

Diversity Management – zum Umgang mit unterschiedlichsten Mitarbeitern

Rudolf Kast

1 Einleitung

Diversity, oftmals mit Vielfalt übersetzt, wird mittlerweile als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor für Organisationen betrachtet. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen profitieren von einer Unternehmenskultur, die alle Beschäftigtengruppen in einer Belegschaft anerkennt und fördert – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Wertschätzung und Anerkennung steigern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Bereitschaft, sich mit ihren Ideen und ihrer Innovationskraft in das Unternehmen einzubringen. Eine von Vielfalt geprägte Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Absatzmärkte in aller Welt, die ebenfalls durch Vielfalt gekennzeichnet sind. Für die passende Ansprache einer vielfältigen Kundschaft brauche ich eine vielfältige Belegschaft. Ein gelingender Umgang mit Vielfalt stellt daher einen Wettbewerbsvorteil dar. Ebenso stellt sich dies positiv dar bei der Suche nach neuen Beschäftigten: je offener eine Unternehmenskultur für Vielfalt ist, desto attraktiver werden die Unternehmen als Arbeitgeber. In Zeiten der Zuwanderung ist dies wichtig im Hinblick auf die Integration der Migrantinnen und Migranten, es wird immer bedeutsamer für die Unternehmen, den Frauenanteil zu erhöhen und vor allem Frauen in Führungspositionen zu entwickeln und schließlich auch mit dem steigenden Altersdurchschnitt die älteren Beschäftigten weiterhin ins Arbeitsleben zu integrieren. Im Folgenden werden aus Gründen der Konzentration zwei Herausforderungen im Diversity-Management beleuchtet: das Thema Alter und Lernen sowie die Herausforderung der Führung einer Mehrgenerationenbelegschaft.

2 Lernen über Generationen hinweg

Das Jahr 2010 markiert am europäischen Arbeitsmarkt so etwas wie eine Zeitenwende: Erstmals lag die Zahl der potenziellen Ruheständler (Altersklasse 60–64 Jahre) erkennbar über der Zahl der potenziellen Berufseinsteiger (Altersklasse 15–19 Jahre).¹ Zeitgleich zu den demographischen Schrumpfungs- und Alterungsprozessen entsteht eine globale Wissensgesellschaft. So wird in der EU der

¹ Vgl. www.demographie-netzwerk.de.

Anteil von Arbeitsplätzen, für die ein höheres Bildungsniveau gefordert wird, zwischen 2006 und 2020 von 25,1% auf 31,3% steigen; auch der Prozentsatz von Stellen, für die mittlere Qualifikationen notwendig sind, wächst Prognosen zufolge von 48,3% auf 50,1%. Dies entspräche 38,8 bzw. 52,4 Millionen angebotenen Arbeitsplätzen für hohe bzw. mittlere Qualifikationen.²

2.1 Lernpartnerschaften

An die Stelle des herkömmlichen „Mensch-Maschine-Systems“ tritt zunehmend die Gestaltung einer „Mensch-Multimedia-Interaktion“ im Verbundsystem einer teamorientierten Organisationsstruktur. Dass sich der Übergang zur Wissensökonomie und der demographische Wandel parallel vollziehen, stellt Personal- wie Wissensmanager vor komplexe Herausforderungen: Wie lässt sich die Ausschöpfung der Wissens-, Fähigkeits- und Begabungspotenziale im Unternehmen optimieren? Welche Lernkulturen müssen für ältere Beschäftigte geschaffen werden? Wie kann das Wissen ausscheidender Mitarbeiter rechtzeitig im Unternehmen gesichert werden? Ein Schlüssel zur Lösung insbesondere der letztgestellten Frage ist die Etablierung von Lernpartnerschaften im Unternehmen, um das Wissen in Bewegung zu halten. Lernpartnerschaften zwischen Jung und Alt funktionieren besonders gut in einem lernförderlichen Umfeld. Dies zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass Älteren die Lernfähigkeit zugetraut wird, das zu erlernende praxisrelevante Wissen an den vorhandenen Kenntnisstand angepasst ist und eine positive Feedbackkultur zu Lernerfolgen im Unternehmen besteht. Ältere und jüngere Mitarbeiter verfügen über unterschiedliche kognitive Qualitäten, die sich sehr gut ergänzen. Lernpartnerschaften verfolgen dabei den Zweck, die Potenziale aller Altersstufen zu nutzen, sowie den Blick auf das Wissen und die Kompetenzen der jeweils anderen Altersgruppe zu stärken.

2.2 Nachfolgeplanung und Mentoring

Eine weitere Anwendung des intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfers liegt in der Nachfolgeplanung. Bereits einfache Instrumente wie eine Altersstrukturanalyse schärfen frühzeitig den Blick bezüglich der Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung. Wird das Wissen rechtzeitig gesichert, verlaufen F+E-Projekte, Auftragsabwicklung oder logistische Prozesse eher störungs- und reibungsfrei. Als förderlich erweist sich bei der Etablierung von Lernpartnerschaften die Begleitung und Unterstützung durch ein Mentoring-Programm. Damit können der ältere Kollege (Mentor) und der jüngere Beschäftigte (Mentee) lernen, mit welchem „Werkzeugkasten“ sie den gegenseitigen Lerntransfer am besten vermitteln.

² Vgl. Europäische Kommission, Neue Kompetenzen, 18.

Hierzu gehören der Aufbau von Mentoringbeziehungen, Gesprächs- und Frage-techniken oder auch das Storytelling: Was zeichnet eine gute Geschichte zur Wissensweitergabe aus? Wird es so praktiziert, wird Wissenstransfer über den Teller-
rand hinaus in der Organisation erfolgreich.

2.3 Karrierepfade

Die demografische Entwicklung verschärft den Fachkräftemangel und als Folge steigen die Chancen für die Anerkennung der Experten im Vergleich zu den Führungskräften mit Generalistenwissen. Wollen die Unternehmen also ihre Experten nicht verlieren, müssen sie ihnen eine Antwort auf deren Frage nach Entwicklung und Förderung geben. Noch mindestens zwei weitere Herausforderungen sprechen aus Sicht der Unternehmen für die Einführung einer Spezialistenkarriere: Erstens die Chance, ältere, erfahrene Mitarbeiter auf deren Wunsch hin im letzten Berufsabschnitt als Experten zu halten. Zweitens sehen sich viele Unternehmen mit dem Wunsch von Berufseinsteigern konfrontiert, anspruchsvolle Fachaufgaben zu erhalten und nicht in die immer schwieriger werdende Führungsrolle einzusteigen.

2.4 Talentmanagement

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels setzt zum Beispiel die Telekom AG, ein weltweit agierendes Telekommunikationsunternehmen, auf ein talentorientiertes Auswahlverfahren für Auszubildende. Hier ist nicht mehr der Notendurchschnitt für die Einstellung entscheidend, sondern vor allem die für den jeweiligen Ausbildungs- oder Studiengang relevanten Talente, Stärken und Interessen. Ziel dieses Rekrutierungsverfahrens ist es, neue Talente zu entdecken. Jugendliche, deren Berufseinstiegsperspektiven aufgrund von Lernbeeinträchtigungen oder fehlender Ausbildungsreife stark eingeschränkt sind, können in einem Ein-Jahres-Praktikum ihre Talente austesten und bei erfolgreichem Abschluss direkt mit einer Ausbildung bei der Telekom starten. Weitere Unternehmen wie die ING-DIBA, eine weltweit operierende Bank, setzt ganz bewusst bei der Ausbildung von Bankassistenten/innen auf die Einstellung von Auszubildenden älter als 50 Jahre. Ebenso die Bäckereikette K+U, die ein Senior-Ausbildungsprojekt für Bäckereiverkäufer/innen aller Altersgruppen durchgeführt haben. Die Veränderungen im Arbeitsmarkt erfordern neue Konzepte, die dem Gedanken der Vielfalt Rechnung tragen.

3 Herausforderung Führung in der interkulturellen Mehrgenerationengesellschaft

Die Frage, welche Anforderungen Führungskräfte erfüllen müssen, um erfolgreich zu sein, wird im Kontext der Mehrgenerationengesellschaft noch wichtiger. Führung ist nur teilweise an die Eigenschaften der Führungskräfte geknüpft, die Situation und die Erwartungen der Mitarbeiter sind mindestens ebenso wichtige Einflussfaktoren des Führungserfolgs. Der Managementforscher Henry Mintzberg hat drei wesentliche Rollen der Führungskraft identifiziert und beschrieben, die bei der Führung von Mehr-Generationenbelegschaften erfolgskritisch erscheinen:

Interpersonelle Rolle

Sie umfasst die Führung und darin im Mittelpunkt als Aufgabe die Anleitung und Motivation von Mitarbeitern, die klare Aufgabenzuweisung mit Zielsetzung über eine Zielvereinbarung und die Personalentwicklung. Ferner gehören zu ihr die Koordination, der Aufbau und die Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen.

Informationelle Rolle

Die Führungskraft als Informationssammler und -verteiler sucht und empfängt sehr unterschiedliche Informationen, die das Verständnis über das Funktionieren der Organisation und der Umwelt fördern. Die Akzeptanz und die Organisationsfähigkeit einer Führungskraft zeigt sich darin, wie geordnet und umfangreich der Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt ist, sowohl bei den Fakten als auch bei den Spekulationen.

Entscheidungsrolle

Als Unternehmer sucht die Führungskraft in der Organisation und in der Umwelt nach Chancen zur Innovation und zu dauerhaftem Geschäftserfolg. Bleibt dieser aus, ist der Krisenmanager gefragt, der die Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses mit seinem Team analysiert, aber am Ende die Entscheidung treffen muss. Bei positiver wie auch negativer Geschäftsentwicklung steht die Führungskraft immer wieder vor der Frage der Ressourcenzuteilung an Personen und Abteilungen. Letztlich muss sie angesichts vieler Einzelentscheidungen den Gesamtzusammenhang herstellen.

3.1 Gestaltungsfelder und Handlungsansätze

Bei der Umsetzung der erforderlichen Führungskompetenzen in konkretes Handeln sind vor allem zwei zentrale Handlungs- beziehungsweise Gestaltungsfelder erfolgskritisch:

Wertschätzung für Diversität entwickeln

Zunächst ist die Schaffung einer kollektiven Identität, also der Anpassung der Werte und Einstellungen des Unternehmens auf die Mehr-Generationenbelegschaft notwendig. Hierzu muss die Führungskraft lernen, unterschiedliche Fähigkeiten verschiedener Altersgruppen wertzuschätzen (Diversitätsperspektive). Es geht darum, die Stärken aller zur Entfaltung zu bringen. Dies bedeutet, an die Mitarbeiter offen heranzugehen und die unterschiedlichen Kompetenzen der jüngeren und älteren Kollegen oder die Kompetenzen zum Beispiel der unterschiedlichen Ethnien herauszuarbeiten.

Arbeitsbezogene Identität schaffen

Die Führungskraft sollte die jeweilige Motivationslage des Mitarbeiters kennen und auch die Basis für das individuelle Engagement. Dies ist die Voraussetzung zur Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität des Beschäftigten, für ihn selbst und das Team. In diesem Kontext sollte sich zur Lösung jede Führungskraft die folgenden Fragen stellen:

- (a) Wie setzt sich mein Team zusammen und welche Ziele, Anforderungen und Erwartungen hat jedes individuelle Teammitglied?
- (b) Wie gehe ich auf die Bedürfnisse jedes individuellen Teammitgliedes ein? (z. B. Arbeitszeitflexibilität, Zielerreichung und Karriereentwicklung und Ähnliches)
- (c) Was können typische, generationenbedingte, interkulturelle Problemfelder und Konfliktherde sein und wie kann ich damit umgehen?
- (d) Wie schaffe ich ein Betriebsklima, in dem jeder die Stärken des anderen schätzt und die Schwächen toleriert beziehungsweise ausbügelt?

Gerade aus diesen Fragestellungen, die in Richtung einer herausfordernden Lösung formuliert sind, wird deutlich, wie bedeutend die Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität wird. Alle Beschäftigten identifizieren sich mit ihrem gemeinsamen Ziel und den daraus resultierenden Aufgaben. Die arbeitsbezogene Identität überlagert andere Subidentitäten. Dies kann das Altersthema sein, so

dass es von den Beteiligten nicht mehr als wichtig empfunden wird, wer welches Alter hat. Gleiches gilt in Konstellationen, in denen Frauen und Männer zusammenarbeiten oder Beschäftigte unterschiedlicher sozialer oder ethnischer Herkunft.

3.2 Transformationale Führung als Ziel

Kerngedanke der Transformationalen Führung ist es, über persönliche und emotionale Ansprache der Beschäftigten deren individuellen Werte, Ziele und Ansprüche im Hinblick auf das Wohl von Team und Organisation zu beeinflussen.

Anspruchsvoll wird es nun, wenn es darum geht, sowohl Vertreter der jungen Generationen als auch Beschäftigte der älteren Generationen in gemischten Teams für ihre Arbeitsaufgabe und ihren Arbeitgeber zu begeistern. Dies erscheint bedeutsam, da in Folge der Entwicklung am Arbeitsmarkt trotz derzeitiger Einwanderungsüberschüsse eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots eintritt, die zur „neuen Macht der Arbeitnehmer“, das heißt einer Machtumkehrung am Arbeitsmarkt, führen dürfte. Geboten ist damit die permanente Weiterentwicklung unserer etablierten Führungsinstrumentarien. Besondere Aufmerksamkeit hat in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis der Ansatz der Transformationalen Führung erfahren. Letzterer verlangt, dass Führungskräfte mehr Begeisterung und Inspiration versprühen, als wir das oft im Unternehmensalltag erfahren. Mehr denn je ist die Führungskraft als Vorbild gefragt. Wenn, wie oben angesprochen, die Stärken und Schwächen im Team ausgelotet werden, um gemeinsam besser zu werden, muss die Führungskraft vorangehen. Transformationale Führung heißt, in besonderer Weise auch Mut zeigen zu neuen Vorgehensweisen, geistige Anregungen zu geben und die Führungsrolle damit zu unterstreichen. Diese neue Ausprägung von Führung wird auch im internationalen Einsatz die einzige Möglichkeit sein, interkulturell zusammengesetzte Teams erfolgreich zu führen.

4 Erfolgsfaktoren

Für Diversity-Management gibt es vier Erfolgsfaktoren:

1. *Verbindlichkeit durch die Unternehmensführung*: die erfolgreiche Einführung erfolgt durch die Führung. Verbindlichkeit kann durch die Aufnahme in das Leitbild, die Unternehmenswerte, eine Betriebsvereinbarung, einen Verhaltenskodex oder die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt erreicht werden.
2. *Belegschaft einbinden*: letztlich können nur die Beschäftigten Diversity umsetzen. Dies funktioniert nur, wenn alle die Vorteile erkennen und sich in den Prozess einbringen können.
3. *Diversity-Strategie*: hier ist eine Zusammenstellung einzelner Maßnahmen nicht ausreichend, sondern eine ganzheitliche Strategie ist erforderlich. Am Anfang stehen Ziel- und Maßnahmenformulierung sowie Meilensteinplanung. Diversity ist einlaufender Veränderungsprozess, in dem es immer auch darum geht, jeweils aktuelle Themen für das Unternehmen zu identifizieren.
4. *Ausreichende Kapazitäten*: Diversity ist kein Selbstläufer. Personelle und finanzielle Ressourcen müssen fest eingeplant werden.

5 Fazit

Viele Argumente sprechen für Diversity-Management:

- *Innovation*: divers zusammengesetzte Teams entwickeln kreativere Ideen und Lösungen, voneinander lernen.
- *Vielfalt zieht*: vielfältige Belegschaften können sich besser auf unterschiedliche Zielgruppen einstellen.
- *Vielfalt bindet*: Organisationen, die auf Vielfalt setzen, steigern ihre Attraktivität gegenüber Bewerber/innen. Vielfalt lässt andere Führungsmodelle schneller entstehen, die dem Unternehmen international zu höherer Attraktivität verhelfen.

Literatur

www.demographie-netzwerk.de [Aufruf der Seite am 20.05.2016].

Europäische Kommission, Neue Kompetenzen für neue Arbeitsplätze, Luxemburg 2009.