Unterschiedlichkeiten anzuerkennen, auf Bedürfnisse einzugehen und Potentiale zu nutzen.“

¹³<http://www.sap.com/>

Literatur:

- BELL JOYCE M. UND DOUGLAS HARTMANN: Diversity in everyday discourse: The cultrual ambiguities of 'happy talk'. American Sociological Review, Band 72, S. 895-914, 2007.
- BRAZZEL, M.: Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. Handbook of Diversity Management, S. 51-93; University Press of America, Inc. 2003.
- ISAR, Y.R.: Cultural Diversity. Theory, Culture & Society, Band 23, S. 372-375, 2006.
- MODAN GABRIELLA: Mango, Fufu, Kimchi, Yucca: The depoliticization of 'Diversity' in Washington, D.C. discourse. City & Society, Band 2, S. 188-221, 2008.
- VERTOVEC, S.: 'Diversity' and the Social Imaginary. European Journal of Sociology, Vol. 53, Issue 03, S 287-312, December 2012.
- WRENCH J.: Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU. Aldershot, Ashgate, 2007.

Internetquellen:

- <http://corporate.ford.com/careers/Diversity/mulally-Diversity-message-626p?&cocode=DE>
(Zugriff: 21.05.2013, 18:38)
- http://www.uni-mannheim.de/forum/schwerpunkt/ausgabe_1_2011_ungleich_besser/sap_living_diversity/
(Zugriff: 23.05.2013, 11:04)
- <http://www.sap.com/corporate-en/careers-at-sap/Diversity/index.epx>
(Zugriff: 23.05.2013, 11:19)

Fertigkeiten und Identität

Der schmale Grat des Diversity Managements

DOROTHEA TRAUTNER

„Liberté, égalité, fraternité!“ - So lautete die inzwischen weitgehend anerkannte Forderung, mit welcher im 18. Jahrhundert zu Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit aufgerufen wurde. Die Nennung der Gleichheit in Kombination mit Freiheit und Brüderlichkeit erschien den Menschen also als wichtiger Durchbruch hin zu einer lebenswerten Gesellschaft. Gleichheit ist wichtig, denn immerhin sind auch alle Menschen gleich. Oder?

Für die folgende Diskussion ist es wichtig, die Begriffe Gleichheit und Gleichberechtigung klar voneinander abzugrenzen. Denn wenngleich sie häufig synonym verwendet werden, bedeuten sie nicht dasselbe. Was mit „égalité“ gemeint war, war eine Gleichbehandlung der Menschen vor dem Gesetz. Das kann zum Beispiel eine gerechte Bestrafung sein, unabhängig davon, ob die betroffenen Personen arm oder reich, männlich oder weiblich, einflussreich oder politisch unbedeutend sind. Was ein falsch verstandenes „égalité“-Konzept ist, ist eine Gleichbehandlung aller Menschen auf der Basis des Gedankens, alle Menschen seien „gleich“; im Sinne von: „gleichartig“. Wenn dem so wäre, würden sich alle Frauen über einen neuen Anzug und alle Männer über ihren neuen Lippenstift freuen.

Menschen sind nicht gleich, sollten aber dennoch die gleichen Rechte haben. Dieser Forderung liegt nicht der Gedanke zugrunde, dass die Gleichbehandlung aufgrund einer Gleichartigkeit von Menschen erfolgt, sondern aufgrund ihrer Gleichwertigkeit trotz ihrer Unterschiede zueinander. Leider ist jedoch gerade dieses gedankliche Konzept des „égalité“ in der Vergangenheit mehrfach falsch verstanden worden.

Beispiele hierfür gibt es in der Emanzipationsbewegung, bei der Wahrnehmung kultureller Unterschiede bzw. der Integrationsfrage, und in vielen weiteren Bereichen. Häufig entschied man sich für den Weg, eine Gleichbehandlung durch das Hervorheben von Ähnlichkeiten zwischen sozialen Gruppen zu erwirken. So seien Frauen genau wie Männer, wenn man sie nur liebe. Männlichkeit und Weiblichkeit sei letztlich nur ein soziales Konstrukt und man könne durch eine Gleichbehandlung der Geschlechter einer Diskriminierung entgegenwirken. Vielleicht möchte das Mädchen nämlich gar nicht mit der Puppe spielen, und der Junge mag eventuell auch gar keine Autos.

Ebenso problematisch ist der Gedanke, von einem „Prototyp Mensch“ auszugehen, der immer männlich, mittleren Alters, gesund, heterosexuell, kulturell und gebürtig mit dem Herkunftsland verwurzelt, verheiratet und berufstätig ist, und alle Abweichungen hiervon als korrigierungsbedürftig zu betrachten.

Dass Freiheit, Gleichbehandlung vor dem Gesetz und Brüderlichkeit wichtig sind, sollte unbestritten bleiben. Die Gleichbehandlung aber durch eine Unterstellung oder durch ein Anstreben von Gleichartigkeit herbeiführen und legitimieren zu wollen, ist sehr kritisch. Der klassisch-pragmatische Organisationskulturansatz¹ strebte an, durch eine homokulturelle Firmenpraxis eine Homogenisierung der Belegschaft zu fördern. Diejenigen, die nicht dem entworfenem Ideal entsprachen, erfuhren tendenziell Benachteiligungen. Durch die Auswirkungen einer heute mehr globalisierten Welt erfahren diese klaren Abtrennungen von (Kultur-)Einheiten jedoch eine Renaissance, und es stellt sich die Frage, wie man unter diesen Umständen ein homogenes (Arbeits-)Umfeld haben kann, oder ob dies nützlich wäre.²

Neuer ist die Idee einer multikulturellen Organisationsweise. Hierbei werden nun Konzepte wie ‘Valuing Differences’ betrachtet.³ Das bedeutet, dass eine Firmenkultur erschaffen werden muss, welche „der Vielfalt von Menschen

¹vgl. Krell 1996: 347

²vgl. Fuchs & Glaab 2011:94

³vgl. Krell 1996: 340

positiv begegnet“.⁴

Dieser Text beleuchtet im Kontext der zunehmenden Diversität von ArbeitnehmerInnen, welche Vorteile daraus erwachsen können, wenn Unternehmen sich der Diversität ihrer Belegschaft gegenüber öffnen und deren Potentiale nutzen kann.⁵ Das bedeutet nichts Anderes, als Vorurteile in Vorteile zu verwandeln. Zunächst muss man hierzu allerdings wissen, welche Vorteile die einzelnen Individuen (auch) aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeiten mit sich bringen, und wie man dabei Stereotypisierungen vermeiden kann. Dies ist zugebenermaßen eine sehr schmale, aber auch ebenso lohnenswerte Gratwanderung.

Was ist der schmale Grat?

Auf der einen Seite gibt es Diskriminierungen aufgrund von Andersartigkeiten von Individuen. „Anders“ heißt hier, anders zu sein als der „Prototyp Mensch“, der weiter oben skizziert wurde. Eine lang praktizierte Herangehensweise zur „Lösung“ dieses „Problems“ bestand bislang häufig in Homogenisierungsversuchen oder einem Ruf nach „Toleranz“. „Anderssein“ ist hierbei ein notwendiges Übel, welches korrigiert werden könne, entweder durch Assimilation an die Mehrheitsgesellschaft oder durch ein Ignorieren von offensichtlichen Unterschieden. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr von Stereotypisierungen und der Bildung von Gruppen (im Sinne von Subkulturen). Basis für beide Arten von Verhaltensweisen ist eine Zuschreibung von Eigenschaften zu verschiedenen Personengruppen, welche sich häufig durch vorhergehende diskursive Prozesse etabliert haben. Zum Beispiel: Frau: will immer Mutter sein, Mann: will immer beruflich erfolgreich sein. Ob diese Zuschreibungen jedoch immer zutreffen, kann zurecht bezweifelt werden.

Statistische Berechnungen über Korrelationen von Verhaltensweisen mit

⁴Stuber 2003:71

⁵vgl. Schür 2013: 156, dort nach Thomas 1991: 4

Gruppenzuschreibungen wie z.B. „Gender“ sind legitim, aber die Behauptung, dass alle Menschen dieser Personengruppe automatisch so sind, ist ein logischer Fehlschluss.⁶ Diese Gefahr besteht, wenn man die rein statistisch erhobenen Werte im diskursiven Prozess verarbeitet und die Ergebnisse medial kommuniziert werden. Dann besteht die Möglichkeit, dass nicht mehr das Individuum wahrgenommen wird, sondern nur noch der Mensch über seine Gruppe identifiziert und klassifiziert wird: Er wird zum Subjekt. Als Konsequenz aus dem unterstellten Verhalten leiten sich dann Regeln ab, die für die Personengruppen gelten sollten. So verhielt es sich beispielsweise lange Zeit, dass Frauen weniger Rechte als Männer hatten, was durch ihre biologische und psychologische Verschiedenartigkeit zum Mann gerechtfertigt wurde.

Nun zu fordern, dass Frauen die selben Rechte verdienen wie Männer, weil sie genau wie Männer seien, und ihre Andersartigkeit nur das Produkt der Erziehung sei, ist die eine Seite des schmalen Grats, in die man nicht geraten sollte: Homogenisierung mit der Erzeugung eines Idealtyps (Mann = normal). Alle Eigenschaften, Bedürfnisse und Andersartigkeiten der Frau im Vergleich zum Mann werden dabei ignoriert. Da man diese Unterschiede zum Mann bislang als Legitimationsgrundlage zur Schlechterstellung der Frau benutzte, werden sie aggressiv wegdiskutiert.

Die andere Seite des schmalen Grates ist hier: Die Frau für ihre Andersartigkeit zum Manne zu stigmatisieren und damit weniger Rechte für sie einzuräumen. Oder, um andere Beispiele zu nennen: Menschen anderer Herkunft, Kultur, politischer oder religiöser Einstellung usw. als Staatsfeinde zu betrachten, wie leider schon geschehen.⁷ Akzeptiert man die „Geringwertigkeit des Anderen“, und fordert trotzdem Rechte für die „geringwertigere“ Personengruppe ein, so kann es sein, dass diese Rechte zuerkannt werden. Aber dies wird dann eher als eine Art Gefälligkeit von Seiten der anerkannten Mehrheitsgesellschaft geschehen, welche sich hierbei auch stets eine bessere Position beibehält.

⁶vgl. Kidd 2003: 20

⁷vgl. Stuber 2003: 102ff

Der schmale Grat besteht darin, Andersartigkeiten wahrzunehmen, diese wertzuschätzen, und zum Vorteil Aller zu nutzen. Hierbei dürfen ohne schlechtes Gewissen Merkmale wie z.B. die des Geschlechts, der Herkunft oder des Alters lose mit bestimmten Fähigkeiten verknüpft werden, ohne die Person auf diese zu reduzieren. Statt Gruppenklischees zu bedienen, stellt dieser Text genau im Gegenteil die vielschichte Identität eines jeden in den Fokus, und verfolgt demnach eine Herangehensweise, welche sich von den Ursprüngen des DiM unterscheidet.⁸

Skills und Identity

Unter Berücksichtigung des bereits Gesagten kann man sich nun der Frage widmen, welche unterschiedlichen Charakteristika es zwischen Menschen geben kann und welche potentiellen Vorteile mit diesen in Verbindung stehen. Grundlage der folgenden Überlegungen ist die Aufstellung in Tabelle 1, die eine Übersicht der verschiedenen Diversity-Dimensionen liefert. Hierbei wird grob nach der inneren, der äußeren und der organisationalen Dimension unterschieden.⁹

Der Umgang mit Tabus

Die Entscheidung, neue MitarbeiterInnen auf Grund von Eigenschaften auszuwählen, die keine rein fachlichen Kompetenzen sind, ist für jedes Management schwer zu rechtfertigen. Ein Zuschreiben von Charakteristika zu Personengruppen wird häufig mit den Erfahrungen vor dem zweiten Weltkrieg assoziiert, wobei verschiedene „Menschenrassen“ definiert und mit ihnen verschiedene Eigenschaften verknüpft wurden. Ähnlich aufgeheizt sind Gendertemen mit all ihren verschiedenen Attributzuschreibungen.

In der Vergangenheit wurde dies deswegen wie ein Tabuthema behandelt.

⁸vgl. Schür 2013: 127

⁹vgl. Tabelle 1

Auch das AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) legt ArbeitgeberInnen gewisse Beschränkungen auf, und beeinträchtigt den Handlungsspielraum der Personalabteilungen um Diskriminierungen vorzubeugen. Eine zu enge Vorgabe kann den Handlungsspielraum so einschränken, dass auch das Nutzen der Vorteile einer diversen Belegschaft nur unzureichend ausgeübt werden kann und der schmale Grat noch schmaler wird.

Da diese nicht-fachlichen Kompetenzen jedoch von entscheidender Wichtigkeit sein können, wurden diese Aspekte bei Auswahlgesprächen trotzdem (bewusst oder unbewusst) mit berücksichtigt, allerdings nicht offiziell und offenkundig. Ein Nachteil, der sich aus der Tabuisierung ergibt, ist die Einschränkung der Transparenz. Würden diese Dinge jedoch offen kommuniziert, könnten mehr Möglichkeiten geschaffen werden, auch diese (teilweise sicher zu leichtfertig vorgenommenen) Zuschreibungen zu diskutieren.

Goldene Grundsätze

Vermeidung von Naturalisierung

Bei Naturalisierungen wird die Zugehörigkeit zu einer Gruppe als Begründung für das Verhalten von Menschen betrachtet, wobei es kein „Entrinnen“ aus dieser Zuschreibung gibt.

Während man einer älteren Mitarbeiterin noch bestimmte Merkmale aufgrund ihrer langjährigen Firmenzugehörigkeit recht problemlos „unterstellen“ kann, wirkt eine Annahme „weiblicher“ Charakterzüge oft sexistisch. Die Idee, ein Pakistani könne sicherlich gut pakistanisch kochen oder eine Türkin sei bestimmt eine gläubige Muslime könnte rassistisch oder deterministisch wirken. Darüber hinaus ist es problematisch, Menschen in Kategorien einzuordnen, weil sich alle Menschen mehreren Kategorien wie Alter, Herkunft, Bildungsstand zuordnen zu lassen. Die Kombination der verschiedenen Merkmale formt eine vielschichtige, einzigartige Identität, die mehr ist als die Summe ihrer Teile. Sinnvoller ist es also, die zugeschriebenen Eigenschaften zwar zu vermuten, nicht jedoch zu erwarten.

Wahrnehmung von Diversität ohne Normaufstellung

Mit Diversität ist nicht ‘abweichend von der Norm’ gemeint. Der deutsche, männliche Mitarbeiter wird eher einem Normbild entsprechen als die muslimische Kollegin im Rollstuhl. Diversity Management darf die Andersartigkeit dieser beiden MitarbeiterInnen erkennen, sollte aber keine Wertung (Norm – abnorm, oder: wünschenswert – anpassungs-, oder integrationsbedürftig) zwischen ihnen aufstellen.

Normbilder aufzugeben ist jedoch sicher kein leichtes Unterfangen, da sie bereits in frühester Kindheit geprägt werden. Hofstede und Hofstede sprechen von einem „collective programming“, einer „software of the mind“. Dies sind kommunizierte Denkweisen über die Beurteilung der Welt, sowie sich daraus ableitende Verhaltensweisen. Eine Wahrnehmung der Unterschiedlichkeit ist dabei ohne zumindest den Beigeschmack einer Wertung kaum möglich. Diese Unterschiede können ein Gefühl der Abgrenzung vom ‘Anderen’ nähren, dessen Andersartigkeit im Vergleich zum ‘Eigenen’ häufig herabgestuft wird.

Ein Unternehmen, das Diversity anstrebt, sollte diese Denkweisen kennen. Durch Aufklärungsarbeiten können schon im Vorfeld bestehende Klischees verabschiedet und neutralisiert werden. Nach einem gewagten Perspektivenwechsel erscheint das ‘Andere’ häufig gar nicht mehr als so ‘anders’ und ‘das Eigene’ nicht mehr als so selbstverständlich.

Anforderungen stellen ohne Homogenisierungsversuche

Bei allen oben genannten Vorschlägen muss berücksichtigt werden, dass aus einem Diversity Management, welches sich den MitarbeiterInnen gegenüber als offen, unterschiede-akzeptierend, tolerant und integrativ verhält, kein Freibrief für jegliche Arten von Verhaltensweisen entstehen darf.

Dabei muss ausreichend kommuniziert werden, welche Verhaltensweisen anpassungsbedürftig sind und welche als anders, aber nicht anpassungsbedürftig gesehen werden können. Die Standards die in jeder Firma gelten, z.B. dass man pünktlich die übertragenen Aufgaben einreicht, sich höflich verhält usw.

müssen beachtet werden. Die Bandbreite der möglichen Anpassungen an MitarbeiterInnen und ihre verschiedenen Ansprüche von Seiten des Unternehmens können Bereiche wie z.B. Gleitzeitregelungen, Elternteilzeit, die Gewährung von freien Tagen für kulturelle Feiertage, das Zurückgreifen auf Englisch, das Schaffen barrierefreier Zugänge für Behinderte und Ältere, usw. abdecken.

Insgesamt sollte man sich auf dem schmalen Grat in der Mitte treffen, bei welchem jede/r so viel gibt, wie er oder sie kann, um ein geregelter Miteinander zu ermöglichen.

Fazit

Die Herausforderung für moderne Unternehmen liegt darin, die Bedürfnisse ihrer verschiedenen Mitarbeiter in ihren Tendenzen zu erkennen, ohne Individuen auf ihre Gruppenzugehörigkeit zu reduzieren, aus der diese Bedürfnisse hervorgehen. Dieser Text soll dazu einladen, bestehende Tabuisierungen abzubauen und damit Potentiale zu schaffen. Unter Berücksichtigung obiger Grundsätze sind Unternehmensleitungen dazu aufgefordert, ihre Belegschaft in ihrer Unterschiedlichkeit wahrzunehmen, ohne Normvorstellungen aufzustellen, und ihre Belegschaft gleich gut, nicht aber als gleichartig zu behandeln. Sicher ist dies eine große Herausforderung. Doch ist dies einmal erreicht, herrscht in den Firmen eine Atmosphäre von Offenheit und Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen - eine Atmosphäre, die neue Möglichkeiten schafft, die eigene Produktivität zu erhöhen und dadurch bisher nicht bemerkte und genutzte Potentiale freisetzt. Ein global agierendes Unternehmen sollte auch dieser schwierigen, wenngleich sehr lohnenswerten Herausforderung gewachsen sein. In diesem Sinne: Liberté, diversité, fraternité!

Literatur:

BECKER, MANFRED ET AL.: Optimistisch altern! Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. München und Merin, Rainer Hampp Verlag, 2008. Download:

<http://www.onleihe.de/static/content/rainerhampp/20080609/9783866182417/v9783866182417.pdf>

(Zugriff: 28.06.13)

HOFSTEDE, GEERT & HOFSTEDE, GERT JAN: Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York, McGraw-Hill, 2009.

KIDD, WARREN: Culture and Identity. Hampshire, Palgrave, 2003.

KRELL, GERTRAUDE: Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. Industrielle Beziehungen, 3. Jg., Heft 4, 1996. Download:

http://www.hampp-verlag.de/ArchivIndB/4.96_Krell.pdf

(Zugriff: 28.06.13)

SCHÜR, STEPHANIE: Umgang mit Vielfalt. Integrative und Inklusive Pädagogik, Interkulturelle Pädagogik und Diversity Management im Vergleich. Kempten, Verlag Julius Klinkhardt, 2013.

IQ, Netzwerk Integration durch Qualifizierung. Download:

<http://vielfalt-gestalten.de/diversity/diversity-dimensionen.html>

(Zugriff: 24. 07.13)

Fertigkeiten und Identität II

Handlungsempfehlungen

DOROTHEA TRAUTNER & BENJAMIN EDINGER

Die folgende Übersicht stellt exemplarisch einige Diversitätsmerkmale dar, die eine Person haben kann. Dabei erfolgt eine Eingliederung nach innerer, äußerer und organisationaler Dimension. Die innere Dimension besteht aus Merkmalen, die nur schwer oder gar nicht beeinflussbar sind (z.B. Alter, Herkunft, etc.). Die äußere Dimension besteht aus eher sozial hergestellten Eigenschaften. Die organisationale Dimension setzt sich aus Merkmalen zusammen, die vor allem in Unternehmen und anderen Organisationen zum Vorschein kommen und dort auch von größerer Bedeutung sind.

Zudem werden praktische Schritte zum Umgang mit Personen, welche die jeweiligen Merkmale besitzen, vorgeschlagen. Es wird ausdrücklich geraten, die Zuordnung von Personen und Merkmalen im konkreten Fall jeweils zu überprüfen - es handelt sich hier um Tendenzen, nicht um Automatismen.

MERKMAL**Auftreten**

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Berücksichtigen der Unterschiede von extro- und introvertierten Menschen, Berücksichtigung dessen, dass Frauen und Männer häufig einen anderen Stil haben, und Menschen anderer Herkunft ggf. andere Umgangsformen pflegen.

MERKMAL**Alter**

DIMENSION

Innere Dimension

VORSCHLÄGE

Auch wenn ArbeitgeberInnen oft bevorzugt junge Menschen anstellen, bringen ältere Angestellte Potetiale mit sich, die jüngere nicht haben. Ältere Angestellte haben in der Regel mehr Arbeitserfahrung und können auf ein größeres Repertoire von Lösungsansätzen zurückgreifen. Der Verlust älterer MitarbeiterInnen kann auch ein Verlust von „institutionellem Gedächtnis“ bedeuten und somit hinderlich für die kohärente Entwicklung eines Unternehmens sein. Jüngere Angestellte bringen je nach Lebenssituation oft ein hohen Grad an Flexibilität mit. Tendenziell sind sie mutiger, wenn es um ungewöhnliche und neue Vorgehensweisen geht.

Ältere Menschen haben es trotz ihrer Lebens- und Arbeitserfahrung oft schwer einen beruflichen Neueinstieg zu verwirklichen. Ältere Neuestellte können für neuen Wind sorgen und bringen zusätzliche Weitsicht ins Unternehmen.

Je nach Aufgabenstellung können gemischte Teams von großem Vorteil sein. Angebote wie Altersteilzeit tragen dazu bei ältere Mitarbeiter langsam und aufmerksam aus dem Unternehmen zu führen. Siehe auch Kapitel „Unterschiedliche Lebensalter, unterschiedliche Arbeitsweisen?“ dieses Buch Seite 33.

MERKMAL

Ausbildung

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Erkennen der vielfältigen Vorteile auch von vermeintlich fachfremden Ausbildungen, die auf den ersten Blick mit dem Betriebsalltag wenig zu tun haben. Das Augenmerk kann auch auf erlernte soft skills, unterschiedliche Blickwinkel, Fähigkeit des Aufdeckens von Problemfeldern aus verwandten Disziplinen, körperliche Fitness oder hohe kognitive Leistungen etc. gelegt werden.

MERKMAL

Berufserfahrung

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Offenheit gegenüber Personen mit wenig Berufserfahrung, Betrachtung der alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten (Universität, Auslandsaufenthalte, Ausbildungen, Fortbildungen, freiwilliges soziales Jahr, Wehr- oder Zivildienst, familiäre Verpflichtungen, usw.)

MERKMAL

Chronotype

DIMENSION

innere Dimension

VORSCHLÄGE

Die „innere Uhr“ eines jeden Menschen (circadiane Rhythmik) hängt stark von genetischer Disposition ab. Die Unterscheidung von „Lerchen“ und „Eulen“ als Chronotypen ist biologisch belegbar. Studien¹ haben gezeigt, dass der Eulen-Typ häufiger in der Gesellschaft vertreten ist. Zudem ist es genau diese Gruppe, die an Arbeitstagen auf Grund der Diskrepanz zwischen ihrer biologischen Uhr und der sozial bestimmten Zeiteinteilung eher an Schlafmangel leidet. Wer nicht ausreichend Schlaf bekommt, braucht nach dem Aufwachen länger um gänzlich wach zu werden, ist mittel- und langfristig weniger konzentriert und läuft Gefahr zu erkranken.

Den Arbeitnehmenden durch Gleitzeit die Möglichkeit zu geben den Arbeitsbeginn flexibel zu gestalten, kann bereits ein wirksames Mittel sein dieser Problematik zu begegnen. Schon zwei Stunden wären hierfür ausreichend.

Auch direktes Tageslicht hat Einfluss auf die circadiane Rhythmik. Eine Stunde direktes Tageslicht führt bestenfalls dazu, dass Menschen ca. 30min früher schlafen gehen.² Ein gut beleuchteter Arbeitsplatz ist besonders im Winter wichtig. Außerdem sollten Arbeitnehmende animiert werden ihre Pausen im Freien zu verbringen. Das Aufstellen von Sitzbänken, ein Außenbereich bei der Cafeteria oder ein Angebot für gemeinsame Pausenaktivitäten an der frischen Luft (Gymnastik, Meditation, Yoga etc.) fördern den sozialen Zusammenhalt im Kollegium und sorgen für einen gesunden Schlaf.

¹vgl. Roenneberg et al. 2003

²ebd.: 85

MERKMAL

Dauer der Zugehörigkeit

DIMENSION

Organisationale Dimension

VORSCHLÄGE

Anerkennung des gefestigten Know-Hows langjähriger MitarbeiterInnen, aber dennoch Wertschätzung der gedanklichen „Frische“ von Neuankömmlingen, die potentiell festgefahrene Denkstrukturen aufdecken können (vgl. Dimension „Alter“). Tutorenprogramme für das Briefing neuer Angestellter. Geduld und Verständnis für neue MitarbeiterInnen aufbringen.

MERKMAL

Einkommen

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Die Höhe des Einkommens wird oft mit beruflichem Erfolg und höherer Leistung gleichgesetzt. Ist die Arbeit eines Zimmermanns tatsächlich weniger wertvoll als die eines Personalmanagers? Wie würde die Arbeit in ihrem Unternehmen ohne das Wirken der Reinigungsfachkräfte laufen?

Wichtig ist die Wertschätzung der Arbeit von Geringverdienern, sowie von MitarbeiterInnen mit höherem Einkommen, keine Hierarchisierungen vorzunehmen und statt dessen den Wert der jeweiligen Beschäftigungen zu schätzen.

MERKMAL	Elternschaft
---------	---------------------

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Menschen mit Kindern haben dem Unternehmen gegenüber eine höhere Einsatzbereitschaft und bringen Kontinuität, da sie häufig lokal gebunden sind und ein geregeltes Einkommen für sie von größerer Bedeutung ist. Allerdings steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie kurzfristig (z.B. bei Krankheitsfällen in der Familie, Betreuungsbedarf, etc.) ausfallen.

Kinderlose Angestellte sind evtl. zeitlich flexibler und können eher Überstunden machen oder für einige Zeit ins Ausland, auf Fortbildungen gehen.

MERKMAL	Familienstand
---------	----------------------

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Unverheiratete haben ggf. mehr Zeit für das Unternehmen, und sind eventuell freiwillig bereit Überstunden zu leisten. Vorsicht ist geboten, dass die Workload nicht zu groß wird und Freizeiten eingehalten werden. Aussichten auf Unterstützung durch das Unternehmen bei der Gründung von Familie, ist wertschätzend und motivierend.

Lebenslange Partnerschaften auch mit Kindern sind nicht an eine Ehe gebunden und werden tendenziell häufiger. Es sollte deshalb darauf geachtet werden den Familienstand nicht automatisch mit einer bestimmten Lebenssituation gleichzusetzen. Stigmatisierungen von Geschiedenen oder unverheirateten, hetero- oder homosexuellen Paaren sollte aktiv entgegengewirkt werden.

MERKMAL

Freizeitverhalten

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Flexible Arbeitszeiten für Menschen mit zeitintensiven oder aufwändigen Hobbys. Erkennen der verschiedenen Vorteile, die sich für das Unternehmen ergeben können; Z.B. bei Sport: körperliche Fitness, bei Ballspielen: Teamfähigkeit, bei einem Ehrenamt: gesellschaftliches Engagement, usw.

MERKMAL

Geschlecht

DIMENSION

Innere Dimension

VORSCHLÄGE

Erkennen der verschiedenen, sich häufig ergänzenden Unterschiede bei Frauen und Männern. Keine Gleichbehandlung, aber eine gleichwertige Behandlung der beiden Geschlechter. Wichtiges Unterscheidungskriterium: „Gender“ und „Sex“.

Fühlen sich MitarbeiterInnen in Geschlechterrollen gedrängt, werden womöglich bestimmte Fähigkeiten außer Acht gelassen, oder unterdrückt. Bewusster Umgang mit der sozialen Konstruiertheit bestimmter Geschlechtsmerkmale fördert auch die Akzeptanz von Transgender.

MERKMAL

Gesundheit, körperliche und geistige Beeinträchtigungen

DIMENSION

Innere Dimension

VORSCHLÄGE

Körperliche Beeinträchtigungen, die durch den gesundheitlichen Zustand oder einer Behinderung zustande kommen, dürfen nicht zu Diskriminierung führen. Barrierefreiheit sollte ein standardgemäßes Anliegen sein und kontinuierlich erweitert werden. Nicht nur Treppen können unüberwindbare Hindernisse sein. Auch die Nutzung eines PCs, oder ein einfaches Meeting können für Menschen mit visuellen oder auditiven Beeinträchtigungen problematisch werden. Menschen mit gesundheitlichen, körperlichen oder geistigen Beeinträchtigungen wird so der Zugang zu vielen Bereichen des Arbeitsmarkts und des Alltagslebens erschwert und verwehrt.

Schon bei Stellenausschreibung können sie auf ihre Bemühungen im Bereich Barrierefreiheit aufmerksam machen. Fördern sie den innerbetrieblichen Diskurs über die Thematik, indem sie zum Aufzeigen von vorhandenen Defiziten und zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen ermutigen. Schaffen sie eine zentrale Anlaufstelle für Anliegen von Angestellten.

Bieten sie Workshops oder Aufklärungsveranstaltungen zum Thema Ableismus oder Anti-Bias an. Hierfür stehen ihnen externe Beratungsstellen mit entsprechendem Referentenpool zur Verfügung (z.B. <http://www.anti-bias-netz.org/>).

MERKMAL

Gewerkschaftszugehörigkeit

DIMENSION

Organisationale Dimension

VORSCHLÄGE

Erkennen der Vorteile eines Gewerkschaftsmitglieds: zeigt Engagement für Andere, fungiert als wichtiger Kontrollmaßstab für Handlungen des Managements.

MERKMAL

Hautfarbe

DIMENSION

Innere Dimension

VORSCHLÄGE

Hautfarbe wird häufig unmittelbar mit einer bestimmten Herkunft, ethnischen Zugehörigkeit oder kulturellen Sozialisierung gleichgesetzt. So werden schwarze Menschen vorschnell als „Afrikaner“, und der vermeintliche Südeuropäer von vorn herein als Ausländer kategorisiert.

Eine von der Mehrheitsgesellschaft abweichende Hautfarbe prägt den ersten visuellen Eindruck, den wir von einem Menschen haben. Der mentale Impuls das Gegenüber in bekannte Kategorien einzuordnen führt dazu, dass wir mit Hautfarbe mehr assoziieren als es den tatsächlichen Umständen angemessen ist.

Mehr als einen wagen Rückschluss auf einen in irgend einer Weise gestalteten Migrationshintergrund, lässt Hautfarbe nicht zu.

MERKMAL	Herkunft
---------	----------

DIMENSION	Innere Dimension
-----------	------------------

VORSCHLÄGE

Menschen mit einer anderen kulturellen Prägung als die der Mehrheitsgesellschaft können neue und unerwartete Perspektiven in ein Unternehmen bringen. Auch im Umgang mit internationalen Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholder erwachsen wertvolle Vorteile.

MERKMAL	Hochbegabung
---------	--------------

DIMENSION	Innere Dimension
-----------	------------------

VORSCHLÄGE

Hochbegabung und die Potentiale, die sie mit sich bringt, bleiben oft unerkannt. Hochbegabte Menschen wissen häufig selber nicht von ihren besonderen Fähigkeiten. Selbstzweifel, ein hohes Maß an Selbstkritik und Perfektionismus, Schwierigkeiten mit sozialen Kontakten, erhöhte emotionale Sensibilität, Ungeduld, Langeweile und Konzentrationsmängel bei monotonen Aufgaben sind einige der negativen Anzeichen für Hochbegabung.

Hochbegabte können außerdem durch Individualismus und Nonkonformismus, hohe Abstraktionsfähigkeit und logisches Denkvermögen, Sinn für Ironie und absurden Humor und ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden auffallen.³

Hochbegabung zu erkennen ist sehr schwer, aber lohnenswert für die/den MitarbeiterIn und das Unternehmen. Als Ansprechpartner können lokale Beratungsstellen dienen. Der betriebspsychologische Dienst sollte für das Thema sensibilisiert sein.

³<http://www.hochbegabte-begleiten.de>

MERKMAL

Religion

DIMENSION

Äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Da Religiosität eine sehr persönliche Angelegenheit ist und ihren stärksten Ausdruck außerhalb des „Alltagslebens“ findet, herrscht oft viel Unwissen über andere Religionsformen als der eigenen. Vor allem zu Zeiten erstarkender Islamophobie ist es allerdings wichtig, religiösen Ausdruckweisen und Befindlichkeiten besonders von Minoritätsgruppen Raum zu verleihen.

Entsprechende Angebote in der Cafeteria (vegetarisch auch ohne Ei, Halal, Mahlzeiten ohne Schweinefleisch etc.) und sorgfältige Kennzeichnung des Essens sollten selbstverständlich sein. Ein Interkultureller Kalender und ein allgemein zugänglicher Gebetsraum fördern Austausch und gegenseitigen Respekt. Siehe Kapitel „Diversity Tools“, dieses Buch Seite 85.

MERKMAL

Sexuelle Orientierung

DIMENSION

Innere Dimension

VORSCHLÄGE

Neben Heterosexualität kann man auch noch zwischen Homo-, Bi-, Trans-, Poly- und Pansexualität unterscheiden. Menschen, die sich offen zu einer nicht-heterosexuellen Orientierung bekennen, müssen immer noch mit Unverständnis und Diskriminierung rechnen.

Sehr problematisch wird es vor allem dann, wenn sich Menschen dazu genötigt fühlen ihre sexuelle Orientierung zu verheimlichen und so in ein Doppelleben gezwungen werden.

Ein Klima, in dem an klar voneinander getrennten Geschlechterrollen festgehalten wird und in dem diese als Status Quo verteidigt werden, führt auch beim Thema sexuelle Orientierung eher zu Diskriminierungen. Es hemmt die persönliche Entfaltung aller MitarbeiterInnen in ihrem Unternehmen.

MERKMAL

Straffälligkeit und Vorstrafe

DIMENSION

äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Auskünfte zu Vorbestrafungen dürfen von dem/der ArbeitnehmerIn nur verlangt werden, wenn sie in direktem Zusammenhang mit dem Tätigkeitsfeld der/des Arbeitnehmenden stehen.⁴ Der Umgang mit Vorbestrafungen oder Straftaten ist stark tabuisiert. Für ArbeitnehmerInnen sowie für ArbeitgeberInnen entsteht dadurch eine schwierige Situation. Dem Offenlegen einer aktuellen oder früheren Straftat steht die berechtigte Angst vor Stigmatisierung entgegen. Die gefühlte Notwendigkeit die eigene Vorgeschichte zu verheimlichen, birgt die Gefahr soziale Kontakte zu stören und sogar krank zu machen. Im schlimmsten Fall ist die Beziehung zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn von Mißtrauen und Angst geprägt.

Welche Handlungen als Straftaten gelten, hängt letztendlich vom gesamtgesellschaftlichen Konsens ab. Daher rührt wahrscheinlich auch der hohe Grad an Tabuisierung. Ein offener Umgang mit der Thematik innerhalb des Unternehmens ist deshalb auch nur schwer einzuführen und es muss unbedingt darauf geachtet werden, dass einzelne Personen nicht zwangsgeoutet werden.

Allerdings gilt: Ein Tabu und seine Auswirkungen zu erkennen ist der erste Schritt zu einem gesunden Umgang mit demselben.

⁴<http://www.aok-business.de>

MERKMAL

Sprache

DIMENSION

Innere / äußere Dimension

VORSCHLÄGE

Meetings in einer Sprache, die nicht für alle Teilnehmer Muttersprache ist, sollten in kleineren Gruppen erfolgen, damit die Qualität der Gespräche nicht leidet (in größeren Gruppen steigt die Wahrscheinlichkeit von Sprachbarrieren oder das „Abrutschen“ in die Landessprache, wenn nicht viele ArbeitnehmerInnen anwesend sind, welche die Landessprache nicht sprechen).

TandempartnerInnen können sich gegenseitig die jeweilige Sprache näherbringen (auf diese Weise wird auch die Kommunikation zwischen den KollegInnen potentiell erhöht).

Literatur

IQ, Netzwerk Integration durch Qualifizierung. Download:

<http://vielfalt-gestalten.de/diversity/diversity-dimensionen.html>

(Zugriff: 24.07.13)

ROENNEBERG, TILL ET AL.: Life between Clocks: Daily Temporal Patterns of Human Chronotypes. *Journal of Biological Rhythms*, Vol.18, No. 1, S. 80-90, February 2003.

Internetquellen:

<http://www.hochbegabte-begleiten.de/erwachsene/hochbegabung-erkennen.html>

(Zugriff: 24.06.2014)

<http://www.aok-business.de/fachthemen/pro-personalrecht-online/datenbank/lexikon-ansicht/poc/docid/4463637/>

(Zugriff: 22.06.2014)

Teil 2

Trends

Unterschiedliche Lebensalter, unterschiedliche Arbeitsweisen?

Das Intergenerationenverhältnis im Betrieb

NORA ROHSTOCK

Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurde die Bedeutung von Diversität in Gesellschaften und auch in Unternehmen zunehmend erkannt. Durch verschiedene Maßnahmen, wie der Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Aufwertung des Personalwesens, wurde versucht, dieser Vielfalt gerecht zu werden.¹ Ziel war es, nicht nur den Interessen der Angestellten entgegenzukommen, sondern auch, deren Leistung und somit die Produktivität des Unternehmens zu steigern.²

Seit den 1980er Jahren zeichnet sich ab, dass diese Vielfalt nicht nur die Geschlechter (Gender), die soziale Herkunft oder den kulturellen Hintergrund betrifft. Im Hinblick auf die sinkende Fertilitätsrate und die höhere Lebenserwartung der Menschen in Deutschland und anderen europäischen Staaten wurde deutlich, dass das Alter der MitarbeiterInnen in Unternehmen in Zukunft eine neue Rolle spielen wird. In dieser Zukunft sind wir nun angekommen. Die Menschen werden im Durchschnitt immer älter und müssten deswegen länger in den Betrieben arbeiten, was viele nicht immer leisten können. Gleichzeitig gibt es immer weniger Fachkräfte aus dem Inland.³ Diese Entwicklungen stellen die Betriebe nicht nur vor neue Herausforderungen in Bezug auf die Sozialleistungen für deren MitarbeiterInnen (Rente, krankheitsbedingte Arbeitsausfälle), sondern wirken sich auch auf die Kommunikation und vor allem die Wissensvermittlung zwischen den Generationen in den Betrieben aus. Der

¹Bolten 2010: 34-37, 166; 2007: 166-182

²Bolten 2010: 162-261, besonders 166; 2007: 158-244

³Sueddeutsche.de 6. Mai 2013 18:22

vorliegende Beitrag widmet sich diesem Problem und will Handlungsoptionen aufzeigen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen und deren Personalarbeit anbieten.

Wissensvermittlung basiert auf Interaktion und somit Kommunikation. Dabei geht es um die Beziehung zwischen Sender und Empfänger, die auf dem Verhältnis zwischen Selbstbild, Fremdbild und Metabild der einzelnen Personen, also der Art und Weise, wie sie sich selbst und andere wahrnehmen, beruht.⁴ Hier können zahlreiche Missverständnisse entstehen, die oftmals dann größer sind, wenn die in der Kommunikation verwendeten Symbole und Codes, sowie der kognitive, d.h. „denkstrukturelle“ und affektive, d.h. emotionale Hintergrund mit seinen Normen und Werten unterschiedlich sind. Dies ist besonders dann der Fall, wenn Menschen unterschiedlicher Kulturen miteinander kommunizieren. Doch auch schon Angehörige unterschiedlicher Generationen weisen unterschiedliche Erfahrungen in unterschiedlichen Lebenswelten auf, die sich auf deren Wahrnehmung auswirken und somit den Kommunikationsprozess beeinflussen.

Der Umgang der Generationen miteinander ist daher nicht immer leicht. Massgeblich beruht dies auf Erwartungen, die entweder nicht kommuniziert werden oder die spezifische Perspektive des jeweils anderen nicht mit einbeziehen. Um eine Situation richtig einschätzen zu können, sind Empathie und soziale Kompetenz notwendig.⁵ Hieran fehlt es besonders oft, wenn die Selbstbilder und Fremdbilder als nicht vermittelbar bzw. unvereinbar wahrgenommen werden. Beispielsweise halten jüngere MitarbeiterInnen an den im Studium oder Ausbildung erlernten Inhalten und ihren oft höheren Kompetenzen im technischen Bereich und im Umgang mit neuen Medien, Kommunikationsformen und Erwartungen des aktuellen Markts fest. Hierbei unterstellen die Jüngeren den Älteren, oft unbewusst, dass diese die genannten Kompetenzen nicht mitbringen. Auch andere Kompetenzen der Älteren werden dabei nicht

⁴Müller 2011: 73-107; Bolten 2010: 7-14; 2007: 11-26, 121-123; Mead 1973: 112-162

⁵Bolten 2010: 147-148; 2007: 213

beachtet. Die Älteren ihrerseits halten an ihren erlernten und verinnerlichten Normen fest und verkennen oftmals die Dynamik neuer Ideen und die Innovationen der jüngeren Generation. Dies kann bei Letzteren zu Frustrationen führen. In diesem Fall wird das Potenzial des gegenseitigen Lehrens und Lernens nicht ausgeschöpft.

Der Umgang der Generationen miteinander ist also ein höchst dynamischer Prozess, der massive Konflikte hervorbringen kann. Man kann folglich nicht davon sprechen, dass Achtung vor den Älteren und andere Normen, die soziale Beziehungen regeln, uneingeschränkt akzeptiert werden und intergenerationale Konflikte vermieden werden. Die Erwartungen gehen oft an der Realität vorbei und sind obendrein nicht immer vorteilhaft für die Produktivität eines Unternehmens. Was zählt, ist der Erfolg. Die Kompetenzen jedes und jeder Einzelnen über Generationsgrenzen hinweg sind an dieser Stelle gefragt. Diese können jedoch nur dann fruchtbringend in den Arbeitsprozess eingebracht werden, wenn alle MitarbeiterInnen sich am Arbeitsplatz geachtet, anerkannt und gebraucht fühlen - unabhängig ihres Alters.

Vor allem der Renteneintritt von langjährigen MitarbeiterInnen wird von vielen Unternehmen als Verlust wahrgenommen, da ihr Wissen für das Unternehmen und ihre Schlüsselpositionen im Unternehmen verloren gehen. Auch dies beruht auf einem Problem in der innerbetrieblichen Kommunikation. Hier muss dafür gesorgt werden, dass das Wissen der Älteren schon im Vorfeld des Renteneintritts an die jüngere Generation weitergegeben wird. Beispielsweise hilft eine Plattform, im Rahmen von gemeinsamen Aktivitäten oder gezielter Zusammenarbeit am Arbeitsplatz und darüber hinaus, mittels derer sich die Generationen austauschen und kennenlernen können, ohne durch Konkurrenzdenken an der Kommunikation gehindert zu werden. Dies fällt oftmals vor allem älteren MitarbeiterInnen schwer, da diese an ihren Arbeitsablauf gewöhnt sind, d.h. sie einen eigenen Habitus entwickelt haben, der sich nur langsam

verändern lässt.⁶ Darüber hinaus sind die Älteren es eher gewohnt, Jüngeren etwas beizubringen. Von jüngeren Menschen etwas zu lernen ist für viele keine leicht zu akzeptierende Arbeitsweise. Dieses hierarchische Denken ist bei einer wettbewerbsfreien Kommunikation hinderlich. Aus diesem Grund muss Zeit eingeplant werden, damit sich die Generationen kennenlernen und Stereotype ausgetauscht, genutzt und ggf. abgebaut werden können.⁷ Regelmäßige gemeinsame Aktivitäten sind deswegen sinnvoll, damit Vertrauen nach und nach aufgebaut werden kann.

Für die Planung der Aktivitäten sind zum einen die finanziellen Mittel des Unternehmens, aber auch die lokale Infrastruktur relevant. Die PersonalleiterInnen sollten sich gerade bei der Verbesserung von Intergenerationenbeziehungen der Biografiearbeit widmen. So können sie schon im Vorfeld austarieren, welche (arbeits-)biografischen Merkmale der einzelnen MitarbeiterInnen wichtig für andere sein könnten, um zum einen das gegenseitige Vertrauen, aber auch die Optimierung der Arbeitsabläufe zu fördern. Darüber hinaus sollten die PersonalleiterInnen, wenn nötig, die Gespräche zwischen MitarbeiterInnen so moderieren, dass diese auf die massgeblichen Themen zu sprechen kommen, und sich so eine Grundlage für eine gegenseitig bereichernde, auf Vertrauen basierte Kommunikation schaffen.

Eine Alternative zu konventionellen Arbeitsweisen, die in den letzten Jahren durch Wissenschaft, Politik und Medien kreist, ist eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit. Starre Grenzen zu ziehen zwischen Erwerbsleben, Rente und Arbeit ohne Gewinnerzielung entspricht in vielen Bereichen nicht (mehr) der Lebensrealität. Dies wird durch Online-Kommunikation, Auslagerung von Arbeitsplätzen und Produktion, sowie transnationaler Zusammenarbeit zusätzlich verschärft.⁸

⁶Abels 2010: 223

⁷Jammal & Schwegler 2007

⁸Bolten 2010: 162-261; 2007: 200-244

Für Unternehmen ist es deswegen sinnvoll, eine zeitweise Begleitung der Jüngeren durch die Älteren zu etablieren, sodass Erstere stets auf die Erfahrung der Älteren zurückgreifen und sie mit ihrem neu erworbenen Kenntnisstand verbinden können. So werden die Potenziale der unterschiedlichen Generationen der MitarbeiterInnen optimal genutzt. Hierfür muss allerdings die Bereitschaft zur Kommunikation vorhanden sein. Die Älteren müssen sich auf die Jüngeren einlassen und umgekehrt. Genau dies kann im Rahmen gezielter Kommunikationstrainings eingeübt werden. Um die MitarbeiterInnen zu diesem Schritt zu bewegen, sind also gezielte Workshops, Trainings und den Arbeits- und Austauschprozess begleitende Beratungen seitens Dritter sinnvoll.⁹ Auch die genannte Biografiearbeit könnte durch diese professionellen TrainerInnen und BeraterInnen ausgeführt werden, um die Weiterbildungsmaßnahmen und den Beratungsprozess genau auf die Zielgruppen hin auszurichten und somit ganzheitlich zu gestalten.

⁹Bolten 2010: 186, 215-261, 200-244

Literatur:

ABELS, HEINZ: Identität. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

BOLTEN, JÜRGEN: Vorlesung 'Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation'. Jena, 2010.

BOLTEN, JÜRGEN: Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2007.

HOFSTEDDE, GEERT; HOFSTEDDE, GERT JAN & MINKOW, MICHAEL: Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York et al, McGraw-Hill, 2010.

JAMMAL. ELIAS & SCHWEGLER, ULRIKE: Interkulturelle Kompetenz im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern. Ein Trainingsprogramm. Bielefeld, Transcript Verlag, 2007.

MEAD, GEORGE HERBERT: Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1973 (1934).

MÜLLER, BERNADETTE: Empirische Identitätsforschung. Personale, soziale und kulturelle Dimensionen der Selbstverortung. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

PIEPER, JOACHIM: Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften - eine Analyse aus Sicht der neuen Institutionenökonomie. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 2000.

Internetquellen:

<http://www.sueddeutsche.de/thema/Fachkr%C3%A4ftemangel>
(Zugriff: 04.08.2013)

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-zum-fachkraeftemangel-facharbeiter-verzweifelt-gesucht-1.1666790>
(Zugriff: 04.08.2013).

NORA ROHSTOCK

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/oecd-studie-zur-zuwanderung-auslaendischer-arbeitnehmer-unternehmen-tun-zu-wenig-gegen-fachkraeftemangel-1.1590780>
(Zugriff: 04.08.2013).

Psychische Erkrankungen von MitarbeiterInnen

Woran man sie erkennt und was man tun kann

VINOJAN VIJEYARANJAN & DOROTHEA TRAUTNER

Zwischen 1981 und 2011 nahm die Zahl der psychisch erkrankten Personen um 129% zu. Frauen erkranken dabei tendenziell häufiger an psychischen Störungen als Männer.¹ Vor allem Depressionen und andere affektive Störungen steigen rasant. Ihre Anzahl nahm seit dem Jahr 2000 um 117% zu. Andererseits gab es keinen Anstieg der (teil-)stationären Aufenthaltsdauer in Krankenhäusern, diese wurde von 45 auf 31 Tage reduziert. Trotz guter Versorgung der PatientInnen ist die Wahrscheinlichkeit, erneut ins Krankenhaus eingewiesen zu werden, relativ hoch. Innerhalb der ersten zwei Jahre nach der Entlassung wurden 30% der PatientInnen wieder mit der Ursprungsdiagnose eingewiesen, 39% erlitten eine andere psychische Erkrankung. Ein Drittel dieser PatientInnen wurde schon innerhalb der ersten 30 Tage wieder eingewiesen: Etwa die Hälfte in den ersten drei Monaten.²

Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen MitarbeiterInnen einstellen, welche im Laufe ihrer Betriebszugehörigkeit (zumindest einmal) psychisch erkranken, steigt daher an. Möglich ist auch, dass die Person von vornherein psychisch krank ist oder sich in der Vergangenheit damit konfrontiert sah.³ Die Zunahme psychischer Erkrankungen wirkt sich auf die Unternehmen aus. Die Fehltagelänge infolge psychischer Erkrankungen erhöhten sich in ganz Deutschland von 33,6 Millionen im Jahr 2001 auf 53,5 Millionen im Jahr 2010.⁴ Eine psychische Erkrankung ist neben einer Muskel-Skelett-Erkrankung und einer

¹Becker et al. 2011

²Barmer GEK 2011

³Martius 2010: 313

⁴<http://www.spiegel.de/>

Herz-Kreislauf-Erkrankung der häufigste Grund für Frühverrentung.⁵

Es gibt eine Fülle an Faktoren, die zur Entstehung einer psychischen Erkrankung führen können. Hierbei spielt die Arbeit eine wichtige Rolle. Stimmt das Verhältnis zwischen Arbeitsumfang, Entscheidungsspielraum, Beschäftigungsverhältnis und sozialer Unterstützung nicht überein, können diese zur Entwicklung einer psychischen Erkrankung führen.⁶ *Tabelle 1* zeigt mögliche Ursachen für psychische Erkrankungen, die durch das Arbeitsumfeld verursacht werden können.⁷

Tabelle 1:

Art der Belastung	Konkrete Form der Belastung
ORGANISATORISCHE BELASTUNGEN	Daueraufmerksamkeit, häufige Unterbrechungen, Nichtvorhersehbarkeit von Abläufen, geringer Status, Arbeitsschwierigkeit, Arbeitstempo, Arbeitsumfang, Arbeitsplatzabmessungen, Gleitzeit, Leistungsnormen, Schicht- und Nachtarbeit, Überstunden

⁵Becker et al. 2011

⁶Martius 2010: 312

⁷Litzcke 2010: 7

Art der Belastung	Konkrete Form der Belastung
SOZIALE BELASTUNGEN	Unfaire Behandlung, große Abhängigkeit (Kooperationszwänge), Einzelarbeit, Gruppenarbeit, soziale Dichte (Überbelegung), soziale Isolation (Unterbelegung), Konflikte, Mobbing
PHYSISCHE BELASTUNGEN	Allseitige Muskelbelastung, einseitige Muskelbelastung, statische Muskelbelastung, Beleuchtung, Klima, Lärm, Schadstoffe, technische Einrichtung, Werkstoffe
PSYCHISCHE BELASTUNGEN	Angst, Misserfolg, Tadel und negative Folgen eigenen Verhaltens, Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende Anerkennung und Unterstützung, fehlende Entspannung und Erholung, Fremdbestimmtheit, Informationsmangel, Betriebsklima, Konkurrenzdruck, Störungen, Zeit- und Termindruck, unklare / widersprüchliche Aufträge, Unterforderung, Überforderung, Verantwortungsdruck, Monotonie

Ist der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin erst einmal psychisch erkrankt, setzt ein Teufelskreis ein. Psychisch erkrankte Menschen sind nicht mehr in der Lage, ihre volle Leistung zu erbringen. Der Leistungsabfall in der Firma kann zu negativen Folgen führen - von der Rückstufung auf niedrigere Hierarchie-

ebenen bishin zu Lohnkürzung, Abmahnung und Entlassung. Diese schlechten Erfahrungen und der Stress, der bei den MitarbeiterInnen zusätzlich entsteht, wirken sich wiederum auf deren Gesundheit aus. Die Symptome verschlimmern sich und führen zu weiterem Leistungsabfall.⁸ *Tabelle 2* zeigt einige psychische Erkrankungen und deren mögliche Symptome (eigene Zusammenstellung).

Tabelle 2:

Erkrankung	Symptome
DEPRESSION	Antriebshemmung (mit oder ohne Unruhe), Müdigkeit, verringerte Konzentrations- und Entscheidungsfähigkeit, Ängstlichkeit, sozialer Rückzug, Appetitlosigkeit, Schlafstörungen, Erschöpfung, Gewichtsabnahme, Gewichtszunahme, Kopfschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, Verspannungen, Organisch nicht nachweisbare körperliche Beschwerden, Todesfantasien, Selbstmordgedanken

⁸Martius 2010: 312

Erkrankung	Symptome
MANIE	starke Erregung, unbegründete gehobene/ heitere Stimmung, Gereiztheit, Unruhe, hemmungsloses und unkritisches Verhalten, Weitschweifigkeit, starker Rededrang, Realitätsverlust, Größenwahn, Wahnvorstellungen, Halluzinationen, vermindertes Schlafbedürfnis
ANGSTSTÖRUNG	Herzklopfen, Pulsbeschleunigung, Schwindel, Schweißausbruch, Zittern, Beben, Mundtrockenheit, Hitzewallungen, Sprachschwierigkeiten, dazu Atembeschwerden, Beklemmungsgefühl, Brustschmerzen, Übelkeit, Erbrechen, Durchfall, Bewusstseinsstörungen
SCHIZOPHRENIE	Reduzierung von Mimik und Gestik, Schlafstörung, sozialer Rückzug, Wahn, Halluzinationen, depressive Symptome
SOMATOFORME STÖRUNG	Organisch nicht nachweisbare körperliche Beschwerden
ZWANGSSTÖRUNG	Zwangsgedanken, Zwangsimpulse, Zwangshandlungen

Sonderfall Burnout

„Unter Burnout-Syndrom bezeichnet man einen Zustand seelischer und körperlicher Erschöpfung, verbunden mit dem Mangel oder dem Verlust der Fähigkeit, sich zu erholen und zu regenerieren.“⁹

Burnout ist weder eine psychische Erkrankung noch eine andere Form der Depression. Auch wenn sich die Symptome von Burnout und Depression ähneln, haben die Betroffenen eher ein Problem, aufgrund von zum Beispiel hoher Arbeitsbelastung, mangelnde Wertschätzung, Desillusionierung oder Mobbing ihr Leben zu bewältigen.

Symptome von Burnout sind unter anderem Kraftlosigkeit, Müdigkeit, Schlafstörungen, Konzentrationsstörungen, Kopfschmerzen, Sodbrennen, sozialer Rückzug, Lustlosigkeit, Aggressivität, Ängstlichkeit.¹⁰

Die Verantwortung der Unternehmen

Firmen sind in der Verantwortung, ein Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den persönlichen Leistungspotentialen möglichst vieler ArbeitnehmerInnen entsprechen. Der (psychischen) Gesundheit zuträglich sind im Allgemeinen Tätigkeiten, welche weder über- noch unterfordern. Angestellte sollten bestenfalls stets das Gefühl haben, eine wichtige Funktion für die Firma zu erfüllen. Andererseits darf es aber nicht darin ausarten, dass der oder die Einzelne überfordert ist, und zu viel Arbeit an einem/r Einzigen hängenbleiben.

Abgesehen von einem mangelhaften Arbeitsumfeld gibt es aber natürlich sämtliche weitere Gründe, welche zu einer psychischen Erkrankung führen können. Die Herausforderung besteht hier nun darin, zuallererst die entsprechenden Krankheitsbilder zu erkennen und diese dann in einem zweiten Schritt auch entsprechend ernstzunehmen. Das bedeutet konkret, den Mitarbeiter oder

⁹Riechert 2011: 67

¹⁰Litzcke 2010: 35ff, 41ff

die Mitarbeiterin ausreichend zu beobachten, dann ggf. das Gespräch mit ihm oder ihr zu suchen und danach gemeinsam Lösungen zu finden. Dabei kann es sich um KollegInnen, Vorgesetzte oder auch um Mitglieder des Managements handeln, welche sich der/dem KollegIn annehmen. Für das erste Gespräch mit dem oder der Betroffenen gibt es dabei nicht den ‘richtigen’ Zeitpunkt. Vielmehr ist es wahrscheinlich, dass man zunächst mit ‘Verwunderung’, Verleugnung bis hin zur Ablehnung konfrontiert wird.

Es ist sehr wichtig, dass jede betroffene Person ernst genommen wird. Teilweise können ArbeitgeberInnen verschiedene Symptome sogar bereits erkennen, wenn es der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter selbst noch gar nicht aufgefallen ist. Neben dem Nichterkennen steht auch häufig die Nichtakzeptanz einer Diagnose. Eine tragende Rolle kommt hierbei den verschiedenen Stigmatisierungen zu, die mangelnde geistige oder psychische Fitness mit Schwäche, Faulheit und Trägheit gleichsetzen. Betroffene Personen versuchen daher häufig, die entsprechenden Symptome zu kaschieren. Eine frühzeitige Behandlung wird in diesem Fall verzögert.

Wird der/die Betroffene ambulant behandelt, so sollten Arbeitszeitkürzung, Anpassung der Arbeitsanforderung, Versetzung oder andere Entlastungsmöglichkeiten thematisiert werden. Bei einer (teil-)stationären Behandlung sollten Sie mit dem oder der Betroffenen in Kontakt bleiben. Die unterstützende Erfahrung wirkt sich zumeist positiv auf die Genesung aus.¹¹

Eine stufenweise Wiedereingliederung der erkrankten MitarbeiterInnen hat sich bei längerer Arbeitsplatzabwesenheit bewährt. Hierbei wird die Arbeitszeit über mehrere Wochen hinweg kontinuierlich angehoben. Die Arbeitsanforderungen werden am Anfang niedrig angesetzt und schrittweise erhöht. Für eine erfolgreiche Wiedereingliederung ist es wichtig, immer wieder Rücksprache mit dem / der Betroffenen zu halten und den Plan entsprechend anzupassen.¹²

Daneben gibt es verschiedene Maßnahmen zur Prävention der genannten

¹¹Riechert 2011: 150ff

¹²Riechert 2011: 153ff

psychischen Krankheiten (siehe Tabelle 2), so unter Anderem solche Maßnahmen, die die Förderung und Erhaltung der Gesundheit sowie das Wohlbefinden des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin zum Ziel haben. Um dies zu erreichen, empfiehlt sich eine Orientierung an den MitarbeiterInnen, das Einräumen von Einflussmöglichkeiten sowie eine aktivere Gestaltung des Gesundheitsschutzes.¹³ *Tabelle 3* zeigt Präventionsmaßnahmen, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales empfohlen werden.¹⁴

Tabelle 3:

Präventionsansatz	Realisiert / gefördert durch
ARBEITSPLATZSICHERHEIT	Unternehmenserfolg, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Beschäftigungsfähigkeit der/des Mitarbeiters
GUTE MITARBEITERFÜHRUNG	Führungskräfteauswahl, -qualifizierung und -training; Vorbildfunktion als Bestandteil des Führungsleitbilds, glaubhafte Wertschätzung und Anerkennung guter Leistungen
KOLLEGIALITÄT UND SOZIALE UNTERSTÜTZUNG	Arbeitsordnung, gute Führung, Unternehmenskultur
BETEILIGUNG, ENTSCHEIDUNGSSPIELRÄUME BEI ERFÜLLUNG VON AUFGABEN	Team-/Gruppenarbeit, Ideenprogramme, Mitbestimmung
TRANSPARENZ / VERSTÄNDLICHKEIT	Gute Führung, interne Kommunikation, Qualifizierung

¹³Riechert 2011: 184ff

¹⁴Becker et.al. 2011

Präventionsansatz	Realisiert / gefördert durch
FRÜHERKENNUNG PSYCHISCHER GEFÄHRDUNGEN ODER ERKRANKUNGEN	Screening im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorge; ggf. Beratung und Vermittlung in qualifizierte Therapie
‘FRÜHWARNSYSTEM’ BEI HÄUFUNG PSYCHISCHER BEEINTRÄCHTIGUNGEN ODER ERKRANKUNGEN	Betriebliche Epidemiologie; Berichterstattung
INTERVENTION BEI ERKANNTER ERKRANKUNGSHÄUFUNG ODER BETRIEBLICHEN DAUERKONFLIKTEN	Abgestimmtes Vorgehen (Interventionskonzept); definiertes Teilteam, Mediation, Supervision
INTEGRATIONSFREUNDLICHE UNTERNEHMENSKULTUR	Aufklärung von Führungskräften und Multiplikatoren im Sinne einer Entstigmatisierung und Integration psychisch Kranker
BERUFLICHE ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE FÜR ALLE ALTERS- UND BELEGSCHAFTSGRUPPEN	Personalentwicklungsperspektiven mit transparenten Regeln und Kriterien; Qualifizierungsmaßnahmen auch für ältere Beschäftigte

Neben dem Eingehen auf die betroffene Person selbst ist es darüber hinaus wichtig, Verständnis bei den KollegInnen zu schaffen. Es ist nämlich durchaus möglich, dass die genannten Befürchtungen einer Stigmatisierung auch tatsächlich eintreffen. Hierbei kommt es stark auf Faktoren wie das Betriebsklima, die Firmenkultur und das Management an. Bestenfalls wird ein entsprechend sensibilisiertes Unternehmen bereits im Vorfeld durch verschiedene Maßnahmen versuchen, Verständnis zu erzeugen. Dies wäre beispielsweise durch Workshops machbar. Sofern bereits ein/e MitarbeiterIn direkt betroffen

ist, ist es ebenfalls möglich (und teilweise nötig) auch mit den entsprechenden KollegInnen ein entsprechendes Gespräch zu führen.

Für jede/n neue/n MitarbeiterIn übernimmt das Unternehmen die Verantwortung, die MitarbeiterInnen unter einem großen finanziellen und zeitlichen Aufwand ins Unternehmen zu integrieren. Daher haben Unternehmen naturgemäß auch ein Interesse daran, dass die Angestellten als produktive Arbeitskräfte erhalten bleiben. Zudem haben ArbeitgeberInnen hier die Chance, ein Zeichen zu setzen: Um die verschiedenen KollegInnen wird sich gekümmert, man lässt niemanden einfach fallen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl kann hierdurch wachsen, und die interne sowie externe Reputation des Unternehmens in positiver Hinsicht steigen. Letztlich könnte die Hinwendung zum/r ArbeitnehmerIn auch den Heilungsprozess günstig beeinflussen und die Fehlzeit entsprechend verkürzen.

Fazit

Für viele Menschen stellt ihr Arbeitsverhältnis nicht nur eine Einnahmequelle dar. Die MitarbeiterInnen identifizieren sich oft stark mit dem Unternehmen und dem Beruf. Beide werden als Teile der eigenen Identität betrachtet.¹⁵ Sofern es einem oder einer Angestellten weniger gut geht, wähnt sich die entsprechende Person oft in einem Konflikt zwischen der eigenen Gesundheit und der Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Moderne Unternehmen stehen hier vor der Herausforderung, den jeweils betroffenen Personen in einer Weise zu helfen, dass sie der Firma als produktive Arbeitskraft erhalten bleiben, und ebenfalls die emotionale Bindung sowohl zum Unternehmen als auch zu den KollegInnen nicht verlieren.

¹⁵Siegrist 2013: 110

Literatur:

BARMER GEK (Hrsg.): Barmer GEK Report Krankenhaus 2011. Presseportal der Barmer GEK, Wuppertal, 26.07.2011.

<http://presse.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Presseportal/Subportal/Presseinformationen/Archiv/2011/110726-Krankenhaus-Report-2011/Digitale-Pressemappe-KH-Report-2011,property=Data.pdf>

(Zugriff: 05. 08 2013)

BECKER, THOMAS ET. AL.. Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung. Bundesamt für Arbeit und Soziales, Ausschuss für Arbeitsmedizin, Bonn, 2011. Download:

http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a450-psychische-gesundheit-im-betrieb.pdf?__blob=publicationFile

(Zugriff:06.08.2013)

LITZCKE, SVEN. Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2010.

MARTIUS, PHILIPP. Psychische Erkrankungen. In T. Kraus, S. Letzel, & D. Nowak: 'Der chronisch Kranke im Erwerbsleben', S. 310-334, Heidelberg, ecomed Medizin, 2010.

RIECHERT, INA. Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2011.

SIEGRIST, JOHANNES. Burn-out und Arbeitswelt. Psychotherapeut, S. 110-116, März 2013.

SPIEGEL ONLINE (Hrsg.). Rapider Anstieg: Psychische Erkrankungen verursachen 54 Millionen Fehltage. Spiegel Online, 30.04.2012.

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/psychische-erkrankungen-krankschreibungen-steigen-a-830519.html>

(Zugriff: 05.08.2013)

GastarbeiterInnen revisited

Arbeitsmigration: Probleme und Lösungsansätze

ANDREAS HAUKE

„Jahrzehntlang haben sich Wirtschaft und Politik schwergetan, zu akzeptieren, dass Deutschland vor allem eines ist: Einwanderungsland.“¹

Bei einem MigrantInnenanteil von 8,4% hat sich die Prozentzahl der hochqualifizierten EinwanderInnen im Zuge der Wirtschaftskrise von 23% auf 43% fast verdoppelt.² Mit dieser neuen Generation von ArbeitsmigrantInnen bieten sich große Chancen, gesellschaftliche Vielfalt zu stärken. Gerade aus unternehmerischer Sicht steckt hinter diesen Bewegungen ein großes Potenzial, welches mit der richtigen Herangehensweise und den nötigen Tools entfaltet werden kann. Diese sollen in diesem Artikel vorgestellt werden. Es ist allerdings unabdingbar, zuerst die Fehler, welche bei der letzten Welle von ArbeitsmigrantInnen³ gemacht wurden, zu benennen. Wie uns die ebenfalls im Artikel vorkommende Fallstudie deutlich machen wird, werden einige dieser Fehler auch heute noch gemacht.

„Nur rund 40 Prozent der Migranten, die aus der EU in 2011 nach Deutschland gekommen sind, waren am Ende des Jahres 2012 noch hier.“⁴

¹Kraske 2012: 1

²Vgl. Hans Böckler Stiftung 2013: 21

³Zwar handelte es sich bei den Arbeitsmigranten der 1960er Jahre in erster Linie um männliche Arbeiter. Trotzdem ist der Ausdruck ‘MigrantInnen’ in diesem Kontext besonders wichtig, da mittlerweile deutlich sein sollte, dass einzelne Migranten nicht isoliert von ihrer Familie betrachtet werden können.

⁴Liebig 2013: 1

Waren es in den 1960er Jahren ungelernte Arbeitskräfte aus der Türkei und Italien im Bereich der Produktion, so sind es heute viele hochqualifizierte Fachkräfte aus Griechenland, Spanien oder den anderen „EU-Krisenländern“, die wegen der schlechten Situation auf dem Arbeitsmarkt in ihrem Heimatland nach Chancen im europäischen Ausland suchen.⁵ In den 1960er Jahren rekrutierte Deutschland aktiv „Gastarbeiter“ aus dem Süden, die den nötigen Beitrag an Arbeitskraft für den allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung liefern sollten. Der Terminus „Gastarbeiter“ suggeriert, dass das Arbeits- und Wohnverhältnis nur von kurzer Dauer sein sollten. Daher wurden (von Arbeitgebern, als auch von der Bundesregierung) nur wenige Maßnahmen ergriffen, welche die Arbeitenden dazu ermutigten, am gesellschaftlichen Leben zu partizipieren. Die „Gastarbeiter“ wurden häufig außerhalb der Gemeinden und Städte angesiedelt und somit, neben der gesellschaftlichen Isolation, auch räumlich isoliert.

Desweiteren spielt das spezifisch deutsche Verhältnis zur Integration bei der gescheiterten Aufnahme der Gastarbeiter eine Rolle. Während in vielen Ländern „Integration“ als gesellschaftliche Verantwortung gesehen wird, wird in Deutschland von den einzelnen EinwandererInnen erwartet, die Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen und sich selbst zu integrieren. Bildung, insbesondere Sprachkenntnisse, wird dabei als zentrales Element gesehen. In anderen Einwanderungsländern wie z.B. den USA bedeutet Integration ein „Einhalten von gesellschaftlichen Spielregeln“, während Integration in Deutschland als inneres Verhältnis zur Nation und Formung/Bildung verstanden wird.⁶ Wie diese Formung und Bildung auszusehen hat, bleibt höchstens auf staatlicher Ebene (z.B. in Form von durchaus kritisierbaren Einbürgerungstests) klar umrissen. Innerhalb einer heterogenen Gesellschaft sind die zu verinnerlichenden Werte, die innere Haltung gegenüber der Nation und die gestellten Integrationsanforderungen an MigrantInnen mehr als diffus.

⁵vgl. Verwiebe und Müller 2006: 2

⁶vgl. Dünwald 2011: 20

Diese Kombination aus mangelnden praktischen Maßnahmen und Integrationserwartung war für die erfolgreiche Eingliederung der Gastarbeiter in den deutschen Arbeitsmarkt sowie in die Gesellschaft hinderlich.

Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, ist es vor allem aus unternehmerischer Sicht unumgänglich, eine neue Herangehensweise für den Umgang mit MigrantInnen zu etablieren. Wenn Menschen nach Deutschland kommen, um hier zu arbeiten, so ist es unabdingbar, ihnen mithilfe der verschiedenen von uns vorgeschlagenen Tools den Einstieg in den Arbeitsmarkt, die anfänglichen Schwierigkeiten z.B. auf Ämtern, bei der Wohnungssuche und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu erleichtern.

„Das Gefühl, nur zur Arbeit eingeladen zu werden, ist kein besonders schönes“ - Nestor Martinez, Ingenieur

Der in Spanien geborene Ingenieur Nestor Martinez beschreibt seine Erfahrungen mit Ämtern, Formularen, Bescheinigungen, Wohnungssuche etc. als überwiegend negativ. Seine vom Arbeitgeber erhaltene Hilfestellung bei der Wohnungssuche beschränkte sich auf einen Post-It Zettel, welcher mit den Internetadressen von Immobilien-Websites beschriftet war. Ähnlich verhielt es sich mit der Krankenversicherung. Das Krankenversicherungssystem und seine Fachsprache ist für Deutsch-MuttersprachlerInnen schon häufig schwer zu verstehen; für Menschen, welche Deutsch erst seit wenigen Monaten lernen, nahezu ein Ding der Unmöglichkeit. Auch hier bekam er keinerlei Hilfe von den ArbeitgeberInnen oder den Behörden, die ihn vorher angeworben hatten.

Ebenfalls problematisch erschienen ihm die vielen Formulare (zum Beispiel Meldebescheinigungen), die er natürlich auf Deutsch ausfüllen musste. Da er kein deutscher Staatsbürger ist, braucht er diese bei der Wohnungssuche, bei Weiterbildungen im Beruf, bei Bewerbungen usw. Die Unterlagen, welche für die Ausübung seines Berufs erforderlich sind, waren auch nur in deutscher Sprache verfasst.

In dem Interviewgespräch äußerte er das Gefühl, dass in Deutschland viele Dinge als selbstverständlich betrachtet würden, die für Menschen aus anderen

Ländern eben nicht selbstverständlich seien und erst erlernt bzw. nachvollzogen werden müssen. Rassistisch diskriminiert fühlt er sich nicht, aber unter gesellschaftlicher Teilhabe hat er sich „etwas anderes vorgestellt“.

Aus den Erfahrungen mit den Gastarbeitern aus den 60er Jahren und den Fehlern, welche heute immer noch begangen werden, lässt sich folgern, dass nur eine längerfristige Planung und die Bereitschaft, die MigrantInnen als Teil der Firmenkultur zu akzeptieren, wirtschaftlich und sozial erfolgreich sein kann.

Darüber hinaus ist auch die Motivation relevant, mit welcher die ArbeitsmigrantInnen für lokale Stellen angeworben werden. Hieraus ergibt sich die Frage, aus welcher Situation heraus und unter welchen Rahmenbedingungen sie rekrutiert werden sollen.

„Allein in Hessen haben wir ein Defizit von rund 48.100 Beschäftigten mit einer Hochschulausbildung und von rund 30.200 mit einer Berufsausbildung“, attestiert der hessische Wirtschaftsminister Florian Rentsch. Aktuell wird versucht, dem genannten Defizit mit verschiedenen Maßnahmen entgegen zu steuern. Es ist allerdings essentiell, MigrantInnen nicht als „Lückenfüller“ zu betrachten, sondern explizit ihre Fähigkeiten wie zum Beispiel Mehrsprachigkeit, andere Arbeitsweisen, aber auch kulturelle Aspekte in den entsprechenden Betrieb zu integrieren und die Potenziale, die in „diversity“ liegen, zu nutzen.

Zu diesem Zweck behandelt der folgende Abschnitt die verschiedenen Tools, welche migrantischen Fachkräften bei Startschwierigkeiten helfen können, um somit die Produktivität zu erhöhen.

Als Grundausstattung dient die Sprache. Idealerweise bietet ein Betrieb eigene Deutschkurse an. Diese Option ist neben dem Spracherwerb auch sinnvoll, um die ArbeiterInnen an den Betrieb zu binden und das Gefühl zu vermitteln, es wird sich um sie gekümmert. Leider mangelt es vielen Firmen an den notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, um ein solches Projekt zu realisieren. Alternativ besteht aber die Möglichkeit, eine Art Partnerschaft zwischen Betrieb und lokalen Bildungseinrichtungen wie Volkshochschulen oder privaten Sprachschulen zu knüpfen, um die Arbeitenden gegebenenfalls dorthin zu vermitteln.

Wie bereits im Interview mit Herrn Martinez deutlich geworden ist, können gerade die anfänglichen Schwierigkeiten mit den deutschen Behörden den Anschein erwecken, nicht willkommen zu sein. Die Tatsache, dass die deutsche Sprache sehr wahrscheinlich noch nicht fließend gesprochen wird, macht es sicherlich nicht einfacher, die Unterlagen sachgemäß auszufüllen. In diesem Fall wäre es sinnvoll, wenn der/die ArbeitgeberIn Hilfestellungen anbietet.

Die zur Sprache gebrachten Probleme bei der Wohnungssuche könnten ebenfalls durch betriebliche Hilfestellung gelöst werden. Es ist wenig förderlich für die Motivation der ArbeiterInnen, wenn sie, vor allem in Städten, Wochen oder Monate mit der Wohnungssuche verbringen oder weite Anfahrtswege zu ihrem Arbeitsplatz haben. Kontakte zu Immobilienfirmen, MaklerInnen oder zu dem privaten Immobilienmarkt könnten diese Probleme lösen.

Eine weitere Möglichkeit, eine Willkommenskultur zu etablieren, ist die Zusammenarbeit mit lokalen Vereinen. Da in vielen deutschen Firmen Privates und Berufliches getrennt wird, ist es schwierig für MigrantInnen, welche ihren Zugang zur Gesellschaft primär über die Arbeit herstellen, Kontakte außerhalb des Betriebs zu knüpfen. Hier bekommen die eingewanderten ArbeiterInnen die Möglichkeit, sich außerhalb des Betriebes sozial einzubringen und gesellschaftlich aktiv zu sein.

Ein Sensibilisieren gegenüber kulturell bedingten Besonderheiten innerhalb des Betriebs kann nicht nur dabei helfen, die Gesellschaft offener und toleranter zu gestalten und präventiv Ressentiments vorzubeugen, sondern auch ganz konkret dabei, das Arbeitsklima innerhalb des Betriebs zu verbessern, was häufig eine Steigerung der Produktivität mit sich bringt. Möglichkeiten zur Sensibilisierung wären zum Beispiel die Rücksichtnahme auf Feiertage anderer Religionen („interkultureller Kalender“), gemeinsame gesellige Veranstaltungen mit kulturell besetzten Themen, Informationsveranstaltungen usw. Es ist wichtig, dass von unternehmerischer Seite ein innerbetrieblicher Austausch über „diversity“ aktiv gefördert wird, sodass im besten Fall Vorurteile und diskriminierende Gerüchte gar nicht erst entstehen.

Eine weitere Möglichkeit, die Stärken von „diversity“ zu nutzen, sind gemischte Teams. Hier können die verschiedenen Arbeitsweisen und das jeweilige Know-How zusammengeführt und elaboriert werden. Des Weiteren kann diese Form des Arbeitens ebenfalls dazu führen, dass Ressentiments, wie auch bei den kulturellen Maßnahmen, abgebaut werden. Ein direkter, persönlicherer Kontakt zu KollegInnen kann ebenfalls für die MigrantInnen einen leichteren Einstieg in das soziale Geschehen innerhalb und außerhalb der Firma bieten.

Diese Tools sollen dabei helfen, den MigrantInnen den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern, ihnen ein angenehmes Umfeld zu verschaffen, ihre Potenziale besser zu entfalten und damit ihre Produktivität zu erhöhen. Ein weiterer positiver Nebeneffekt ist, dass sie dem Unternehmen ein zeitgemäßes und positives Image verschaffen können.

Literatur:

BELL JOYCE M. UND DOUGLAS HARTMANN: Diversity in everyday discourse: The culutral ambiguities of 'happy talk'. American Sociological Review, Band 72, S. 895-914, 2007.

VERWIEBE, ROLAND & MÜLLER C. MATTHIAS: Gelungene Integration in den Arbeitsmarkt?. Berliner Journal für Soziologie, Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006.

DÜNNWALD, STEPHAN: Integration als soziale Konstruktion des Fremden in Deutschland, Sociologia Internationalis Band 49, Berlin: Duncker & Humboldt, 2011.

LIEBIG, THOMAS: Das Sprachproblem ist größer als gedacht, Die Zeit 28/2013, Hamburg, Zeitverlag Gerd Bucerius, 2013.

HANS BÖCKLER STIFTUNG: Mitbestimmung, 7./8. 2013.

Diversität der Mit-Arbeit

Herausforderungen durch das „erweiterte Personal“

VOLKER OBERKIRCHER

Der Begriff Personal weckt die Assoziation einer eindeutigen Zuordnung: Zu jedem gegebenen Zeitpunkt lassen sich „die MitarbeiterInnen“ als Teile des Unternehmens charakterisieren und dadurch vom Rest der Menschheit unterscheiden.¹ Auf dieser eindeutigen Trennung basieren alle Aktivitäten des Personalmanagements. Zumindest bisher.

Mit-Arbeit erfolgt heute zu einem großen Anteil durch Personen, welche die althergebrachte Trennung von intern/extern Schritt für Schritt verschwinden lassen. Hierfür gibt es zahlreiche Beispiele:

- Zeit- und LeiharbeiterInnen
- Teilzeitangestellte, immer öfter mit zweitem Job
- Werks- und Dienstverträge mit freien MitarbeiterInnen
- Interim-ManagerInnen, Consultants, Trainer und Coaches
- Anwälte, Steuer- und FinanzberaterInnen, Headhunter

¹Die Suche nach Definitionen bestätigt, dass es sich hier nur vermeintlich um eine triviale Frage handelt. Im Gabler Wirtschaftslexikon heißt es: „Als Personal bezeichnet man die zur Leistungserbringung eingesetzten, bezahlten Mitarbeiter eines Unternehmens.“ Doch was sind Mitarbeiter? Eine Definition findet sich im Wirtschaftslexikon nicht; die würde wohl auch nur die Tautologie vervollständigen.

- Outsourcing selbst zentralster Unternehmensfunktionen
- Angestellte, die verstärkt vom Home-Office aus agieren
- Berufsbegleitende Ausbildungsgänge (Ausbildung, duales Studium, berufsbegleitenden MBAs oder Promotionen)
- WerkstudentInnen und PraktikantInnen
- Auslandsentsendungen und ArbeitsnomadInnen
- Häufige Neustrukturierungen, immer öfter im Rahmen von joint ventures, merger und acquisitions, die den Wechsel der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen beschleunigen
- Proliferation von Subunternehmer-Verhältnissen
- Crowdsourcing²

David Gartside von der Unternehmensberatung Accenture bezeichnet all diese Personen als „nontraditional workers“ und in ihrer Vielfalt als „extended workforce“³; Deloitte spricht von der „contingent workforce“.⁴ Gemeint sind laut Cantrell und Smith⁵ „all of the people who work and create value for an organization but who aren't employees at all.“ Für den deutschen Sprachgebrauch schlage ich die Bezeichnung 'erweitertes Personal' vor.

Es handelt sich hierbei keineswegs um Ausnahmefälle, sondern manchmal bereits um die Regel: Covisint, AnbieterInnen von cloud-basierten identity management Lösungen, nennen als extremes Beispiel amerikanische Öl- und Gasproduzenten „where 77% of the organization resides outside of the core organization“.⁶ Die logische Folge ist laut Gartside eine Management-Revolution:

²Für weitere Informationen zu Crowdsourcing siehe Hammond (2013).

³Gartside et al. 2013: 2

⁴Deloitte 2011: 1

⁵2010: 71

⁶Covisint 2013: 2

„Instead of a single enterprise with full-time employees and a recognizable, enduring hierarchy, companies will increasingly be comprised of formal employees and an ever-shifting global network of contractors, temporary staff, business partners, outsourcing providers and members of the general public. As talent supplies span regional, national and organizational boundaries, HR professionals will need new talent practices to ensure that their organizations are performing at the top of their game. Quickly bringing together globally dispersed, blended workforces to achieve an organization's goals will require no less than a management revolution.“⁷

Für Unternehmen und speziell deren Personalabteilung stellt sich die Frage, wie sich diese Vielfalt auf Strukturen und Prozesse auswirkt. Ein Beispiel:

Das Bewusstsein für Mitarbeiterzufriedenheit als wichtige Kennzahl ist noch gar nicht so lange etabliert. Aber welche Mitarbeiter sind damit eigentlich gemeint? Wie zufrieden muss mein externer Consultant sein? Wie beeinflusse ich das? Viele aktuelle Themen erscheinen unter diesem Gesichtspunkt in ganz neuem Licht:

- Frauenquoten: Für wen würde sie überhaupt gelten? Müssen Unternehmen bevorzugt auf Anwältinnen zurückgreifen und nicht auf deren männliche Kollegen, um Vorgaben zur Geschlechterparität auch im Umgang mit externen Mit-Arbeitern umzusetzen? Wie wird die Quote überhaupt berechnet - werden halbtags Angestellte nur zu 50 Prozent gezählt?
- Gewerkschaften und Tarifverträge: Wer ist noch Mitglied? Und Tarifverträge: Für wen gelten diese eigentlich noch?⁸

⁷Gartside et al.2013: 1

⁸Es verwundert nicht, wie vehement sich Gewerkschaften hier beispielsweise gegen Zeitarbeit wehren (Borstel und Wisdorff 2012) - wird so doch die Zahl ihrer potentiellen Mitglieder und damit ihre politische Legitimation massiv reduziert. Schüren (in Gesellensetter 2011) weist allerdings auch auf Fehler der Gewerkschaften hin und gibt ihnen eine Teilschuld an dieser Entwicklung.

- Bring your own device: Was nützen interne Richtlinien, wenn alle externen Mit-Arbeiter ohnehin ihre eigenen Geräte nutzen?
- Make or buy: Ist diese Unterscheidung - für das Personalmanagement vorgestellt durch Greer, Youngblood und Gray⁹ - noch sinnvoll?

Es betrifft auch die Fundamente der Unternehmensführung: Wie können so unterschiedlich angebundene Mit-ArbeiterInnen die Unternehmensvision mit Leben füllen, wenn sie nur punktuell und oberflächlich damit Kontakt haben - und dann vielleicht nicht einmal ausschließlich mit dieser spezifischen Vision, weil Mit-Arbeit auch noch für andere Unternehmen erfolgt? Wie weit soll corporate governance gehen, und wie wird dies am besten bewerkstelligt? Ist es noch sinnvoll, zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation zu unterscheiden?

Im Folgenden skizziere ich in Kürze einige Auswirkungen auf die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen:

Personalmanagement

Eines dürfte klar sein: Es kommt viel Arbeit auf die Personalabteilung zu. Sie muss sich zu einem höchst flexiblen Partner einer immer heterogeneren Gruppe von Mit-ArbeiterInnen wandeln. Die Personalabteilung bleibt dabei zwar die wichtigste Schnittstelle zwischen den Unternehmenszielen und denjenigen, welche diese Ziele erreichen sollen - muss aber viele Ihrer Ansätze ändern oder erweitern.

Die Rekrutierung von MitarbeiterInnen und das Sourcing von Dienstleistungen fusionieren idealerweise zu einem gemeinsamen Talent-Sourcing und müssen mit entsprechender Sorgfalt angegangen werden - was durchaus mühsamer ist als die klassischen Bewerbungsverfahren oder das allseits bekannte Beauftragen von etablierten DienstleisterInnen wie AnwälInnen oder Steu-

⁹Greer, Youngblood und Gray (1999)

erberaterInnen. Dies reicht von der Auswahl der eingesetzten Personen über deren höchst heterogene vertragliche Bindung bis hin zu sehr unterschiedlichen Kompensationsmodellen.

Dabei können auch Modelle zum Einsatz kommen, die eine Abkehr von üblichen Praktiken bedeuten:

- Die Finanzierung von Unternehmensgründungen eigener MitarbeiterInnen, anstatt diese vor harte ‘mit uns oder gegen uns’ - Entscheidungen zu stellen.¹⁰
- Keine plötzliche Trennung von PensionärInnen, sondern deren weiterer Einsatz als BeraterInnen.
- Nutzen von Crowdsourcing-Ansätzen - das heißt die Übertragung von Aufgaben an eine Gemeinschaft von Freiwilligen, in erster Linie in Forschung und Entwicklung.

In der Summe wird wohl ein eher netzwerkbasierter Ansatz den größten Erfolg versprechen: Die Personalabteilung muss ständig zu einer Fülle von höchst unterschiedlichen Personen und Firmen Kontakt halten und dieses Netzwerk kontinuierlich ausbauen und optimieren, um für jede Aufgabe eine möglichst geeignete Personallösung präsentieren zu können.

Bei der Personalentwicklung wird die ohnehin noch nie leichte Kosten-Nutzen-Abwägung noch komplizierter, da es durchaus fraglich ist, welchen Nutzen das Unternehmen langfristig aus der Qualifizierung solch nicht eindeutig dem eigenen Unternehmen zurechenbaren Arbeitskräfte zieht.

Die Vermittlung der Unternehmenskultur muss stark beschleunigt und vor allem kodifiziert werden - Ziele und Visionen, Verhaltensregeln und Corporate Identity sollten allen Mit-ArbeiterInnen zur Verfügung stehen.

Kosten-Nutzen-Abwägungen sollten unbedingt langfristig angelegt sein, da kurzfristig die Versuchung, neue Mit-Arbeits-Modelle zu nutzen, in erster Li-

¹⁰Cantrell und Smith 2010: 72

nie zur Umgehung von equal-pay-Grundsätzen führen dürfte - ein Modell, das längerfristig nicht nur für die ArbeitnehmerInnen, sondern auch für die AuftraggeberInnen schädlich ist.

IT

Skalierbarkeit und Flexibilität - und das schnell von Fall zu Fall umgesetzt: Die internen KundInnen der IT-Abteilung sind nicht mehr klar definiert, ein neuer Personenkreis will eingebunden werden. Mehr und mehr Verbindungen nach außen zu immer weniger kontrollierbaren Personen (und deren Geräten) werden notwendig.

Diese Forderung stellt gleichzeitig einen Angriff auf die zentralen Themen Sicherheit und Budget dar. Die Heterogenität von Hardware und Software wächst, zusätzliches know-how wird nötig - beides lässt die Kosten steigen.

Dies darf aber nicht dazu führen, dass die IT-Abteilung in die Defensive gerät und durch die neuen Anforderungen in die Rolle eines rein passiven internen Dienstleisters gedrängt wird. Ross und Weill sprechen ganz im Gegensatz dazu von 'IT-savvy' - also der unternehmensweit geteilten Wertschätzung für den Anteil der IT am gesamten Unternehmenserfolg: „Being IT savvy makes IT a strategic asset. In a global, digital economy, if IT is not a strategic asset, it's a strategic liability.“¹¹

Die IT-Abteilung sollte also die neuen Entwicklungen genauso intensiv beobachten wie die Personalabteilung und in enger Abstimmung mit dieser technische Lösungen für die neue Situation erarbeiten. Konkrete Beispiele gibt es bereits - von Online-Collaborations-Plattformen¹² bis hin zum Online-

¹¹Weill und Ross 2009: 3

¹²Der Markt für Online-Collaboration-Tools wächst rasant, es gibt bereits ein vielfältiges Angebot. Eine Übersicht gibt Dreyßig (2010).

Identitäts-Management.¹³

Je schneller Mit-ArbeiterInnen eingebunden werden und je schneller sie wieder die Bindung zum Unternehmen verlieren, desto stärker rückt ein effizientes Wissensmanagement in den Mittelpunkt.

Es muss gelingen, einerseits jeden Einzelnen und jede Einzelne in die Lage zu versetzen, das gesammelte know-how des Unternehmens gewinnbringend einzusetzen. Andererseits darf dieses Wissen nicht dadurch verloren gehen, dass Personen die Firma verlassen. Und es sollte auch ausgeschlossen werden, dass dieses Wissen womöglich an die Konkurrenz gelangt.

Juristische Fragestellungen

Bisherige Standardverträge, insbesondere Arbeitsverträge, dürften seltener werden. Es mag sogar vorkommen, dass die Initiative auf die AuftragnehmerInnen übergeht, weil diese eigene Vertragsentwürfe vorlegen.

Individuelle Werks- und Dienstverträge werden in der Folge wahrscheinlich an Bedeutung gewinnen - gleichzeitig aber auch an Komplexität, weil es eben nicht nur um klar definierbare Leistungen geht, sondern auch komplexe Management-Aufgaben.

Dabei wird es auch eine Herausforderung werden, das erweiterte Personal an die eigenen rechtlichen Standards (compliance) zu binden.

Mit-Arbeiter

Aus ArbeitgeberInnen werden AuftraggeberInnen, aus MitarbeiterInnen werden AuftragnehmerInnen. Aus Unternehmenssicht wirkt das zunächst wie ein Gewinn - während die Betroffenen diesen Transformationsprozess häufig mit

¹³Identitätsmanagement ist ein hochkomplexes Feld, in dem technische auf gesellschaftliche Entwicklungen treffen. Weiterführende Informationen finden sich beispielsweise beim europäischen Forschungsnetzwerk „Future of Identity in the Information Society (FIDIS)“ auf www.fidis.net.

großen Vorbehalten betrachten. Der IT-Experte und Blogger Marcus Jüngling fragt sich beispielsweise:

„Bin ich dann ein Leiharbeiter im heutigen Sinne? Bin ich ein Unternehmer? Wie ist das geregelt, mit der Rechtssicherheit? Was ist mit Versicherungen? Soziale Absicherung? Sind das allesamt Begriffe aus einem versunkenen Zeitalter?“ Und er kommt zum Schluss: „Ich glaube, so hat das auf den Sklavenmärkten vergangener Zeiten auch funktioniert.“

Es ist aber nicht im Sinne der Unternehmen, wenn äußere Zwänge (extrinsische Motivation) die Selbstmotivation (intrinsische Motivation) der MitarbeiterInnen ersetzen. Speziell in einer wissensbasierten Ökonomie stehen kreative, selbstorganisierte Tätigkeiten im Vordergrund - und diese profitieren stark von intrinsischer Motivation.¹⁴

Fazit

Diversity Management ist der beste Weg, die Vorteile vielfältiger Mit-Arbeits-Verhältnisse zu nutzen und gleichzeitig die dadurch entstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Moderne Unternehmen müssen die Transformation aktiv gestalten, vertrauensvolle Beziehungen zu allen Mit-Arbeitern - also dem regulären wie dem erweiterten Personal - aufbauen und dauerhaft pflegen. Nur so wird längerfristig der Zugang zu den Besten gesichert:

„Leading organizations are pushing talent management beyond the confines of the enterprise wall to ensure that people who temporarily lend companies their skills and talents are just as motivated and high performing as employees - and that the company can continue to attract and retain the best extended workforce.“¹⁵

¹⁴vgl. Holm-Hadulla 2010

¹⁵Cantrell und Smith 2010: 71

Leitlinien für den Umgang mit dem erweiterten Personal:

- Interface-Kompetenz aller Beteiligten aufbauen, insbesondere von Personal- und IT-Abteilung
- Integration von Recruiting und Sourcing bei gleichzeitiger Transformation zu einem netzwerk-basierten Ansatz
- Klare vertragliche Rahmenbedingungen auch für lose Mitarbeits-Verhältnisse schaffen
- Wissensmanagement verbessern und absichern
- Geschwindigkeit, Flexibilität und Skalierbarkeit zentraler Prozesse und Strukturen verbessern

Literatur:

CANTRELL, SUSAN M. UND SMITH, DAVID Y: Workforce of One. Revolutionizing Talent Management Through Customization. Boston, Harvard Business Press, 2010.

COVISINT: One Single Source of Security for the Extended Workforce. 2013. Download:

http://www2.covisint.com/c/document_library/get_file?uuid=4189020e-0a3a-49aa-a1e9-f39d622508f4&groupId=100135
(Zugriff: 03.07.2013)

DELOITTE: Contingent workforce: A critical talent segment. 2011. Download: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_HCTrends_ContingentWorkforce_060611.pdf
(Zugriff am 03.07.2013)

DREYSSIG, ALEXANDER: Effiziente Teamarbeit online durchführen: Die besten Collaboration-Tools. TecChannel, 06.07.2010. Download: http://www.tecchannel.de/pc_mobile/tools/2027428/collaboration_die_besten_workgrouping_tools_fuer_online_teamarbeit/
(Zugriff am 03.07.2013)

GARTSIDE, DAVID ET. AL.: The Rise of the Extended Workforce. Accenture Institute for High Performance, 2013. Download: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Future-of-HR-Rise-Extended-Workforce.pdf>
(Zugriff: 03.07.2013)

GESELLENSETTER, CATRIN: Zeitarbeit: Der Sündenfall der Gewerkschaften. Focus Online, 07.02.2011. Download: http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-21245/zeitarbeit-der-suendenfall-der-gewerkschaften_aid_597693.html
(Zugriff: 03.07.2013)

GREER, CHARLES R.; YOUNGBLOOD, STUART A.; GRAY, DAVID A.: Human Resource Management: The Make or Buy Decision. The Academy of Management Executive 13(3): 85-96, 1999.

HAMMOND, LARISSA VIOLA: Crowdsourcing - Eine Analyse der Antriebskräfte innerhalb der Crowd. Hamburg, Verlag Dr. Kovac, 2013.

HOLM-HADULLA, RAINER M.: Kreativität. Konzept und Lebensstil. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2010.

JÜNGLING, MARCUS: Vom Mitarbeiter zum Mieterbeiter, 2012. Download:
<http://www.westsideblogger.de/2012/02/05/vom-mitarbeiter-zum-mietarbeiter/>
(Zugriff: 03.07.2013)

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, 2013. Stichwort: Personal. Download:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85245/personal-v8.html>
(Zugriff: 03.07.2013)

STOREY, JOHN: Human Resource Management. A Critical Text. London, Thomson, 2007³.

VON BORSTEL, S. UND WISDORFF, F.: Gewerkschaft startet Doppelangriff auf Zeitarbeit. Welt Online, 22.02.2012. Download:
<http://www.welt.de/wirtschaft/article13881930/Gewerkschaft-startet-Doppelangriff-auf-Zeitarbeit.html>
(Zugriff am 03.07.2013)

WEILL, PETER UND ROSS, JEANNE W.: IT Savvy. What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain. Harvard Business Press, 2009.

Liquid Democracy in mittelständischen Unternehmen

Umsetzung, Chancen und Risiken

LARA KLOSSEK

Moderne Mitarbeiterführung ist heute ohne Dialog zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmensführung nicht mehr denkbar. Selbstverständlich ist eine gut funktionierende Kommunikation im Unternehmen schon immer von großer Bedeutung gewesen, jedoch sind in den letzten Jahren die Anforderungen an das Unternehmen noch gestiegen. Durch die ständig weiter zunehmende Globalisierung sieht sich das Unternehmen einer immer diverseren Belegschaft gegenüber. Dies ist durch den Aufbruch sozialer Milieus, den zunehmend transnationalen Charakter von Unternehmen, sowie der allgemeinen Ausdifferenzierung von Lebensstilen zu erklären.

Außerdem hat sich der Konkurrenzdruck weiter erhöht und die Bedürfnisse der Kunden ändern sich rascher als zuvor, was die ständige Anpassung der Produkte und der Produktion erforderlich macht. Um die Potentiale, die sich aus den Identitäten und Erfahrungen eines jeden Mitarbeiters ergeben, bestmöglich zu nutzen, ist es unabdingbar, sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur aufzubauen. Dies geschieht klassischerweise mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen. Jedoch weisen diese erhebliche Mängel auf und können aus Kostengründen auch nicht regelmäßig stattfinden. Es mangelt ihnen häufig an Transparenz, da die Auswertung der Mitarbeiterbefragung oft nicht der ganzen Belegschaft zugänglich ist. Hierzu bietet die Software Liquid Feedback, die im Rahmen der Forderungen nach mehr direkter Demokratie („Liquid Democracy“) entwickelt wurde, eine klare Alternative.

Liquid Democracy ist ein Begriff, der erst in den letzten Jahren einen großen Bekanntheitsgrad erlangte. Erstmals tauchte er 2003 in amerikanischen Online-Communities auf, jedoch existieren verschiedene Definitionen. In Deutschland ist Liquid Democracy hauptsächlich durch die Piratenpartei bekannt geworden, welche sie als eine Mischform aus direkter und indirekter Demokratie bezeichnet. „Liquid“ weist dabei auf den fließenden Übergang zwischen direkter und indirekter Demokratie hin. Somit liegt es in der Entscheidung des Wählers, ob er seine Stimme an einen Delegierten vergibt oder sich direkt an der Wahl beteiligen möchte.

Zur Implementierung dieser direktdemokratischen Elemente sollen Software-Produkte wie „Adhocracy“ und „Liquid Feedback“ dienen. Bei der Software „Liquid Feedback“ durchlaufen Initiativen der Wähler vier Phasen:

1. „Neu“
2. „In Diskussion“
3. „Eingefroren“
4. „Abstimmung“

In der ersten Phase muss eine bestimmte Quote erreicht werden, um einen Vorschlag überhaupt zur Abstimmung zuzulassen. Wird diese Quote nicht erreicht, können in der zweiten Phase der Diskussion Änderungsvorschläge gemacht werden. Wenn durch diese Änderungen die Quote erreicht werden kann, ist der Vorschlag zunächst eingefroren und es können keine Änderungen mehr vorgenommen werden. Anschließend erfolgt die Abstimmung, bei der eine Mindestanzahl an Personen partizipieren muss.

Eine weitere Funktion ist die Delegation der eigenen Stimme, falls man nicht aktiv an der Abstimmung teilnehmen möchte. Das Abstimmungsverhalten ist für alle im Forum ersichtlich, was die Transparenz der Abstimmung

¹<http://dev.liquidfeedback.org/lf2/index/index.html?tab=timeline>

Abbildung 1: verschiedene Phasen der Initiativen ¹

erhöht. Jedoch kann durch das Verwenden von Pseudonymen ein gewisses Maß an Anonymität gewahrt werden.

Liquid Feedback wird mittlerweile, außer von der Piratenpartei, auch im Landkreis Friesland getestet, sowie von Organisationen wie Slow Food verwendet. Seit 2012 arbeitet erstmals auch ein Unternehmen, die IT-Firma Synaxon AG, mit dem Programm.

Die Einführung der Software Liquid Feedback verursacht für das Unternehmen nur sehr geringfügige Kosten, da die Software kostenlos im Internet verfügbar ist. Im Gegensatz zu Mitarbeiterumfragen können sich die Mitarbeiter aktiv einbringen, indem sie selbst Initiativen zur Abstimmung vorschlagen. Dies führt nicht nur zu einer Steigerung der Akzeptanz der Entscheidungen der Führungsspitze, sondern auch zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen. Auf Grund der größeren Mitarbeiterzufriedenheit kann dies ebenfalls die Effizienz des Unternehmens steigern. Hierbei spielt auch eine Rolle, dass die Mitarbeiter am stärksten an den tatsächlichen Arbeitsprozessen beteiligt sind und somit über wichtige Informationen verfügen, welche der Unternehmensführung bei der Lösung von Problemen sehr nützlich sein können. Dies

kann insgesamt die Arbeitsabläufe und Prozesse des Unternehmens verbessern. Ein weiterer Vorteil gegenüber der Mitarbeiterbefragung ist die höhere Transparenz, da das Abstimmungsverhalten von allen im Forum eingesehen werden kann.

In Deutschland ist die Synaxon AG das erste Unternehmen, das die Software Liquid Feedback im Februar 2012 einführte. Dabei ging sie sogar einen Schritt weiter als die Piratenpartei: Die Vorschläge, die es durch die Abstimmung schaffen, müssen von der Führungsspitze angenommen werden, sofern sie nicht dem Unternehmen elementar schaden. Vorstandsvorsitzender Frank Roebers zieht nach fast einem Jahr dennoch eine positive Bilanz:

„Ich bin und bleibe davon überzeugt, dass uns das Werkzeug nützt. Hier werden Sachen hochgespült, von denen eine Unternehmensführung so gut wie nie etwas erfährt.“

Während sich die Beteiligung an der Software zunächst nur schleppend entwickelte, beteiligen sich heute bereits mehr als 80 % der Mitarbeiter. Auch die Art der Initiativen hat sich gewandelt. Hatte man zunächst noch über banale Dinge, wie die Anschaffung eines Firmenfahrrades, abgestimmt, wurde nun bereits über die vollständige Anpassung der Gehälter an den Manteltarifvertrag der Branche erfolgreich entschieden. Auch andere Mitarbeiter ziehen positive Bilanz:

„Die Diskussion mit Pseudonymen hat den Vorteil, dass die Argumentation im Vordergrund steht und nicht irgendwelche taktischen Erwägungen nach dem Motto: Ich unterstütze meinen Teamleiter, denn das wird mir an anderer Stelle helfen.“

Auch bei der Gewinnsteigerung kann die Synaxon AG positive Ergebnisse vorweisen. Während die Mitarbeiteranzahl innerhalb der letzten 5 Jahre von 140 auf gerade einmal 150 erhöht wurde, konnte das Unternehmen eine Gewinnsteigerung von fast 50% erreichen. Dies ist selbstverständlich nicht ausschließlich auf die Einführung der Software zurückzuführen.

Bei all den positiven Entwicklungen sollte man aber nicht außer Acht lassen, dass sich die Einführung von Liquid Feedback nicht für alle Unternehmen gleich gut eignet. So ist naheliegend, dass ein Unternehmen mit sehr großer Mitarbeiterzahl bei der Implementierung mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen hat. Aber auch in mittelständischen Unternehmen verläuft die Einführung von Liquid Feedback nicht automatisch problemlos. Die Software kann nicht verhindern, dass auch unausgereifte Initiativen Mehrheiten finden.

Es ist also fraglich, ob nicht immer die Notwendigkeit einer Bewertung durch die Führungsspitze des Unternehmens bestehen bleibt. Weiterhin besteht das Problem, dass Mitarbeiter, wenn sie an den Entscheidungsprozessen teilhaben wollen, einen großen Zeitaufwand haben, alle neuen Initiativen zu bewerten und sich aktiv damit auseinander zu setzen. Dies geschieht außerhalb der normalen Arbeitszeiten und kann aufgrund von Zeitmangel, fehlender Motivation oder mangelnden Kenntnissen der Softwarenutzung nicht gleich stark wahrgenommen werden. Dies führt dazu, dass auch mit der Software ein bestimmtes Ungleichgewicht bestehen bleibt, was der Idee von kollektiver Entscheidungsfindung widerspricht.

Darüber hinaus ist es fraglich, ob genug Vorwissen besteht, um jede der Initiativen sinnvoll bewerten zu können. Schließlich kann nicht jeder in allen Themenbereichen ein Experte sein.

Grundsätzlich ist die Einführung der Liquid Feedback Software in mittelständischen Unternehmen positiv zu bewerten. Die meisten Nachteile, die sie mit sich bringt, können durch das Vetorecht der Führungsspitze ausgeglichen werden. So werden bestehende Hierarchien aufgebrochen und das Unternehmen passt sich besser an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen an. Schlussendlich können aber keine Entscheidungen getroffen werden, die dem Unternehmen schaden würden. Ein größeres Problem ist allerdings der Aufwand für die Beteiligung. Es werden nur diejenigen Mitarbeiter aktiv partizipieren können, die neben der Arbeit noch genug Zeit haben, sich durch die Forenbeiträge zu klicken - damit besteht wieder keine Form von Basisdemokratie.

Vorteile	Nachteile
Geringe Kosten bei Implementierung	Tyrannie der Mehrheit →Bedürfnisse werden übergangen
Informationsgewinnung über interne Probleme →Prozessoptimierung	Ungleichheit bei Entscheidungsfindung durch Zeitmangel, mangelnde Kenntnisse bei der Programmnutzung usw.
Steigerung der Akzeptanz der Entscheidungen	Mangelndes Wissen zu bestimmten Themenbereichen
Stärkere Identifikation mit dem Unternehmen	
Effizienzsteigerung	
Transparenz	

Dass sich die Unternehmenswelt immer weiter wandelt, zeigt beispielsweise der Trend der Einführung von Wikis² im Unternehmen. Noch vor einigen Jahren wäre es undenkbar gewesen, dass dieses Tool in Unternehmen seine Verwendung finden würde. Heute greifen darauf namenhafte Unternehmen wie die British Telecom, die Deutsche Bank, IBM oder Motorola zurück. Ähnlich verhält es sich mit der Software Liquid Feedback. Sie wird zwar momentan noch nicht von vielen Unternehmen verwendet, dennoch sollte man als Unternehmensführung genau beobachten wie sich der Trend hier entwickelt um nicht den idealen Einstiegszeitpunkt zu verpassen.

²„Ein Wiki ist eine webbasierte Software, die es allen Betrachtern einer Seite erlaubt den Inhalt zu ändern, indem sie diese Seite online im Browser editieren. Damit ist das Wiki eine einfache und leicht zu bedienende Plattform für cooperative Arbeiten an Texten und Hypertexten.“(Ebersbach: 2005)

Vielleicht gehört ein bisschen Mut und Vertrauen in seine Mitarbeiter dazu, bevor man sich als Unternehmer zu dieser radikalen Form der kollektiven Entscheidungsfindung, und damit dem Aufbruch der bestehenden Hierarchien, entscheidet. Möglicherweise sollte sich aber die Unternehmensleitung fragen, ob die stark hierarchischen Strukturen in der heutigen Zeit noch angebracht sind oder ob es nicht sinnvoll wäre, stärker auf seine Mitarbeiter einzugehen. Schließlich kann dies auf allen Ebenen zu einer Effizienzsteigerung führen.

Wie bereits Reinhard Mohn, der langjährige Führer der Bertelsmannstiftung treffend formulierte: „Die Ablehnung eines Risikos ist für ein Unternehmen das größte Risiko.“

Literatur:

BACK, ANDREA & NORBET GRONAU: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. Oldenburg, München, 2008.

EBERSBACH, A. GLASER, M. HEIGL, R.: Wiki-Tools - Kooperation im Web. Berlin, 2005.

KLOPP, TINA: Mehr Technokratie wagen.

<http://www.zeit.de/digital/internet/2010-02/liquid-democracy-piraten>

KOMUS, AYELET & WAUCH FRANZISKA: Wikimanagement. Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können. Oldenburg, München, 2008.

RAMGE, THOMAS: Revolution von oben.

<http://www.brandeins.de/magazin/risiko/revolution-von-oben.html>

(Zugriff: 26.06.2013)

ROEBERS, FRANK: Das erste Quartal mit Liquid Feedback in unserem Unternehmen ist rum. Ein Zwischenstand.

<http://www.synaxon.de/blog/index.php/2012/05/21/das-erste-quartal-mit-liquid-feedback-in-unserem-unternehmen-ist-rum-ein-zwischenstand/>

ROSENFELD, DAGMAR: Wenn alle mit allen über alles reden. Immer.

<http://www.zeit.de/2012/18/Piratenpartei-Liquid-Feedback>

VOGELMANN, FRIEDER: Flüssige Betriebssysteme. Liquid democracy als demokratische Machttechnologie.

<http://www.bpb.de/apuz/149620/fluessige-betriebssysteme-liquid-democracy-als-demokratische-machttechnologie?p=all>

<https://liqd.net/>

<http://liquidfeedback.org/>

Teil 3

Implementierung

Der Diversity Management Werkzeugkasten

JENNIFER MENNIGER

Nachdem Sie sich bewusst dazu entschlossen haben, Ihr Unternehmensbild um den Bereich ‘Diversity’ zu erweitern, stehen Ihnen dafür eine Reihe von Tools zur Verfügung. In diesem Kapitel werden einige DiM-Maßnahmen einzeln beschrieben und bewertet. Es erwarten Sie auch zusätzliche Informationen über die Umsetzungsdauer und die anfallenden Kosten ihrer Implementierung und hilfreiche Links.

Einige der Maßnahmen eignen sich für den Aufbau einer diversen Belegschaft, andere für dessen Förderung. Setzen Sie entsprechend Ihrer Corporate Identity Schwerpunkte, um die individuellen Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen berücksichtigen zu können. Dazu zählen beispielsweise unterschiedliche Nationalitäten, familiäre Verpflichtungen oder gesundheitliche Beeinträchtigungen.¹ Neben der Planung und Implementierung der Tools, spielt ihre quantitative und qualitative Evaluierung eine wichtige Rolle. Dadurch können Sie den Erfolg der einzelnen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen feststellen und eventuell Veränderungen herbeiführen.

1. Personalbeschaffung und Beförderung

Bei Stellenanzeigen sollte eine neutrale Sprache verwendet werden. Um neue Interessenten zu gewinnen, können sie in Medien diverser Zielgruppen veröffentlicht und in mehreren Sprachen verfasst werden. Eine Erwähnung Ihrer entsprechenden Leistungen, wie zum Beispiel Kinderbetreuung oder Weiterbil-

¹siehe auch Kapitel „Skills and Identity II“ in diesem Buch S.19

dungen, wirkt sehr ansprechend. Stellen Sie realistische Anforderungen und seien Sie auch für BewerberInnen mit mangelnder oder fehlender Berufserfahrung offen. In diesen Fällen bieten sich beispielsweise Praktika oder Schulungen zur Einarbeitung an.

Machen Sie für die BewerberInnen sichtbar, dass Sie das ‘Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz’ befolgen und DiM Teil Ihrer Unternehmenskultur ist. Die Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V. rät dazu, dass Sie den BewerberInnen auch den Grund für das Interesse an einem diversen Arbeitsumfeld nennen.

Anonymisieren Sie die Lebensläufe der BewerberInnen und holen Sie mehrere Meinungen über sie ein. Für eine individuelle Bewertung eignet sich meistens ein persönliches Interview besser als ein Assessment-Center oder Gruppengespräch. Finden Sie heraus, welche alters-, sprach- und kulturspezifischen Besonderheiten die BewerberInnen mitbringen. Reagieren Sie auf jede Bewerbung und lassen Sie wenn möglich bei einer Absage den BewerberInnen ein hilfreiches Feedback zukommen.

Bewertung: Dieses Tool eignet sich sehr gut, um von Anfang an ein diverses Unternehmen aufzubauen. Jedoch nimmt dieses Einstellungsverfahren mehr Zeit und Kosten in Anspruch, da sie eventuell mehr Personen für das Recruiting benötigen werden.

INTERNATIONAL GESELLSCHAFT FÜR DIVERSITY MANAGEMENT E.V.

Steps for Attracting, Recruiting, Hiring and Retaining a Diverse Workforce

<http://www.idm-diversity.org/>²

²die vollständigen Links entnehmen sie bitte aus den Quellenangaben am Ende diese Kapitels

2. Mentorenprogramm für neue Mitarbeiter

Dieses Tool fördert einen engeren Dialog zwischen Ihren MitarbeiterInnen. Besonders MitarbeiterInnen, die neue Aufgabenbereiche zu bewältigen haben oder die zum ersten Mal in Deutschland arbeiten, gelingt so ein schnellerer Einstieg. Außerdem können auch erfahrene Arbeitskräfte von dem Wissen und den Fähigkeiten der AnfängerInnen profitieren.

Neben dem klassischen Mentoring zwischen einem Mentor und einem Mentee, können Sie auch andere Formen wie das Gruppenmentoring (ein Mentor, mehrere Mentees), das vernetzte Mentoring (ein Mentee, mehrere Mentoren) und das Peermentoring (jeder ist Mentor und Mentee) einsetzen. Bewertung: Die Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee sollte von beiden Seiten gewünscht sein und muss sich über einen längeren Zeitraum entwickeln können. Die Ziele des Mentoring sollten immer zusammen mit den beiden Personen getroffen werden. Es ist leider schwer abschätzbar, wie erfolgreich dieses Tool sein wird, da das Ergebnis im hohen Maße von den teilnehmenden Personen abhängt.

HOCHSCHULE BOCHUM

Mentoring-Leitfaden, Mentoring für Studium, Beruf und
Karriere

<http://www.hochschule-bochum.de/>

3. Einstiegshilfe für ausländische MitarbeiterInnen

Die deutsche Bürokratie schreckt viele ausländische ArbeitnehmerInnen ab. Die Anerkennung von internationalen Bildungsabschlüssen ist dabei nur die erste Hürde. Um MitarbeiterInnen aus dem Ausland einen leichteren Einstieg in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen, können Sie eine Betreuung bei den

anfallenden Behördengängen und bei der Wohnungssuche anbieten.³

Bewertung: Dieses Tool lohnt sich sehr, wenn Sie auf ausländische Fachkräfte angewiesen sind. Sie erschaffen dadurch von Anfang an ein positiveres Bild Ihres Unternehmens bei den ausländischen MitarbeiterInnen. Beachten Sie jedoch die Kosten für die Rekrutierung aus dem Ausland sowie die Betreuung.

MAKE IT IN GERMANY

Das Willkommensportal der deutschen Bundesregierung

<http://www.make-it-in-germany.com/>

4. Diverse Teams

Stellen Sie die diversen Teams zusammen, die idealerweise aus vier bis acht Personen bestehen. Bei dieser Gruppengröße sind die interne Kommunikation und Organisation am effektivsten. Stellen Sie einen Vermittler oder eine Vermittlerin bei Anpassungsschwierigkeiten und Konfliktsituationen bereit. Die Rollen der Teammitglieder müssen klar definiert werden. Das ‘Teambuilding’ ist ein zeitlicher Prozess, bei dem die unterschiedlichen Arbeitstempi und Leistungsfähigkeiten der MitarbeiterInnen aufeinander treffen und sich aneinander anpassen müssen.

Bewertung: Die diversen Teams tragen zu Toleranz und Akzeptanz unter den MitarbeiterInnen bei und steigern das Kreativitätspotenzial beim Arbeiten. Es ist jedoch nicht immer einfach, bereits vorhandene Arbeitsstrukturen der MitarbeiterInnen zu durchbrechen und passende Teamkonstellationen zu finden.

³siehe auch Kapitel „GastarbeiterInnen revisited“ in diesem Buch S.55

WIDMER CONSULTING

Team building – Phase um Phase

<http://www.widmerconsulting.ch/>

5. Flexible Arbeitszeiten

Für viele MitarbeiterInnen ist eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit wichtig. Unterstützen Sie Ihr Personal dabei, eine angemessene Arbeitszeit und den passenden Arbeitsort zu finden. Die Interessen der MitarbeiterInnen und des Unternehmens sollten dabei in gleichem Maße erfüllt werden.

Neben dem weit verbreiteten Angebot von Ganztags- und Teilzeitarbeit, können Sie in Ihrem Unternehmen auch Gleitzeit oder die mobile Arbeit im Home Office anbieten. Nehmen Sie auf die individuell wandelnden Lebensphasen der MitarbeiterInnen Rücksicht, indem Sie Mutterschutz, Elternteilzeit, Pflegezeit für Angehörige, Altersteilzeit und ein Sabbatical (eine längere Auszeit) anbieten. Halten Sie während der Abwesenheit der MitarbeiterInnen Kontakt, um den Wiedereinstieg schneller und einfach zu gestalten.

Um ein hohes Maß an Abwesenheit zu verhindern, können Sie das ‘Buddy System’ einführen. Dabei werden zwei ArbeitnehmerInnen mit der gleichen oder ähnlichen Arbeit zeitlich aufeinander abgestimmt, sodass immer mindestens einer der beiden am Arbeitsplatz anwesend ist.

Bewertung: Flexible Arbeitszeiten können die Leistungsfähigkeit Ihrer MitarbeiterInnen steigern. Sie werden als Arbeitgeber beliebter und können unter anderem auch die Fluktuation verringern. Die Abstimmung der unterschiedlichen Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen ist jedoch ein planungsintensiver Prozess und Sie müssen bei Auszeiten mit erhöhten Personalkosten rechnen.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN
UND JUGEND
Work Life Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum
und gesellschaftliche Stabilität.
<http://www.bmfsfj.de/>

6. Maßnahmen für mehr Beteiligungen der MitarbeiterInnen

Damit Sie Ihre Belegschaft mehr in Unternehmensprozesse einbeziehen können, bietet sich ‘Liquid Democracy‘ als hilfreiches Tool an (siehe Kapitel „Liquid Democracy“ S.77 in diesem Buch). Durch Abstimmungen und Diskussionsforen können Ihre MitarbeiterInnen ihre Meinung über unternehmensbezogene Inhalte äußern bzw. mitentscheiden. Spezielle Software, wie Adhocracy, hilft Ihnen bei der Verwaltung der Kommunikation und kann an die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens angepasst werden.

Bewertung: Sie können selbst entscheiden, wie weit die Mitgestaltung der MitarbeiterInnen gehen soll und eventuell interessante Impulse für Ihre Unternehmensführung erhalten. Dennoch ist durch das Angebot des Tools nicht gewährleistet, ob tatsächlich alle MitarbeiterInnen zu Wort kommen werden bzw. wollen. Außerdem müssen finanzielle Mittel und Zeit für die Einrichtung und Instandhaltung der Software zur Verfügung stehen.

THE LIQUID DEMOCRACY FORUM
Informationen und Plattform:
<https://adhocracy.de/>

7. Sprachgebrauch im Unternehmen

Es hängt von der Zusammensetzung ihrer Belegschaft ab, welche Sprache sich als interne Unternehmenssprache am besten eignet. Sie können Fremdspra-

chen auch als Umgangssprache in Ihrem Unternehmen einführen. MitarbeiterInnen, die über nützliche Sprachkenntnisse verfügen, können als ÜbersetzerInnen und/oder DolmetscherInnen beschäftigt werden. Neben dem Gebrauch von Fremdsprachen sollte bei der Kommunikation mit Menschen aus anderen Ländern auch auf ihre sozio-kulturellen Verhaltensweisen Rücksicht genommen werden.

Wie im englischen Sprachgebrauch üblich, können Sie auch dazu übergehen Ihre MitarbeiterInnen mit dem Vornamen anzusprechen. Oder wie der SAP Konzern das Duzen dem Siezen vorziehen. Bewertung: Die Unternehmenskommunikation in weiteren Fremdsprachen kann, je nach Zielmarkt, in der globalen Wirtschaftswelt ein Wettbewerbsvorteil sein. Die MitarbeiterInnen verfügen jedoch über unterschiedliche Fremdsprachniveaus, die oft schwer aneinander angepasst werden können. Das Duzen der MitarbeiterInnen kann ein engeres Arbeitsverhältnis schaffen, aber gleichzeitig einen Respektverlust verursachen. Hier liegt es an Ihnen, einzuschätzen, welche Verhaltensweisen sich am besten für Ihr Unternehmen eignen.

GOETHE INSTITUT

Mehrsprachigkeit – Sprachen ohne Grenzen

<http://www.goethe.de/>

8. Erweitertes Angebot an Weiterbildungen

Um Diversität in Ihrem Unternehmen zu fördern, bieten sich unterschiedliche Weiterbildungsmaßnahmen an. Besonders für BerufseinsteigerInnen sind sie attraktiv. Eine Studie der Deutschen Universität für Weiterbildungen ergab, dass für 43% der 25- bis 35-Jährigen Weiterbildungen sehr wichtig sind. Bei der Wissensvermittlung ist Modernität gefragt. Flexibel, mobil und mit technischem Einsatz, zeichnen sich laut der Studie bessere Ergebnisse ab.

MitarbeiterInnen ohne ausreichende Deutschkenntnisse sollte ein kostenloser Sprachkurs entweder direkt im Unternehmen oder an der Volkshochschule

angeboten werden. Falls Ihr Unternehmen regen Kontakt mit KundInnen oder GeschäftspartnerInnen im Ausland pflegt, sollten Sie für die gesamte Belegschaft einen Kurs in Englisch oder einer anderen benötigten Fremdsprache zur Verfügung stellen.

Außerdem sollten Sie Ihr Personal für Diversität sensibilisieren, indem Sie Schulungen in Interkultureller Kompetenz, Konfliktmanagement und im Anti-Bias-Training geben.

Bewertung: Diese Weiter- und Fortbildungen helfen Ihnen dabei, gezielt Intoleranz und Diskriminierung in Ihrem Unternehmen abzubauen. Jedoch sind sie oft sehr kostspielig und es hängt stark von den einzelnen TeilnehmerInnen ab, ob die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.

DEUTSCHE UNIVERSITÄT FÜR WEITERBILDUNG

Motivieren, Binden, Weiterbilden. Studie über Weiterbildungen und Mitarbeitermotivation

<http://www.duw-berlin.de/>

9. Employee Resource Groups

Wenn Ihr Unternehmen den Austausch unter seinen MitarbeiterInnen fördern möchte, können Sie die Gründung von so genannten Employee Resource Groups (ERGs) einführen. Diese Gruppen kennzeichnen sich durch jeweils gemeinsame Anliegen, Erfahrungen oder Persönlichkeitsmerkmale aus. Die Mitglieder können sich dadurch regelmäßig miteinander austauschen und durch die Gemeinschaft ihre Bedürfnisse besser artikulieren. Durch Freizeitaktivitäten oder Workshops, die von den Gruppen organisiert werden, kann auch die restliche Belegschaft miteinbezogen werden. Besonders in amerikanischen Konzernen sind die ERGs schon lange Bestandteil der Unternehmenskultur und setzen sich unter anderem für die Belange von Frauen, AfroamerikanerInnen, der LGBT Community oder Menschen mit Behinderungen ein.

Bewertung: Die Gründung von ERGs kann schnell und ohne Kosten durch

eine Bekanntgabe an alle MitarbeiterInnen erfolgen. Durch die Gruppen Gründungen besteht jedoch die Gefahr, dass die MitarbeiterInnen ausgegrenzt werden, die keine Mitglieder in ERGs sind. Außerdem ist selbst durch die Gründung von ERGs nicht gewährleistet, dass sich die Mitglieder dort frei entfalten können. Stattdessen könnte es passieren, dass sie unter einem Gruppenzwang stehen.

STUBER, MICHAEL, VK NEWSLETTER MAI 2012

Aktive Einbeziehung. Mitarbeiter-Netzwerke als Diversity
Instrument

<http://www.diversity-wissen.de/>

10. Barrierefreiheit

Für Menschen mit Behinderungen muss der Arbeitsplatz barrierefrei erreichbar sein. Bei einer Unternehmensneugründung können Sie schon von vorneherein darauf achten, dass Fahrstühle, Rampen etc. im Gebäude vorhanden sind bzw. eingebaut werden. Stellen Sie spezielle Software bereit, um die Arbeitsvorgänge für diese Zielgruppe zu erleichtern.

Sorgen Sie für einen Austausch zwischen den MitarbeiterInnen mit und ohne Behinderung. Sie können auch Besuche und Betreuung von Freiwilligendienstleistenden oder SchülerInnen in dieser Abteilung organisieren, um für mehr Verständnis und Toleranz zu sorgen.

Bewertung: Dieses Tool richtet sich nach dem Bedarf Ihrer MitarbeiterInnen. Manche Unternehmen müssen gar keine Veränderungen vornehmen, andere müssen ihre Räumlichkeiten massiv umbauen und ihre Belegschaft leidet eventuell unter störenden Umbauarbeiten. Es ist möglich, Zuschüsse für eine behinderungsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze zu erhalten.

WEBPORTAL FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN, IHRE
ANGEHÖRIGEN, VERWALTUNGEN UND UNTERNEHMEN
Informationen zu Zuschüssen:
<http://www.einfach-teilhaben.de>

11. Kinderbetreuung, Pflege von Familienangehörigen

Ab dem 1. August 2013 besteht für Eltern der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder vom vollendeten ersten bis zum vollendeten dritten Lebensjahr. Bisher müssen jedoch noch einige Eltern besonders in größeren Städten auf einen Platz für ihren Nachwuchs in der Kindertagesstätte warten. Sie können Ihre ArbeitnehmerInnen mit Kindern unterstützen, indem Sie entweder selbst eine Kindertageseinrichtung betreiben oder eine neue juristische Person gründen, die die Kindertagesstätte trägt. Eine Kooperation mit einem nahe gelegenen Kindergarten wäre auch eine Möglichkeit.

In der Zukunft werden die Notfallbetreuung und die reguläre Nachmittagsbetreuung von Kindern, die bereits im Schulalter sind, durch die Doppelbelastung von Familie und Beruf von Erwerbstätigen stärker nachgefragt.

Bewertung: Das Angebot einer betrieblichen Kinderbetreuung kann die Zufriedenheit Ihrer MitarbeiterInnen erhöhen. Einige können dadurch ihre Elternzeit bzw. den Mutterschutz verkürzen. Die Einrichtung einer Kindertagesstätte ist kostspielig, erkundigen Sie sich nach Zuschüssen.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN
UND JUGEND
Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung:
<http://www.bmfsfj.de/>

12. Interkultureller Kalender, Gebetsraum, Beachtung religiöser Speiseregeln

Wenn Sie ArbeitnehmerInnen mit verschiedenen religiösen und kulturellen Hintergründen haben und Sie nicht an die gesetzliche Feiertagsregelung gebunden sind, können Sie an den wichtigsten Feiertagen der großen Religionsgemeinschaften und Nationen flexiblere Arbeitszeiten einführen. Somit kann jede/r ArbeitnehmerIn selbst bestimmen, welche Festtage für ihn oder sie persönlich am wichtigsten sind. Der interkulturelle Kalender der Berliner Integrationsbeauftragten gibt Ihnen einen sehr guten Überblick über die jeweiligen Feiertage.

Die Einrichtung eines interreligiösen Gebetsraums wäre eine weitere Möglichkeit, um auf die Religionsangehörigkeit ihrer Belegschaft Rücksicht zu nehmen. Wenn Sie Ihren MitarbeiterInnen Mahlzeiten anbieten, beachten Sie religiöse Speiseregeln wie beispielsweise Vegetarismus, Fastenzeiten oder jüdische Essensgewohnheiten.

Bewertung: Ihre Rücksichtnahme auf individuelle Kultur- oder Religionszugehörigkeit wird vermutlich sehr begrüßt werden. Die flexible Feiertagsregelung kann kostengünstig und schnell eingeführt werden. Es sollte dabei allen ArbeitnehmerInnen die gleiche Anzahl an Feiertagen gewährt werden. Ein interreligiöser Gebetsraum kann bei ausreichend Platz, auch mit wenig Aufwand, eingerichtet werden.

BERLINER SENAT FÜR INTEGRATION UND MIGRATION
Informationen und Bestellung des Interkulturellen Kalenders:
<http://www.berlin.de/>

13. Freizeitangebote

Sie können in Ihren Freizeitangeboten die Förderung von Diversität am Arbeitsplatz integrieren. Neben Kulturabenden, gemeinsamen Ausflügen oder

Freizeiteinrichtungen, bieten sich Kampagnen zu Diversity Themen an. Die Charta der Vielfalt lädt alle Unternehmen dazu ein, sich einmal im Jahr am deutschen Diversity-Tag ihre Beiträge zu mehr Vielfalt am Arbeitsplatz zu präsentieren.

Bewertung: Durch dieses Tool kann die Arbeitsatmosphäre verbessert werden. Das Gemeinschaftsgefühl unter den MitarbeiterInnen wird gestärkt. Gleichzeitig können Sie einen engeren Kontakt zu Ihrer Belegschaft knüpfen und mehr Sympathie gewinnen. Ihr Budget bestimmt, welche Freizeitangebote Sie Ihren MitarbeiterInnen anbieten können.

CHARTA DER VIELFALT

Der Deutsche Diversity-Tag

<http://www.charta-der-vielfalt.de/>

14. Gesundheit fördern

Mit diesem Tool können Sie Ihr Unternehmen auf den demographischen Wandel und das steigende Gesundheitsbewusstsein in Deutschland vorbereiten. Auch psychische Krankheiten hindern immer mehr MitarbeiterInnen an der Fortführung ihrer Arbeit.⁴ Es stehen Ihnen vielfältige Optionen offen, um die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen zu fördern: regelmäßige Check-ups, Stressbewältigungsseminare, Gesundheitskuren, Sportkurse, Gesundheitswochen, Suchthilfemanagement, Fitnessräume, gesunde Kantinenkost, Ernährungsberatung. Um kranken MitarbeiterInnen den Wiedereinstieg zu erleichtern, können Sie ihnen einen Ansprechpartner zur Verfügung stellen.

Bewertung: Die Förderung der Gesundheit von MitarbeiterInnen ist besonders bei längerfristigen Arbeitsverhältnissen eine lohnenswerte Aufgabe für Unternehmen. Um Kosten für die jeweiligen Aktionen einzusparen, können Sie sich Kooperationspartner wie Krankenkassen oder Fitnessstudios suchen.

⁴siehe auch Kapitel „Psychische Erkrankungen von MitarbeiterInnen“ dieses Buch S.43

BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT
Betriebliche Gesundheitsförderung
<http://www.bmg.bund.de/>

15. Einbeziehung interner und externer Medien

Die Veränderung Ihrer Unternehmenskultur durch das DiM Konzept sollte in Ihren internen und externen Medien sichtbar sein, um leichter eine Mitgestaltung zu ermöglichen. Geben Sie bekannt, warum Sie sich für DiM entschieden haben und welche entsprechenden Maßnahmen Sie zur Zielerreichung einsetzen. Nutzen Sie ihre vorhandenen Medien, wie die Firmen-Website, Newsletter, Mitarbeitermagazine und kontaktieren Sie externe Medien für eine Berichterstattung. Es ist auch ratsam, einen eigenen Leitfaden für Ihre MitarbeiterInnen über ihren Ansatz von DiM zu erstellen.

Bewertung: Nicht nur Ihr Personal wird Interesse an den Veränderungen in Ihrem Unternehmen zeigen. KundInnen und GeschäftspartnerInnen suchen Firmen zunehmend anhand ihrer Corporate Culture (Unternehmenskultur) aus. In einer zunehmend globalisierten Welt trägt Diversität zu einem modernen und attraktiven Image eines Unternehmens bei. Die Neuankündigung von Unternehmensaktivitäten ist in den meisten Unternehmen bereits ein gängiger Prozess und sollte keine großen Umstände verursachen.

BERTELSMANN STIFTUNG
Vielfalt macht stark – Diversity Management bei IKEA
Deutschland
<http://www.bertelsmann-stiftung.de/>

Quellen:

- 1 http://www.idm-diversity.org/deu/infothek_dudek_diverseworkforce.html
- 2 <http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/Mentoringleitfaden.pdf>
- 3 <http://www.make-it-in-germany.com/>
- 4 <http://www.widmerconsulting.ch/doc/Teamphasen.pdf>
- 5 <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance.property=pdf.pdf>
- 6 <https://adhocracy.de/>
- 7 <http://www.goethe.de/ges/spa/prj/sog/deindex.htm>
- 8 <http://www.duw-berlin.de/de/presse/duw-studien/studie-zur-mitarbeitermotivation.html>
- 9 http://www.diversity-wissen.de/downloads/Div-12-Mai_MitarbNetzwerke_VK.pdf
- 10 <http://www.einfach-teilhaben.de>
- 11 <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Unternehmen-Kinderbetreuung-Praxisleitfaden-betriebliche-Kinderbetreuung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
- 12 <http://www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/kalender>
- 13 <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/ueber-den-diversity-tag.html>
- 14 <http://www.bmg.bund.de/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>
- 15 http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-3384727A-EDB4A21A/bst/xcms_bst_dms_30719_30788_2.pdf

Gender-neutrale Sprache

Gestaltungsoptionen und Umsetzung

VOLKER OBERKIRCHER

Es begann mit einem auf den ersten Blick ganz simplen Koordinationsproblem: Wir wollten uns in diesem Buch über Diversity Management gender-neutral ausdrücken - und gleichzeitig lesbare, einheitlich aussehende Texte verfassen.

Doch wie geht das überhaupt in einer Sprache, die durch eine komplexe, historisch gewachsene Verbindung von grammatikalischem und biologischem Geschlecht - 'Genus' und 'Sexus' - geprägt ist?¹

Wir stellten fest, dass sich aus recht oberflächlicher politischer Korrektheit am Anfang vieler Texte ein Hinweis - meist versteckt in einer Fußnote - gemäß folgendem Muster findet: „Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jeweils nur die männliche Form verwendet, die weibliche Form ist dabei jeweils mit eingeschlossen.“

Dieser Satz, ironischerweise aus einer 'Handreichung zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)' der Universität Jena (2010), konnte für uns nicht die Lösung sein: Es ist ja genau diese Bequemlichkeit, die bekämpft werden soll. Die Neuerungen gerade in alltäglichen Dingen wie unserer Sprache sind es, die für spürbare Bewusstseinsveränderungen sorgen - nicht die kleinen Projekte, die in erster Linie das schlechte Gewissen ruhig stellen sollen!

¹vgl. Stahlberg und Sczesny 2001: 52

Vielfalt der Optionen

Wir sammelten in einem brainstorming unsere Optionen anhand des Begriffs ‘Mitarbeiter’. Aus der Literatur² entnahmen wir weitere Ergänzungen - und kamen so in wenigen Minuten auf zwölf Möglichkeiten:

- Mitarbeiter (‘generisches Maskulinum’)
- Mitarbeiterinnen (‘generisches Femininum’)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (‘Splitting’, weibliche Form zuerst)
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (‘Splitting’, männliche Form zuerst)
- Mitarbeiter (m/w)
- Mitarbeiter/-innen
- Mitarbeiter/innen
- Mitarbeiter(innen)
- Mitarbeiter_innen (‘gender-gap’)
- Mitarbeiter innen (‘gender-Asterisk’)
- MitarbeiterInnen (‘Binnen-I’)
- Alternieren zwischen Maskulinum und Femininum, eventuell sogar auf der Basis von Zufallsmethoden (beispielsweise für das gesamte Dokument oder für jeden Einzelfall würfeln)

Recht schnell einigten wir uns auf das sogenannte „Binnen-I“ (also: „MitarbeiterInnen“), das bei den Frauen und Männern unseres Seminars gleichermaßen als „geringstes Übel“ empfunden wurde.

Dies war allerdings nur der erste Schritt, denn in der Praxis traten trotz der vermeintlich eindeutigen Regelung zwei große Probleme auf.

²Stahlberg und Sczesny 2001; Hellinger und Bierbach 1993; Wesian 2007

Sprachliche Herausforderungen: Komplexer als geahnt

Zum einen die Probleme, die tatsächlich sprachlicher Natur sind - etwa die Frage, wie sich Wortkombinationen oder auch ganze Sätze gender-neutral ausdrücken lassen. Ein Beispiel, welches das Ausmaß des Problems erahnen lässt:

„Im MitarbeiterInnengespräch wird der/die MitarbeiterIn auf die Bedeutung seiner/ihrer Kompetenz als gender-neutrale/r TexterIn hingewiesen.“

Pragmatische Lösungen für solche Problemfälle, in denen das Finden einer gender-neutralen Formulierung keine triviale Aufgabe ist, bietet schon seit 1993 die „UNESCO-Richtlinie für einen nicht-sexistischen Sprachgebrauch“. ³ Sie nennt zahlreiche Beispiele und kann daher nicht nur als Anregung, sondern auch als Nachschlagewerk dienen.

Auch Gäckle nennt zahlreiche Methoden und folgert: „Sie lassen sich grob in den zwei Strategien ‘Neutralisieren’ und ‘Sichtbarmachen’ zusammenfassen. Neutrale Formulierungen machen das Geschlecht ‘unsichtbar’. Die Strategie des Sichtbarmachens dagegen zeigt die Vielfalt der Geschlechter.“ ⁴

In der Praxis führt erst die Kombination der verschiedenen Methoden zu einem vernünftigen Kompromiss zwischen Gender-Neutralität und Lesbarkeit. Laut den Sprachrichtlinien der Universität liegt der Schwerpunkt dabei „auf der Verwendung kreativer Formulierungen, die einer eindeutigen Sprachregelung entsprechen und beide Geschlechter gleichwertig einbeziehen“. ⁵

Psychologische Herausforderung: Die Macht der Gewohnheit

Unabhängig von den sprachlichen Schwierigkeiten hat es uns erstaunt, wie mühsam es in der Praxis ist, konsequent und vor allem kontinuierlich gender-neutral zu formulieren. Die Macht der Gewohnheit ist stark, und viele werden sich trotz ehrlichen Bemühungen bei der ein oder anderen Unterlassungssünde

³Hellinger und Bierbach 1993

⁴Gäckle 2013: 6

⁵Schrul 2012

ertappen.

Gerade deshalb gilt es, die Anstrengungen zu vervielfachen: Denn solange wir in erster Linie Texte lesen, die nicht gender-neutral sind, wird es uns immens schwerfallen, es bei unseren eigenen Texten automatisch richtig zu machen.

Gendering: Unterschätzte Auswirkungen

Dass es dabei eben nicht „nur“ um Sprache geht, zeigen eine Vielzahl von Studien. Sie belegen, dass durch das Fehlen von Gender-Neutralität die sprachlich „weggelassenen“ Personen dann auch tatsächlich gedanklich ausgeschlossen werden:

„Der Gebrauch des generischen Maskulinums im Deutschen kann [...] dazu führen, daß Frauen gedanklich in geringerem Maße einbezogen oder repräsentiert werden. [...] In allen vier vorgestellten Studien führte der Gebrauch des generischen Maskulinums zu einem geringeren gedanklichen Einbezug von Frauen im Vergleich zu alternativen Sprachformen wie der Beidnennung oder dem ‘Großen I’.“⁶

Ein Vorstandsvorsitzender wird also nur als Mann gedacht - die Möglichkeit einer Frau in dieser Position mag dabei „mitgemeint“ sein, aber nur wenige Frauen werden sich davon angesprochen fühlen. Und es dürfte auch nur sehr wenige Personen geben, die aus dieser Formulierung explizit auch auf eine Frau schließen würden. Stereotypisierungen und damit verbundene Diskriminierung werden durch Unterlassung dieser Art begünstigt. Gerade das „generische Maskulinum“ führt häufig zu Missverständnissen:

„Generische Maskulina sind einerseits scheinbar neutral und andererseits zugleich männlich assoziiert. Im Ergebnis ist dann häufig

⁶Stahlberg und Sczesny 2001: 137

unklar, ob es sich um eine generische oder eine spezifische Personenbezeichnung handelt.“⁷

Hier bringt eine gender-neutrale Sprache einen deutlichen Gewinn an sprachlicher Präzision - ein Argument, das selbst bei den Gegnern solcher Regelungen Anklang findet.

Empfehlung: Sprachrichtlinie als Ergebnis eines partizipatorischen Prozesses

Unternehmen empfehlen wir eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema. Das Ergebnis wird meist eine Art Anleitung für gender-neutrale Sprache sein. Als Anregungen sei wiederum die Richtlinie der Universität Potsdam⁸ oder der Universität zu Köln⁹ empfohlen.

Es sei aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass solche Richtlinien ein Produkt eines partizipatorischen Prozesses sein sollten. Andernfalls werden sie als oberflächliche Lippenbekenntnissen gewertet - und vergrößern möglicherweise noch die zugrundeliegenden Probleme, weil lediglich der zusätzlich entstehende Aufwand wahrgenommen wird.

Deshalb sollten Unternehmen in erster Linie darauf achten, ihr Personal für das Thema Sprache zu sensibilisieren. Der wichtigste Schritt ist im Folgenden die Überlegung, welche Personengruppe angesprochen werden soll. Das übergeordnete Ziel sollte eine Sprache sein, die niemanden diskriminiert, die alle anspricht und repräsentiert und die gleichzeitig präzise und eindeutig ist.¹⁰

⁷Gäckle 2013: 4

⁸Schrul 2013

⁹Gäckle 2013

¹⁰vgl. Gäckle 2013: 6

Literatur:

- FRIEDRICH-SCHILLER-UNIVERSITÄT JENA: Handreichung zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 2010. Download:
<http://www.uni-jena.de/unijenamedia/Downloads/einrichtungen/dez5/Merkblatt+AGG-p-43084.pdf>
 (Zugriff: 09.08.2013)
- GÄCKLE, ANNELENE: ÜberzeuGENDERe Sprache. Leitfaden für eine geschlechtersensible und inklusive Sprache. Gleichstellungsbeauftragte der Universität zu Köln, 2013. Download:
http://www.gb.uni-koeln.de/e2106/e2113/e5726/2013_Leitfaden_UeberzeuGENDEReSprache_ger.pdf
 (Zugriff: 09.08.2013)
- HELLINGER, MARLIS UND BIERBACH, CHRISTINE: Eine Sprache für beide Geschlechter. Richtlinien für einen nicht-sexistischen Sprachgebrauch. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission, 1993. Download:
http://unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/eine_sprache.pdf
 (Zugriff: 09.08.2013)
- SCHRUL, BARBARA: Leitfaden zur Anwendung einer gendgerechten Sprache. Universität Potsdam, 2012. Download: http://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/gleichstellung/assets/Oeffentlichkeitsarbeit/Publicationen/Leitfaden_2013.pdf
 (Zugriff: 09.08.2013)
- STAHLBERG, DAGMAR UND SCZESNY, SABINE: Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen. Psychologische Rundschau 52(3): 131-140, 2001.

VOLKER OBERKIRCHER

WESIAN, JULIA: Sprache und Geschlecht: Eine empirische Untersuchung zur
'geschlechtergerechten Sprache'. Magisterarbeit, Westfälische Wilhelms-
Universität Münster, 2007. Download:

http://noam.uni-muenster.de/SASI/Wesian_SASI.pdf

(Zugriff: 09.08.2013)

Diversity Management als Erfolgchance

Einführung und Umsetzung

HINA GÜNKEL

In den letzten Kapiteln haben wir erfahren, inwiefern sich Diversity Management positiv auf ihr Unternehmen auswirken kann. In diesem Artikel widme ich mich nun der praktischen Umsetzung des Konzepts - mit dem Ziel, Ihnen die Einführung von Diversity Management in Ihrem Unternehmen zu erleichtern. Dazu müssen Sie zunächst eine grundsätzliche Entscheidung treffen:

Entweder Sie wollen (oder können) zunächst nur kleinere Umstellung in Ihrem Unternehmen vornehmen - oder Sie wollen das Konzept Diversity Management ganzheitlich umsetzen.

Für die schrittweise Umsetzung von Diversity Management liefert Ihnen die Aufzählung der „Tools“ bereits erste Anhaltspunkte für konkrete Veränderungen, die für Ihr Unternehmen in Frage kommen und für die Reihenfolge, in der Sie diese umsetzen können.

Jedoch würde ich grundsätzlich zu einem mutigeren und konsequenteren Vorgehen raten und versuchen, das Diversity-Konzept in seinem vollen Umfang anzuwenden. Damit stellen Sie tiefgehende Veränderungen in Ihrem Unternehmen sicher und erleichtern den MitarbeiterInnen das Verständnis für Diversity Management.

Es ist überaus wichtig, dass Sie sich zunächst eine „Kultur der Inklusion“ in Ihrem Unternehmen als Ziel setzen, denn ohne diese „Kultur der Inklusion“ werden alle Diversity-Tools ihre Wirkung verfehlen (Pless und Maak: 132). Inklusion basiert auf Anerkennung. Jede/r MitarbeiterIn in Ihrem Unternehmen sollte das Gefühl haben, dass er als Person mit allen seinen Facetten anerkannt wird. Dazu zählt auch, dass ein neues Diversity-Management gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet wird und nicht von der Unter-

nehmungsführung top-down aufgezwungen wird. Dies ist nur möglich, wenn die MitarbeiterInnen bereit sind, die neuen Veränderungen im Unternehmen mitzutragen.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen auch untereinander eine gegenseitiges Verständnis entwickeln. Es müssen Plattformen geschaffen werden, sodass MitarbeiterInnen die Chance bekommen, Ihre Persönlichkeit und Einstellungen mit anderen zu teilen (Pless und Maak : 133). Es ist dabei Wichtig klar zu stellen, dass es zu ein und demselben Thema verschiedene Standpunkte geben kann, die nicht in die Kategorien „richtig“ oder „falsch“ unterteilbar sind. Viele Lösungsansätze können miteinander verbunden werden und sich gegenseitig ergänzen, anstatt sich auszuschließen. Ihr Unternehmen muss daher die Möglichkeit der offenen Diskussion bieten, in der jeder Beitrag vorurteilsfrei berücksichtigt wird.

Ebenfalls wichtig als Grundlage für ein erfolgreiches Diversity-Management ist die Herstellung von Vertrauen zwischen den MitarbeiterInnen. Hierfür ist vor allem der Abbau von Konkurrenz-Denken entscheidend. Solange die MitarbeiterInnen das Gefühl haben, Sie müssen in Ihrem Unternehmen um Ihren Arbeitsplatz kämpfen oder sich besonders hervortun, um auf der Karriereleiter aufsteigen zu können, wird sich kein Vertrauen unter MitarbeiterInnen herausbilden können (Pless und Maak: 134).

Pless und Maak fordern zusätzlich Integrität als wichtigen Bestandteil einer Grundlage für ein erfolgreiches Diversity-Management. Darunter verstehen sie, dass eine Person in einer Situation nach einem bestimmten Set von Prinzipien handelt. Diese Prinzipien sind so gefestigt, dass die Person auch in jeder folgenden Situation danach handeln wird (Pless und Maak: 134).

Das Zusammenwirken von gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und Integrität führen, wie Pless und Maak es formulieren, zu einer „interkulturell moralischen Sichtweise“ unter MitarbeiterInnen.

Da eine schrittweise Einführung von Diversity-Tools es meist nicht ermöglicht, diese „Kultur der Inklusion“ ausreichend in ihrem Unternehmen herzustellen, rate ich wie bereits erwähnt dazu, eine weitreichende Veränderung der

Unternehmenskultur in den Vordergrund Ihrer Bemühungen zu stellen.

Hintergründe

Herrmann-Pillath nennt einige zu überdenkende Hürden, die mit dem richtigen Bewusstsein überwunden werden können. Dies betrifft insbesondere die Fragen nach Kosten, Aufwand und Motivation.

Kosten

Auch Diversity Management ist selbstverständlich mit Kosten verbunden - diese sind aber im Vergleich zu anderen unternehmensweiten Veränderungsprozessen eher gering. Es handelt sich in erster Linie um Personalkosten, die wiederum größtenteils nur während der Einführungsphase anfallen. Schwierig gestaltet sich aber die konkrete Kosten-Nutzen-Rechnung, da insbesondere die positiven Auswirkungen von Diversity Management nur schwer direkt messbar sind. UnternehmerInnen sollten daher die geringen Kosten für Diversity Management als Investition in die Zukunft betrachten und eher die negativen Folgen bedenken, wenn auf Diversity Management verzichtet wird: Gerade zentrale Themen wie die Förderung von Frauen in Ihrem Unternehmen, die Ausweitung internationaler Aktivitäten oder die Bekämpfung von Fachkräftemangel profitieren immens von einem effizienten Diversity Management.

Aufwand

Problematischer ist die Frage nach dem Aufwand. Schließlich handelt es sich in vielen Fällen um eine Abkehr des „Homogenisierungsprinzips“, das in vielen Unternehmen gängige Praxis ist. Doch wenn es gelingt, dass das Konzept von allen MitarbeiterInnen im Unternehmen gestützt und somit der Aufwand verteilt wird, so lässt sich Diversity Management innerhalb kurzer Zeit und mit geringem Aufwand einführen. Dabei sollte unbedingt darauf geachtet werden, Diversity Management nicht als einmalige Änderung, sondern als kontinuierlichen Prozess zu betrachten - vergleichbar mit Themen wie etwa dem

Qualitätsmanagement.

Motivation

Als ganzheitliches Konzept, dauerhafter Prozess und gemeinsam getragenes Ziel benötigt Diversity Management ein stabiles Fundament: Die Akzeptanz sowohl der Unternehmensleitung als auch der MitarbeiterInnen. Dies spricht gegen eine Einführung „von oben“. Stattdessen sollten von Beginn an möglichst viele ArbeitnehmerInnen an der Gestaltung von Diversity Management mitwirken. So baut sich auch am schnellsten die zentrale Motivation auf: Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jeder Einzelne optimale Bedingungen findet, um sich einzubringen.

Weil genau dieser Prozess der wichtigste Erfolgsfaktor für Diversity Management ist, wird im Folgenden Schritt für Schritt dargestellt, wie die Umsetzung erfolgreich verwirklicht werden kann.

Gehör und Interesse der MitarbeiterInnen wecken

„Damit eine Vision ihre volle Wirkungskraft entwickeln kann, muss sie jedes einzelne Mitglied der Organisation erreichen.“¹ Dazu das Gehör der MitarbeiterInnen zu bekommen mag nicht schwierig sein, doch ernsthaftes Interesse zu wecken ist ein ungleich schwierigeres Ziel.

Welche Themen wecken Interesse? Wie bereits in „Wandel durch Diversity Management. Mitarbeitervielfalt als Erfolgspotenzial strategisch nutzen“ von Martin Klaffke erklärt, können in einem Zusammenkommen der MitarbeiterInnen, wenn möglich anonym und schriftlich, deren Moralvorstellung dargestellt und die aktuelle Arbeitssituation festgehalten werden.

Eine darauf folgende mögliche Methode zur Heranführung der MitarbeiterInnen an das Konzept ist eine Umfrage, um die „Ist-Situation“ festzustellen. Individuelle Problemansichten mit möglichen Lösungsvorschlägen stellen die

¹Stolzenberg & Krischan 2009: 11

erste zu beantwortende Frage dar. Des Weiteren sollen die MitarbeiterInnen ihre persönlichen Ziele und Wünsche schriftlich festhalten und ihre Vorstellung eines erfolgreichen Unternehmens darstellen.² Die Aufgabe der MitarbeiterInnen besteht darin, eine für sie ideale „Soll-Situation“ zu skizzieren. Der Umfragebogen sollte außerdem einige der bereits genannten Tools beinhalten, von welchen die MitarbeiterInnen die aus ihrer Sicht geeignetsten auswählen sollen. So wird auch gleichzeitig ein Anreiz gesetzt.

Entwicklung eines Bewusstseins für die Notwendigkeit des Konzepts bei den MitarbeiterInnen

Zur Vertiefung sollte die Unternehmensleitung kurze Zeit später zu einem Zusammenkommen der Mitarbeitervertretung bitten und die allgemeine bestehende „Ist-Situation“ vorstellen (ausgewertet nach den Umfragen der MitarbeiterInnen). Ziele und geplante Veränderungen müssen klar festlegbar sein.³ Die Problempunkte müssen deutlich hervorgehoben werden und die Tatsache, dass diese kontrovers zu den Wünschen, Vorstellungen und Zielen der MitarbeiterInnen stehen. Wichtig ist, dass alle MitarbeiterInnen die Situation konkret verstanden haben und einer Veränderung nun positiv gegenüber stehen. AnsprechpartnerInnen für Verständnisschwierigkeiten sollten bekannt gemacht und die Inanspruchnahme anregt werden. Hierbei ist auch zu beachten, dass in diesem Treffen einzelne lobenswerte Punkte, Wünsche und Ziele der MitarbeiterInnen mit Wertschätzung versehen werden.

Wunsch nach Veränderung und Drang zur Umsetzung des Konzepts

Noch in diesem Treffen gilt es, das DiM-Konzept vorzustellen und es konkret und deutlich vereinfacht auf die aktuelle Unternehmenssituation zu beziehen,

²vgl. Klaffke 2009: 150

³Stoltzenberg & Heberle 2009: 50

damit sich jeder möglichst weitgehend eine Vorstellung bilden und sich im besten Falle sogar direkt damit identifizieren kann. Hierbei sollte die Präsentation keine Lücken aufweisen und schlüssig von einem Problem mit Realitätsbezug auf die Lösung durch das Konzept selbst verweisen. Wichtig ist auch, dass die Resultate und Anreize für die MitarbeiterInnen klar dargestellt werden. Die Präsentation weist im Schluss auf das allgemeine Ziel hin:

Was soll sich tatsächlich im Unternehmen ändern und warum ist das von elementarer Bedeutung? Was folgt aus der Veränderung? Und wie wurde das Konzept bereits in anderen Unternehmen umgesetzt?

Das Treffen sollte mit dieser Darstellung der „Soll-Situation“ beendet werden, damit die MitarbeiterInnen ein klares Ziel vor Augen haben.

Umsetzung und Nachhaltigkeit

Den MitarbeiterInnen werden die Tools erklärt und die Anreize gefestigt. Es wird deutlich gemacht, dass es sich bei der Umsetzung eindeutig um eine „Win-Win-Situation“ handeln wird und dass auf volle Unterstützung Wert gelegt wird. Die einzelnen Tools, die jeweils herausgearbeitet wurden und im Unternehmen Fuß fassen können, sollten möglichst zeitnah konsequent eingeführt und umgesetzt werden. Die Unternehmensleitung sollte zur Teilnahme an den Tools motivieren und die Nachhaltigkeit sichern. DiM muss als ganzheitliches Konzept und dauerhafter Prozess stetig präsent sein und unterstützt werden. So sind erfolgsorientierte, stabile Veränderungen im Unternehmen gewährleistet.

Zusammenfassung

Entwickeln Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern klare Ziele für das Unternehmen, integrieren Sie Diversity Management in die Unternehmensstrategie und alle zentralen Prozesse - und die Entwicklung wird sich verselbstständigen. Geben Sie Diversity Management eine Chance, in dem Sie frühzeitig investieren und die Herausforderungen mutig anpacken. Vertrauen Sie in Diversität und den Prozess des ganzheitlichen Diversity Managements. Es wird sich lohnen.

Literatur:

KLAFFKE, MARTIN: Wandel durch Diversity Management. Mitarbeitervielfalt als Erfolgspotenzial strategisch nutzen. Springer Verlag, 2009.

HERRMANN-PILLATH, CARSTEN: Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: Von der Diversity Scorecard zur Open Balanced Scorecard. 2009.

STOLZENBERGER, KERSTIN; HEBERLE KRISCHAN: Change Management. 2009.

Teil 4

Epilog

Diversity als Unternehmensverantwortung

Einfluss auf gesellschaftliche Strukturen

BENJAMIN EDINGER

Unternehmen befinden sich in einer Situation, in der sie jederzeit zur Rechenschaft gezogen werden können. Viele Unternehmen nehmen (nicht nur deshalb) Corporate Social Responsibility (CSR) ernst und engagieren sich gesellschaftlich z.B. durch Benefizveranstaltungen, Sponsoring von sozialen Einrichtungen, Gründungen von Stiftungen etc. Solche Maßnahmen werden von der Öffentlichkeit oft kritisch betrachtet und stehen schnell im Verdacht, reine PR-Aktionen zu sein.¹ Dies geschieht besonders leicht, wenn sie als bloße Reaktion auf Druck von Außen, z.B. durch den Gesetzgeber oder die Zivilgesellschaft, verstanden werden. Ein weltweit führender Fast-Food Produzent zum Beispiel könnte ggf. unglaublich erscheinen, wenn er Aktionen zur Förderung eines gesunden Lebensstils durchführt. Andreas Suchanek,² bekannter Wirtschafts- und Unternehmensethiker, sagt dazu folgendes:

„‘Wohltaten’ werden aus Gewinnen finanziert, dabei bleibt indes offen, wie diese Gewinne erzielt wurden, doch vor allem dieser Prozess der Wertschöpfung ist es, in dem sich die Verantwortlichkeit - oder Unverantwortlichkeit - eines Unternehmens zeigt.“

Was kann es für ein Unternehmen bedeuten, Verantwortung zu übernehmen? Wie haben Unternehmen Einfluss auf gesellschaftliche Strukturen? Und was hat das mit Diversity zu tun? Diese Fragen sollen im Folgenden knapp beantwortet werden.

¹Schultheis 2008: 400

²2010

Corporate Citizenship - Unternehmen in der Zivilgesellschaft

Theoretische Grundlagen

Versteht man ein Unternehmen als Corporate Citizen, wird der Handlungsraum und die Einflussnahme, die ein Unternehmen haben kann, schnell ersichtlich. So wie Bürger einer „gesunden“ Zivilgesellschaft können sich auch Unternehmen aktiv an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beteiligen. Das Unternehmen als Corporate Citizen steht nicht nur im Zentrum eines Kreises von Stakeholdern, mit denen es Beziehungen pflegt und vor denen es Rechenschaft abzulegen hat.³ Vielmehr ist es Teil eines Netzwerks von Akteuren (aus Medien, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, etc.), die miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Beschorner nennt dieses Netz aus Akteuren das „organisatorische Feld“.⁴ Besonders interessant sind solche Organisationen, die er als „institutionelle Entrepreneurs“ bezeichnet. Das sind Organisationen (wie z.B. Unternehmen), die versuchen, vorhandene institutionelle Strukturen zu beeinflussen, indem sie ihre eigenen Strukturen verändern. Da sie innerhalb ihres organisatorischen Feldes vernetzt sind (d.h. integrierter Bestandteil der Gesellschaft sind), nehmen auch interne, strukturelle Veränderungen auf Prozesse und Strukturen ‘ihres’ organisatorischen Feld Einfluss.⁵

Diversity

Die Umsetzung von Diversity-Management ist genau eine solche Veränderung, die Einfluss auf die Akteure im organisatorischen Feld hat. Ein Unternehmen, das Diversity lebt, verbreitet seine Prinzipien in der Kommunikation mit und durch Medien. Ein Unternehmen, das Diversity lebt, veranlasst andere Unternehmen auch dazu, sich über Diversity Gedanken zu machen und eventuell

³Beschorner 2008: 77

⁴ebd. S. 79

⁵ebd. S. 81

selber umzusetzen. Ein Unternehmen, das Diversity lebt, lehrt seinen MitarbeiterInnen einen wertschätzenden Umgang mit ihren Mitmenschen. Solche Unternehmen und deren MitarbeiterInnen werden zu Multiplikatoren von Diversity-Prinzipien in einer Gesellschaft, die genau dies benötigt.

Wir, die AutorenInnen dieser Publikation, wissen, dass Diversity ein wichtiger Teil im alltäglichen Zusammenleben ist. Am Südasiens-Institut in Heidelberg, mit Studierenden aus aller Welt und verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unter einem Dach, erleben wir die Vorteile von Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit immer wieder im studentischen Alltag. Wir sind uns einig, dass die Umsetzung von Diversity-Prinzipien auch eine normative Grundlage haben und im Sinne einer positiven, gesamtgesellschaftlichen Entwicklung verstanden werden sollte. Eine aktuelle Studie der Bertelsmannstiftung über gesellschaftlichen Zusammenhalt in Europa soll als Beispiel dienen. In dieser Studie stellen die Autoren fest, dass die Akzeptanz von Vielfalt in Deutschland gesunken ist.⁶ Sie sehen darin zu recht einen bedenklichen Trend,⁷ der sich negativ auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt ausübt.

Diversity-Management ist inhärent demokratisch. Nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Gesellschaft fördert Diversity-Management Inklusion, Wertschätzung, Solidarität und lässt Minderheiten gleichberechtigt zu Wort kommen. So wie Unternehmen zieht auch eine Gesellschaft Vorteile aus gelebter Diversität - insbesondere durch die Möglichkeit, kreative, konsensbasierte Entscheidungen zu finden, die zu positiven Veränderungen führen.

Wir haben Ihnen konkrete Ideen vorgestellt und hoffen, dass Sie einige davon umsetzen können. Wir halten es für sehr wichtig, dass der Umgang miteinander und die Positionierung der Unternehmen in der Gesellschaft unternehmensweit diskutiert wird - auch über die von uns vorgestellten Themen hinaus.

⁶Dragolov et.al. 2013

⁷ebd.: 33

Literatur:

- BESCHORNER, THOMAS: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. in Holger Backhaus-Maul et.al. (Hrsg.), 'Corporate Citizenship in Deutschland - Bilanz und Perspektiven', VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 69-85, 2008.
- DETLING, WARNFRIED: Wirtschaft als kulturelle Veranstaltung. Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. in Holger Backhaus-Maul et.al. (Hrsg.), 'Corporate Citizenship in Deutschland - Bilanz und Perspektiven', VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 513-522, 2008.
- DRAGOLOV, GEORGI; ZSÒFIA IGNÁCZ ET.AL.: Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt: messen was verbindet - Gesellschaftlicher Zusammenhalt im internationalen Vergleich, Bertelsmannstiftung, 2013. Download http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_38332_2.pdf
- SCHULTHEIS, JÜRGEN: CSR und CC - ein schwieriges und unterschätztes Thema in den Medien. in Holger Backhaus-Maul et.al. (Hrsg.), 'Corporate Citizenship in Deutschland - Bilanz und Perspektiven', VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 400-410, 2008 S.
- SUCHANEK, ANDREAS: Die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft. in S. Braun 'Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen', Springer Fachmedien, Kapitel 2, S 37-49, 2010.

Die AutorInnen

(in alphabetischer Reihenfolge)

BENJAMIN EDINGER



Nicht zuletzt durch seinen Studienschwerpunkt Ethnologie weiß der B.A. Absolvent, dass es mehr als eine Möglichkeit gibt, die Welt zu verstehen. Praktische Erfahrungen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit im globalen Süden und ehrenamtliches Engagement innerhalb einer kommunalen Nord-Süd Partnerschaft, haben dem Studenten der Südasiestudien zusätzlich gezeigt, wie wertvoll unterschiedliche Sichtweisen für eine gemeinschaftliche Problemlösung sind. Diversity Management ist in seinem Verständnis nicht nur in unternehmerischen Bereichen relevant, sondern von gesamtgesellschaftlichem Interesse.

HINA GÜNKEL



Die B.A. Studentin für Südasiastudien (Schwerpunkt Geschichte und neuere Sprachen) begreift durch ihre Sechssprachigkeit die Diversität als eine große Chance. Das Sprechen diverser Sprachen führt zum Agieren in diversen Kulturen und für dieses globale Miteinander sollte Diversität unbedingt gefördert werden. über die Relevanz der Einführung dieses Konzepts schreibt sie aus Überzeugung, da dies bei ihren bisherigen Praktika immer wieder eine bedeutende Rolle spielte. Es ist wichtig sich auf Diversität als Quelle zu konzentrieren und nicht auf die Defizite.

DIE AUTORINNEN

ANDREAS HAUKE



Andreas Hauke studiert Südasiestudien im dritten Semester mit einem Schwerpunkt auf Geschichte. Neben seinem Studium ist er in mehreren antirassistischen Initiativen aktiv. Diversity Management bietet für ihn die Chance, Ressentiments gegenüber MigrantInnen nicht mit erhobenem Zeigefinger, sondern mit konkreten und praktikablen Vorschlägen zu entkräften und stattdessen die Stärken einer multikulturellen Gesellschaft hervorzuheben.

LARA KLOSSEK



Durch einen einjährigen Auslandsaufenthalt in Nepal im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit fiel die Entscheidung ein Studium der Politikwissenschaft und Südasiastudien an der Universität Heidelberg aufzunehmen. Weitere Praktika im In- und Ausland führten ihr vor Augen wie wichtig eine funktionierende Kommunikation in Unternehmen ist, vor allem wenn die Belegschaft sehr divers ist. Deshalb fordert sie mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen, welche nicht nur zu einem angenehmeren Arbeitsklima, sondern auch zu effizienteren Arbeitsabläufen führen.

DIE AUTORINNEN

JENNIFER MENNINGER



Die Studentin verbindet durch den B.A. Südasiastudien ihre Interessen an Sprachen, Kulturen und politischem Weltgeschehen. Durch Praktika im NGO-Bereich und in der Tourismusindustrie im In- und Ausland hat sie selbst lehrreiche Erfahrungen an diversen Arbeitsorten gesammelt. Sie ist davon überzeugt, dass sich Unternehmen durch den Einsatz der passenden Werkzeuge auf die aktuellen und zukünftigen Veränderungen in der Gesellschaft besser vorbereiten können.

VOLKER OBERKIRCHER



Der Verfechter einer angewandten Ethnologie und Politikwissenschaft unterrichtet Diversity Management und Interkulturelle Kommunikation am Heidelberger Südasiens-Institut. Als Inhaber der Unternehmensberatung Plurality berät er Unternehmen, die eine Internationalisierung ihrer Aktivitäten und eine Neuausrichtung ihres Personalmanagements anstreben. Der Vater von zwei Kindern kennt die Herausforderung, Familie und Karriere miteinander zu vereinbaren, aus eigener Erfahrung. Er plädiert dafür, die längst bekannten wissenschaftlichen Erkenntnisse über die moderne Arbeitswelt endlich auch in deutschen Unternehmen umzusetzen.

DIE AUTORINNEN

NORA ROHSTOCK



Dr. Nora Rohstock, 29, hat von 2004 bis 2009 an den Universitäten Heidelberg und Tübingen Ethnologie, politische Wissenschaften und öffentliches Recht studiert und 2013 am Institut für Europäische Ethnologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg zum Thema Altern und Migration in Deutschland und in der Türkei promoviert. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Migrations- und Identitätsforschung, interkultureller (Alten-)Pflege und interkulturelle (Wirtschafts-)Kommunikation. Als Dozentin und Kommunikationstrainerin arbeitet sie an Hochschulen und Unternehmen in Deutschland und Europa.

DOROTHEA TRAUTNER



Als Geographin kennt man die zahlreichen Herausforderungen interkultureller Kompetenz und deren steigender Relevanz in einer mehr und mehr globalisierten Welt. Diversity Management bietet hierfür den richtigen Ankerpunkt auf Managementebene. Es muss aber richtig verstanden werden: als Chance, und nicht als notwendiges Übel. Die Geographie-Masterstudentin schlägt einen offenen Umgang mit Diversität vor. Nur Unternehmen, welche sich sowohl von Klischeevorstellungen als auch von Homogenisierungsversuchen lösen, können die entsprechenden Vorteile nutzen.

DIE AUTORINNEN

VINOJAN VIJEYARANJAN



Studiert B.A. Südasiestudien mit Schwerpunkt Ethnologie und Geschichte, insbesondere zu Sri Lanka und dem Bundesstaat Tamil Nadu in Indien. Durch DiM ist es möglich im Unternehmen Pluralismus auszuleben und die Vorteile daraus zu ziehen. Selbst gesundheitlich beeinträchtigte Personen können wertvolle Beiträge für ein Unternehmen leisten.

„Diversity zu praktizieren bedeutet Unterschiedlichkeiten anzuerkennen, auf Bedürfnisse einzugehen und Potentiale zu nutzen.“

Dieser praxisnahe Ratgeber führt in die Hintergründe von Diversity Management ein – und gibt konkrete Beispiele, wie die unterschiedlichen Aspekte von Diversity Management gelingen.

Der Sammelband entstand aus einem Seminar am Südasiens-Institut der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg unter Mitarbeit von DozentInnen, DoktorandInnen und StudentInnen:

Benjamin Edinger, Hina Günkel, Andreas Hauk, Lara Klossek, Jennifer Menninger, Volker Oberkircher, Nora Rohstock, Dorothea Trautner und Vinojan Vijeyaranjan.