



Vielfaltssensible Führung

—

Maßnahmen und Instrumente für ein ganzheitliches Diversity Management

Herausgegeben von:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
Kleppingstraße 20
44135 Dortmund
Tel.: 0231/556976-0
info@prospektiv.de
www.prospektiv.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	3
Vorwort	4
Vielfaltssensible Führung	5
1. Qualifizierungen.....	6
1.1 Diversity-Workshops.....	7
1.2 Führungskräftequalifikationen	9
1.3 Auszubildenden Workshops	12
1.4 Konfliktmanagement.....	14
1.5 Kundenkontakt.....	16
2. Personalentwicklung.....	18
2.1 Mitarbeiter*innengespräche.....	18
2.2 Vielfältiges Team	22
2.3 Kompetenzentwicklung.....	23
3. Organisationsentwicklung	25
3.1 Stellenbeschreibungen	26
3.2 Prozesse	28
3.3 Bewerber*innenansprache	31
3.4 Diversität und Flexibilität.....	32
3.5 Elternzeitplanung	34
3.6 Fort- und Weiterbildungsplanung	36
4. Fazit.....	38
Literaturverzeichnis	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Team Management Rad: Eigene Darstellung nach Margerison und McCann	22
Abbildung 2: Gegenüberstellung Kompetenzprofil am Beispiel "Sprachgewandtheit"	24
Abbildung 3: Prozessbeschreibung Beispiel	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele für Vielfaltsthemen in Soft-Skill Qualifizierungen	6
Tabelle 2: Methode zur Sensibilisierung für Menschen mit Behinderung	8
Tabelle 3: Methode "1 Schritt nach vorne"	11
Tabelle 4: Methode "Was würden Sie tun, wenn...?"	13
Tabelle 5: Methode "Stühle stapeln"	15
Tabelle 6: Methode "Rollenspiel Kundenkontakt"	17
Tabelle 7: Leitfaden für ein Mitarbeiter*innengespräch	21
Tabelle 8: Stellenbeschreibung "Fahrer*in" Beispiel	27
Tabelle 9: Elternzeitplanung Beispiel	35

Vorwort

Vielfalt ist in allen Unternehmen und Verwaltungen¹ vorhanden, ob es unterschiedliche Geschlechter, Herkunft, Religionen oder Bildungsabschlüsse sind. Vielfalt muss also nicht in Organisationen implementiert werden. Sie ist schon da.

Der offene und professionelle Umgang mit Vielfalt muss jedoch bewusst geplant und in die Organisation gebracht werden. Dieser Umgang sollte durch die Führungskräfte, die Leitung und auch durch den Betriebs- oder Personalrat innerhalb der Organisation vorgelebt und mitgedacht werden. Dies beginnt in der Geschäftsführung, im Vorstand oder bei den Inhaber*innen und zieht sich durch alle Hierarchieebenen bis hin zu Vorarbeiter*innen, Teamleitung oder Projektleitung. Führungskräfte sind Vorbilder und müssen ihren Führungsstil, ihre Instrumente und Maßnahmen reflektieren und an eine vielfältige Belegschaft anpassen.

Führungskräfte im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft zu unterstützen, bedeutet sie zum Thema zu qualifizieren und ihnen geeignete Instrumente an die Hand zu geben, um Vielfalt in ihrer täglichen Führungsarbeit einzubinden. Daher ist dieser Leitfaden in drei Stränge unterteilt: 1. Qualifizierung und Sensibilisierung der Führungskräfte durch Workshops, 2. Instrumente zur Personalentwicklung, die jede Führungskraft einsetzen kann, und 3. Organisationsentwicklung als Basis für vielfaltsensible Führung.

Die Instrumente und Maßnahmen, die in diesem Leitfaden vorgestellt werden, sind beispielhaft dargestellt und bieten damit die Möglichkeit in den Organisationen auf die eigenen Bedürfnisse und Ausgangssituationen angepasst zu werden. Ebenso sind die Qualifizierungen Anregungen, die individuell und betriebsspezifisch eingesetzt werden sollen.

Dortmund, März 2019

¹ Im Folgenden Organisationen genannt

Vielfaltssensible Führung

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „vielfaltssensible Führung“? Im Projekt SoViel haben Organisationen den Umgang mit Vielfalt in der Arbeitswelt thematisiert, weiterentwickelt und professionalisiert. Dabei ist die wichtigste Grundlage, sich der Vielfalt in der Organisation bewusst und für die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse sensibel zu sein. Insbesondere die Führungskräfte haben eine Verantwortung gegenüber der vielfältigen Belegschaft und müssen sich und ihr Handeln dahingehend überdenken. Sie sind Vorbilder im Umgang mit Vielfalt, sie setzen die Leitlinien der Organisation um und sie tragen damit maßgeblich dazu bei, Vielfalt zu leben.

Dabei steht die Potenzialentdeckung und -entfaltung im Mittelpunkt. Durch die Verzahnung von Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung soll ein ganzheitliches Konzept zur vielfaltssensiblen Führung in den Organisationen implementiert werden. Aber auch das Team muss für Vielfalt sensibilisiert sein und gemeinsam mit der Führungskraft an diesem Thema arbeiten. So richten sich die Qualifizierungen und Instrumente sowohl an Führungskräfte als auch an Beschäftigte.

Durch eine zunehmend vielfältigere Belegschaft, beispielsweise in Form von mehr erwerbstätigen Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund, sowie die steigenden Anforderungen zur Vereinbarkeit von Privatem und Beruf stehen auch Führungskräfte vor Herausforderungen und müssen ihr Führungshandeln anpassen. Sie sind die ersten Ansprechpersonen, wenn es um Konflikte, Bedürfnisse und Weiterentwicklung geht. Sie strukturieren die Zusammenarbeit und sind verantwortlich für den Erfolg ihres Teams.

Die Führungskräfte zu befähigen, diesen Herausforderungen zu begegnen und sie zu meistern, ist Aufgabe der Organisationen und ihrer Leitungen. Vorausgehend zu dieser Befähigung der Führungskräfte ist das Commitment der Organisation zu Vielfalt sowie deren Verankerung in Leitbildern und Unternehmenswerten. Nur wenn die obersten Ebenen der Organisationen dieses Thema nicht nur als gegeben hinnehmen, sondern sich aktiv damit beschäftigen, werden Führungskräfte und schließlich die Mitarbeitenden ermutigt, Vielfalt zu leben. Vielfaltssensible Führung ist dafür ein zentraler Faktor.

1. Qualifizierungen

Vielfalt als solche kann nicht qualifiziert werden, aber dafür zu sensibilisieren, ist ein wichtiges Ziel des Diversity Managements. Daher stehen die Erlebbarkeit von Vielfalt und der Perspektivwechsel im Fokus dieser Qualifizierungen. Sie sind alle im Workshop-Format aufgebaut und setzen auf eine interaktive Gestaltung, welche die Teilnehmenden über die gesamte Zeit hinweg einbindet und animiert, sich selbst mit dem Thema Vielfalt auseinanderzusetzen.

Generell ist es sinnvoll, eine allgemeine Qualifizierung zu Vielfalt anzubieten, damit die Belegschaft mit dem Begriff und dem Thema vertraut ist und danach zur Verstetigung Vielfalt auch in anderen Soft-Skill Qualifizierungen zu thematisieren. Folglich kann beispielsweise bei einem Kommunikationstraining der Fokus auf interkultureller Kommunikation oder der Kommunikation als weibliche Führungskraft in noch männerdominierten Berufsfeldern liegen.

So kann in Soft-Skill Qualifizierungen anhand von Fallbeispielen, Übungen oder Gruppenarbeiten auf das Thema Vielfalt eingegangen werden. Beispiele dafür können sein:

Thema	Inhalt	Bezug zu Vielfalt
Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung von Konflikten • Konfliktanalyse • Konfliktursachen • Konfliktlösungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige Konfliktursachen • Kultureller Umgang mit Konflikten • Sozialisation als Faktor in Konflikten
Mitarbeiter*innenmotivation	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der Motivation • Motive im Wandel der Zeit • Motive und Motivationen erkennen • Leistungsanreize setzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Motive im Wandel: Rollenverständnisse von Männern und Frauen • Vielfältige Motive kennen und entsprechende Anreize setzen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der Kommunikation • Modelle von Kommunikation • Gesprächsführung • Schwierige Gesprächssituationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiede in der Kommunikation • Kommunikation mit internationalen Kundinnen und Kunden

Tabelle 1: Beispiele für Vielfaltsthemen in Soft-Skill Qualifizierungen

Die Teilnehmenden dieser Workshops können dabei ganz unterschiedlich zusammengesetzt werden. Im Folgenden werden fünf Workshop-Formate vorgestellt: ein allgemeiner Diversity-Workshop an dem jede*r teilnehmen kann, ein Workshop für Führungskräfte, ein Workshop für Auszubildende und zwei Soft-Skill Qualifizierungen für Beschäftigte. Diese Formate konzentrieren sich auf das Thema Vielfalt und darauf, eine Sensibilität zu schaffen. Jedes Format wird kurz mit seinen Zielen, Rahmenbedingungen und Wirkungen vorgestellt und je eine Beispielmethode näher erläutert.

1.1 Diversity-Workshops

Allgemeine Diversity-Workshops dienen in erster Linie dem Wissenserwerb, dem Perspektivwechsel und dem Austausch unter den Teilnehmenden. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden erfahren, was Vielfalt bedeutet und für sich einschätzen können, wie vielfältig ihr eigenes Team und die Organisation tatsächlich ist. Während dieses Prozesses sollen sie selbst erleben, was Vielfalt heißt und gemeinsam Umgang und Werte diskutieren.

Der Workshop besteht aus einem kleinen Anteil an Input, mehreren Übungen und stets anschließenden Reflexionen. Der Einstieg in den Workshop erfolgt durch die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Vielfalt. Häufig unter dem Namen „Diversity“ benannt, ist vielen Beschäftigten nicht klar, was sich dahinter verbirgt. So werden zu Beginn des Workshops die Grundlagen zu den sechs Vielfaltsdimensionen, der Bedeutung in Organisationen und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gelegt. In Diskussionen zu verschiedenen beruflichen Situationen, in denen Vielfalt eine zentrale Rolle spielt, reflektieren die Teilnehmenden ihren Umgang und ihre Wahrnehmung zum Thema Vielfalt. Im weiteren Verlauf des Workshops werden die einzelnen Vielfaltsdimensionen angesprochen, mit interessanten Fakten vorgestellt und durch Übungen und Reflexion erlebbar gemacht. Abschließend werden die Erfahrungen auf die eigene Arbeitswelt transferiert, sodass die Teilnehmenden mit neuen Ideen den Workshop beenden.

Oft beschreiben Teilnehmende in Organisationen den Umgang mit Vielfalt als selbstverständlich. Das ist er jedoch nicht, wenn man sich nicht zu diesem Umgang aktiv entschieden hat. Organisationen können mithilfe solcher Diversity-Workshops Bewusstsein schaffen und durch das Angebot zeigen, dass sich die gesamte Organisation mit dem Thema auseinandersetzen muss. Dies hat die Wirkung, dass den Beschäftigten deutlich wird, was mit Vielfalt gemeint ist, und das Thema nicht ein abstraktes bleibt. Infolgedessen wird im Rahmen dieser Workshops ein Beitrag zur Implementierung einer vielfaltsbewussten Organisationskultur geleistet.

Die größte Herausforderung ist es, die Beschäftigten zu erreichen, die sich nicht mit dem Thema auseinandersetzen wollen und somit eigentlich die Hauptzielgruppe sind. Jede Organisation muss für sich selbst entscheiden, ob Teilnahmen an Workshops verpflichtend sind oder nicht. Dies löst zwar das Problem der Erreichbarkeit, hat aber eventuell zur Folge, dass Beschäftigte in den Workshops nicht mitarbeiten.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden zu den Diversity-Workshops innerhalb des SoViel-Projektes waren sehr positiv, da der Raum geboten wurde, sich mit diesem gesellschaftlichen Thema, das Organisationen genauso bewegt, auseinanderzusetzen und mit den Kolleginnen und Kollegen darüber ins Gespräch zu kommen.

Für einen spielerischen Perspektivwechsel eignet sich in den Diversity-Workshop beispielsweise die folgende Methode zur Sensibilisierung für Menschen mit Behinderungen.

Methode: Sensibilisierung für Menschen mit Behinderung	
Thema	Chancengleichheit, Diversity, Behinderung
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für die alltäglichen Herausforderungen für Menschen mit Behinderung: Sehbehinderung, Hörbehinderung, körperliche Behinderung • Sensibilisierung für notwendige Unterstützungsmaßnahmen für Menschen mit Behinderung • Selbsterfahrung als Person mit Handicap
Zielgruppe	Die Methode ist geeignet für alle Personen Gruppengröße: bis 20 Personen
Zeit	Ca. 45 Minuten, jeweils 10 Minuten pro Runde
Durchführung	<p>Die Teilnehmenden werden in drei gleich große Gruppen geteilt. Sie durchlaufen nacheinander drei Stationen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jede*r Teilnehmende erhält einen Beutel mit 20-25 unterschiedlichen Euro-Münzen. Mit verbundenen Augen muss der Geldwert im Beutel gezählt werden. Wenn die Teilnehmenden fertig sind, dürfen sie mit offenen Augen erneut zählen. 2. Die Teilnehmenden setzen sich zu zweit zusammen. Eine Person stellt pantomimisch vorgegebene Aussagen dar. Die andere muss den Sinn erkennen. 3. Jede*r Teilnehmende begibt sich auf eine Gedankenreise, in der er*sie morgens aufwacht und den Tag im Rollstuhl meistern muss. Dabei sollen die Teilnehmenden alle Veränderungen zu ihrem Leben ohne Rollstuhl notieren. <p>Für jede Station hat jede Gruppe zehn Minuten Zeit. Die Teilnehmenden können sich untereinander austauschen.</p>
Ergebnis	<p>Nachdem alle Gruppen die drei Stationen durchlaufen sind, kommen sie zurück ins Plenum und berichten von ihren Erfahrungen. Mögliche Reflexionsfragen können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie nicht sehen/hören/gehen konnten? • Was hat Sie besonders überrascht/gewundert/beeindruckt?
Material	<ul style="list-style-type: none"> • Augenbinden oder Schlafmasken • Mehrere Beutel mit Münzen • Zettel mit Aussagen, die pantomimisch dargestellt werden sollen • Notizzettel für die Gedankenreise • Aufgabenzettel für die einzelnen Stationen

Tabelle 2: Methode zur Sensibilisierung für Menschen mit Behinderung

1.2 Führungskräftequalifikationen

Ebenso wie die Diversity-Workshops für alle Beschäftigten haben auch die Führungskräftequalifikationen das Ziel, Wissen zu vermitteln, für Vielfalt zu sensibilisieren und den Umgang mit dem Thema zu diskutieren. Führungskräfte sind darüber hinaus auch Vorbilder und müssen den Umgang mit Vielfalt nicht nur vorleben, sondern auch in ihrem Team lenken. Daher wird ein starker Fokus auf die Rolle der Führungskraft, ihre Aufgaben und Lösungsmöglichkeiten gesetzt.

Die Führungskräfte steigen mit der Definition des Vielfaltsbegriffs und der Wirkungen in Organisationen in die Qualifizierung ein. So wird gemeinsam herausgearbeitet, welchen Nutzen und welche Auswirkungen der proaktive Umgang mit Vielfalt in den Teams und in der Organisation hat. Die Führungskräfte werden durch Übungen und Reflexionen zu jeder Vielfaltsdimension für die Vielfalt ihres eigenen Teams sensibilisiert und haben die Möglichkeit mit den anderen Führungskräften ihre Fragen zu besprechen. In Gruppenarbeiten entwickeln die Führungskräfte Ideen, wie sie die Potenziale ihres Teams erkennen und nutzen können, geben sich dabei gegenseitig Ratschläge und diskutieren Umsetzungsmöglichkeiten. So sollen die Führungskräfte mit konkreten Ideen der Implementierung von Vielfaltsthemen und einem Bewusstsein für die Bedarfe ihrer Teams die Qualifizierung beenden.

Führungskräftequalifizierungen hinsichtlich Vielfalt zeigen den Stellenwert des Themas innerhalb der Organisation auf. Eine Organisation, die sich zwar zu den Werten von Vielfalt bekennt, aber keinen Raum für diese schafft, kann nicht davon ausgehen, dass die Führungskräfte Vorbilder im Umgang mit Vielfalt sind. Durch Qualifizierungen und andere Maßnahmen können Werte (und z.B. auch die Corporate Social Responsibility der Organisation) in die Organisation getragen und gelebt werden. Ebenso können in den Qualifizierungen neue Personalentwicklungsinstrumente eingeführt oder die Instrumente zur Organisationsentwicklung vorgestellt werden.

Wie auch bei anderen Soft-Skill Qualifizierungen ist der zeitliche Aspekt die größte Herausforderung. Führungskräfte verfügen meist über wenig Zeit und können daher oft keinen ganzen Tag für eine Qualifizierung entbehren. Als Alternative können kurze Impulse angeboten werden, die in Führungskräfte-meetings eingebaut werden können, um so über einige Wochen hinweg am Thema Vielfalt zu arbeiten. Dies kann auch bei der Implementierung neuer Instrumente hilfreich sein, da Erfahrungen geteilt und gemeinsam reflektiert werden können.

Viele Führungskräfte sind sich der Bedeutung von Vielfalt für die Organisation und besonders der Förderung der vielfältigen Potenziale in ihren Teams bereits bewusst. Vielfalt an konkreten Instrumenten festzumachen, hilft ihnen das Thema in den Arbeitsalltag integrieren zu können.

Um Vielfalt, Diskriminierung und soziale Ungleichheit in der Gesellschaft und im Arbeitsleben zu verdeutlichen, bietet sich die Übung „Ein Schritt nach vorne“ an:

Methode: Ein Schritt nach vorne	
Thema	Chancengleichheit, Diskriminierung, soziale Ungleichheit, Herkunft
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für Menschen anderer Nationalitäten • Sensibilisierung für unterschiedliche soziale Hintergründe
Zielgruppe	<p>Die Methode ist geeignet für alle Personengruppen, besonders für Personen, die der Mehrheit in der Gesellschaft angehören</p> <p>Gruppengröße: 15 bis 20 Personen</p>
Zeit	Ca. 30 Minuten
Durchführung	<p>Jede*r Teilnehmende zieht eine Rollenkarte. Die Rollen beschreiben Personen mit unterschiedlichen Nationalitäten, Migrationsgeschichten und Aufenthaltsstatus. Die Teilnehmenden haben ungefähr fünf Minuten Zeit, sich in ihre Rolle hineinzusetzen und sich weiterführende Gedanken zu der Rolle zu machen. Dabei dürfen die Teilnehmenden sich untereinander nicht austauschen.</p> <p>Dann stellen sich alle Teilnehmenden nebeneinander in einer Reihe auf. Es sollte ausreichend Platz nach vorne geben. Denn nun werden unterschiedliche Aussagen vorgelesen. Die Teilnehmenden sollen für ihre Rolle entscheiden, ob sie der Aussage zustimmen oder nicht. Wenn sie zustimmen, gehen sie einen Schritt nach vorne. Wenn sie nicht zustimmen oder sich nicht sicher sind, bleiben sie stehen.</p>
Ergebnis	<p>Wenn alle Aussagen vorgelesen wurden, stehen die Teilnehmenden verstreut im Raum. Einige sind keinen einzigen Schritt gegangen, andere konnten sich bei fast jeder Aussage fortbewegen. Zur Reflexion können folgende Fragen genutzt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie sich gefühlt als Sie allen davon liefen/ hinten stehen blieben? • Was denken Sie, führte dazu, dass einige voran kamen und andere nicht? <p>Dann können alle ihre Rollen nennen und die Gruppe tauscht sich zu den unterschiedlichen Rollen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • War es leicht/schwer sich in die Rollen hineinzusetzen? Warum? • Was hindert diejenigen, die stehen bleiben am Weiterkommen? Was befähigt diejenigen, die voraus laufen?
Material	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichend Platz zum Laufen • Rollenkarten, die möglichst unterschiedliche gesellschaftliche Schichten abdecken, beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tochter des hiesigen Bürgermeisters ○ Sohn eines türkischen Einwanderers ○ Mann der amerikanischen Botschafterin

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inhaberin einer großen Produktionsfirma ○ Illegal eingewanderter Flüchtling ○ IT-Spezialist aus China ○ Studentin aus Mexiko ○ ... ● Aussagen in Bezug auf die eigene Lebenssituation, beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sie hatten noch nie finanzielle Nöte gehabt ○ Sie sprechen die Sprache des Landes perfekt ○ Sie können bei politischen Themen mitreden ○ Sie wissen, an wen Sie sich im Notfall wenden können ○ Sie können einkaufen gehen, ohne auf jeden Cent achten zu müssen ○ Sie können einmal im Jahr in den Urlaub fahren ○ Sie haben eine medizinische Versorgung ○ Sie haben das Gefühl, in der Gesellschaft anerkannt zu werden ○ Sie machen sich keine Sorgen um die Zukunft ihrer Kinder ○ ...
<p>Sonstiges</p>	<p>Besonders für Führungskräfte ist diese Methode geeignet, da sie häufig einer Mehrheit der Gesellschaft angehören und so für die Unterschiedlichkeit auch in der beruflichen Bildung oder individueller Lebensläufe sensibilisiert werden.</p>

Tabelle 3: Methode "1 Schritt nach vorne"²

² Vgl. COMPASS (2012)

1.3 Auszubildenden Workshops

Zu Beginn einer Ausbildung erhalten die Auszubildenden hauptsächlich Informationen zu ihrem Ausbildungsbetrieb, ihrem Beruf, der Berufsschule und ihrem neuen Team. Der Ausbildungsbetrieb stellt sich meist noch einmal ausführlich vor, erläutert z.B. das Leitbild und erklärt den Auszubildenden, was in der Organisation wichtig ist. Es bietet sich an, hier mit dem Thema Vielfalt anzuknüpfen und den Auszubildenden damit aufzuzeigen, wie bedeutend der wertschätzende Umgang in der Organisation ist. Auszubildende achten immer häufiger bei ihrem Ausbildungsbetrieb auf Themen wie Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, ein gutes Arbeitsklima und Nachhaltigkeit.³

Es bietet sich an, die Auszubildenden bei ihren Erwartungen an einen attraktiven Arbeitgeber und ein gutes Betriebsklima abzuholen und dies mit Vielfalt zu verbinden. Eine Einführung, was Vielfalt im Kontext der Organisation bedeutet, kann hier verkürzt gestaltet werden, aber dann sollten die Auszubildenden möglichst durch Übungen und Spiele zum Nachdenken angeregt werden. Rollenspiele oder andere Übungen aus interkulturellen Kompetenztrainings bereiten einen gewissen „Aha-Effekt“ unter den Auszubildenden. Offene Fragestellungen, wie „Was bedeutet Vielfalt für uns?“ oder „Vielfalt ist wichtig, weil...“, lassen den Auszubildenden Freiraum für kreative Antworten und lassen sich innerhalb der Organisation nutzen, um das Thema Vielfalt publik zu machen.

Ziel des Workshops ist es, die Auszubildenden an das Thema Vielfalt heranzuführen, sie zum Nachdenken anzuregen und so ein Bewusstsein dafür bei den Fach- und Führungskräften der Zukunft zu schaffen. Auszubildende bringen neue Ideen und Impulse in ihre Teams und eignen sich daher sehr gut als Multiplikator*innen für eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur. Des Weiteren werden die Auszubildenden von Anfang an auch in „weiche Themen“ einbezogen.

Sicherlich ist es schwierig, eine weitere Veranstaltung zu Beginn des Ausbildungsjahres zu platzieren, jedoch reicht für den ersten Kontakt mit dem Thema ein 90-minütiger Workshop. So bleibt das Thema interessant und der Workshop kurzweilig. Teilweise sind Auszubildende in den ersten Wochen noch etwas zurückhaltend und tun sich schwer, Erwartungen zu formulieren oder den Einfluss von Vielfalt auf die Arbeit einzuschätzen. Die offene Gestaltung des Workshops und die Gruppenarbeit mit anderen Auszubildenden sollte diese Zurückhaltung etwas aufweichen.

Die Rückmeldungen aus den Auszubildenden-Workshops innerhalb des Projektes waren sehr positiv. Die Auszubildenden schätzten die aktiven Übungen und die Abwechslung zu den eher fachlichen Themen in den ersten Wochen. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit „Was bedeutet Vielfalt für uns?“ wurden teilweise auf der Homepage und im Intranet der Organisation veröffentlicht, sodass die Kolleginnen und Kollegen, aber auch andere Personen im Umfeld der Organisation, darauf aufmerksam gemacht wurden.

³ Ver.di (2018)

Die im Folgenden beschriebene Übung „Was würden Sie tun, wenn...?“ dient beispielsweise der Sensibilisierung für alltägliche Diskriminierungen im Arbeitsumfeld:

Methode: Was würden Sie tun, wenn...?	
Thema	Diversity, beruflicher Alltag
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Ins Gespräch kommen zu den einzelnen Diversity-Dimensionen • Sensibilisieren für alltägliche Diskriminierungen und die Allgegenwärtigkeit von Diversity • Verständnis dafür schaffen, dass es nicht immer nur eine Lösung gibt
Zielgruppe	Junge Menschen im Beruf oder Berufseinsteiger*innen Gruppengröße: bis 30 Personen
Zeit	Mindestens eine Stunde
Durchführung	Je größer der Teilnehmendenkreis ist, desto ratsamer ist eine Aufteilung in Gruppen. Die Gruppen sollten nicht größer als acht Personen sein, da sonst in einer Diskussion nicht alle beteiligt werden. Die Gruppen erhalten Situationsbeschreibungen über Diskriminierungen im beruflichen Alltag mit sechs Reaktionsmöglichkeiten. Eine Situation wird vorgelesen, alle Gruppenmitglieder entscheiden sich, ohne zu sprechen, für eine Reaktionsmöglichkeit. Die Entscheidung wird von allen gleichzeitig aufgedeckt, dann kann die Gruppe über die Lösungen diskutieren.
Ergebnis	Die Teilnehmenden entscheiden sich für unterschiedliche Möglichkeiten und argumentieren jeweils für ihre Entscheidung. Über diese Diskussion kommen sie ins Gespräch darüber, wie sie reagieren würden, und begründen diese Entscheidung. Gemeinsam wird so über Werte und Verhalten in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt im beruflichen Kontext diskutiert.
Material	<ul style="list-style-type: none"> • Situationskarten mit Reaktionsmöglichkeiten zu den sechs klassischen Diversity-Dimensionen, beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sie bekommen mit, dass einer Kollegin über 50 keine Weiterbildung im IT-Bereich mehr genehmigt wird. ○ Ein polnischer Kollege wird immer mit vermeintlichen Witzen über stehende Polen konfrontiert. Er scheint nicht darüber lachen zu können. ○ Ein Kunde verlangt ausdrücklich einen männlichen Kollegen als Ansprechperson. • Zettel und Stifte, um die persönliche Reaktionsmöglichkeit festzuhalten

Tabelle 4: Methode "Was würden Sie tun, wenn...?"

1.4 Konfliktmanagement

Konflikte begegnen den Teilnehmenden überall. Sie können durch unterschiedliche Meinungen, verschiedene Ziele, knappe Ressourcen oder gerade durch Vielfalt entstehen. Denn Unterschiede und Veränderungen können ein Auslöser für Konflikte sein. In einer Qualifizierung zum Thema Konfliktmanagement sollten daher Unterschiedlichkeiten zwischen verschiedenen Personen thematisiert werden. Ziel der Qualifizierung ist es, den Teilnehmenden zu vermitteln, dass Konflikte, wenn sie gelöst werden, eine positive Wirkung haben können und es sich daher lohnt, sich näher mit ihnen zu beschäftigen und sie konstruktiv zu lösen.

Zunächst sollen die Teilnehmenden sich damit auseinandersetzen, was ein Konflikt für sie bedeutet. Meistens werden Streitigkeiten oder negative Assoziationen mit dem Begriff „Konflikt“ verbunden. Dass es sich aber einfach um unterschiedliche Meinungen, Sichtweisen oder Bewertungen handelt, ist vielen nicht bewusst. Hier lässt sich auch das Thema Vielfalt ansetzen, denn durch gegenseitiges Kennenlernen der jeweiligen Perspektiven und Gespräche über den Standpunkt des*der Anderen lässt sich ein Großteil der Konflikte lösen, bevor es zu einer Eskalation des Konfliktes kommt. Die Teilnehmenden lernen unterschiedliche Eskalationsstufen kennen und entwickeln selbst mögliche Lösungsstrategien für Fallbeispiele. Auch bei den Fallbeispielen können Vielfaltsthemen gewählt werden.

Ziel der Qualifizierung ist es, Konflikte zu verstehen, sie differenzierter zu betrachten, ihren Nutzen zu erkennen und Konflikte analysieren zu können. Zudem liegt ein Schwerpunkt auf der Konfliktlösung und den unterschiedlichen Lösungsstrategien. Durch die grundsätzliche Sensibilisierung für Konflikte und den Umgang mit ihnen werden auch Grundlagen für die Zusammenarbeit in vielfältigen Belegschaften gelegt. Wer offen ist für den Standpunkt des*der Anderen, an einem Kompromiss interessiert ist und gemeinsam Lösungen finden möchte, ist auch offen für die Belange einer vielfältigen Belegschaft und kann mit der Unterschiedlichkeit besser umgehen.

Die Qualifizierung zum Thema Konfliktmanagement sollte nicht nur auf Vielfalt ausgerichtet sein, da Konflikte in allen Kontexten der Zusammenarbeit auftreten und sich häufig um inhaltliche Fragen drehen. Dennoch sollten einige Beispiele aus verschiedenen Vielfaltsthemen aufgegriffen werden und ein Bezug hergestellt werden. Wie schon beschrieben, ist die Kompetenz, Konflikte zu lösen, auch eine Grundlage für den Umgang mit Vielfalt.

Die Beispiele zu Vielfalt und der Bezug zu Konflikten wurden von den Teilnehmenden interessiert aufgenommen und regten zu Diskussionen zum Thema Vielfalt an. Besonders die Methode „Stühle stapeln“ hat einige Teilnehmende zum Nachdenken angeregt:

Methode: Stühle stapeln	
Thema	Konflikte lösen
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bedeutung von Kommunikation in Konflikten hervorheben • Gegenseitiges Verständnis schaffen • Für unterschiedliche Hintergründe sensibilisieren
Zielgruppe	Beschäftigte aus allen Bereichen, auch Führungskräfte Gruppengröße: 12 bis 15 Teilnehmende
Zeit	Ca. 35 bis 45 Minuten
Durchführung	<p>Alle Stühle werden in der Mitte des Raumes zu einem chaotischen Haufen gestapelt. Die Teilnehmenden werden in drei Gruppen geteilt. Während der Übung dürfen die Teilnehmenden nicht sprechen, weder innerhalb ihrer Gruppe noch zwischen den Gruppen. Jede Gruppe erhält verdeckt eine Aufgabe. Die Gruppe, die zuerst ihre Aufgabe erfüllt, hat gewonnen. Die Gruppen haben zwei Minuten Zeit, sich zu besprechen, bevor die Gruppen zeitgleich mit der Aufgabe starten dürfen.</p> <p>Die Aufgaben sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alle Stühle mit der Lehne zum Fenster (alternativ: zur Tür) drehen. 2. Alle Stühle aufeinander stapeln (alternativ: in eine Reihe stellen). 3. Alle Stühle auf den Kopf stellen. <p>(Bei großen Gruppen: 4 Gruppen mit 4 Aufgaben)</p>
Ergebnis	<p>Die Lösung der Aufgabe ist, dass alle Gruppen ihr Ziel erreichen können. Allerdings konzentrieren sich die meisten Gruppen nur auf ihre Aufgabe und wollen diese lösen. Sie gehen automatisch davon aus, dass sie gegeneinander arbeiten müssen.</p> <p>Am Ende der Übung stehen folgende Reflexionsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie Ihre Aufgabe erfüllt? • Wie haben Sie sich während der Übung gefühlt? • Warum haben Sie gegeneinander gearbeitet? • Was hat die Unterschiedlichkeit mit Ihnen gemacht? • Welche Rolle hat Kommunikation bei der Übung gespielt? <p>Die Teilnehmenden sollen am Ende dafür sensibilisiert werden, auf ihr Umfeld zu achten, die Bedeutung von Kommunikation zu verstehen und dass trotz unterschiedlicher Ziele eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann.</p>
Material	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens so viele Stühle wie Teilnehmende, bestenfalls mehr • Aufgabenanweisungen auf Kärtchen

Tabelle 5: Methode "Stühle stapeln"

1.5 Kundenkontakt

In vielfältigen Belegschaften müssen häufig nicht nur die Kolleginnen und Kollegen für Vielfalt sensibilisiert werden, sondern auch im Kontakt mit Kundinnen und Kunden. Ein Unternehmen aus SoViel, das im Einzelhandel tätig ist und dessen Beschäftigte u.a. mit Handicap im Kundenkontakt stehen, widmete sich der Fragestellung, wie Vielfalt mit Kundinnen und Kunden kommuniziert wird. Ausgangspunkt waren u.a. die Gehörlosigkeit einer Kollegin und ein Kollege mit Lernschwäche, die häufig auf Unverständnis der Kundinnen und Kunden stießen, wenn etwas länger dauerte oder nicht direkt verstanden wurde. Das Unternehmen hatte sich bewusst dafür entschieden, die Beschäftigten im Verkauf einzusetzen, auch um ein Bewusstsein im Kundenstamm zu entwickeln.

Der gemeinsame Workshop mit den Beschäftigten begann zunächst mit allgemeinen Fragen zum Kundenumgang im Geschäft und am Telefon. Die Beschäftigten konnten durch Rollenspiele üben, wie sie sich auch in schwierigen Gesprächssituationen verhalten. Gemeinsam wurden „Dos und Don'ts“ im Umgang mit Kundinnen und Kunden erarbeitet. Die Beschäftigten entwickelten für sich einen Leitfaden, in dem festgelegt wurde, welche Fragen in Telefongesprächen und Beratungsgesprächen gestellt werden müssen und wo die Informationen festgehalten werden. Auch der Umgang mit Kundinnen und Kunden, die negativ auf die Handicaps der Beschäftigten reagieren, wurde gemeinsam besprochen. Die anderen Kolleginnen und Kollegen stellten sich dabei hinter die Beschäftigten mit Handicaps und wollten im Notfall unterstützend eingreifen.

Ziel des Workshops war es, eine gemeinsame Grundlage für den Umgang mit Kundinnen und Kunden zu schaffen, alle Beschäftigten in diesem Umgang zu stärken und Raum zu haben, dies zu üben. Darüber hinaus sollte das Bewusstsein in der Belegschaft für das Unternehmen als integrativer Betrieb gestärkt werden und das Team zusammenwachsen. Auch die Geschäftsführung hatte die Möglichkeit ihr Selbstverständnis und ihre Erwartungen an das Team und den Umgang mit Vielfalt sowie mit Kundinnen und Kunden zu formulieren.

Der Workshop war sehr individuell auf das Unternehmen und seine Beschäftigten ausgerichtet. Eine Herausforderung war es, die Kolleginnen und Kollegen mit Handicap einzubeziehen und ihre Situation im Kundenkontakt zu thematisieren, ohne sie dabei vorzuführen. Dies hat gut funktioniert, da alle anderen Beschäftigten sich dafür einsetzten und die Unterstützung als ganz selbstverständlich ansahen.

In der täglichen Arbeit hatte der Workshop positive Auswirkungen, da sich alle immer wieder auf die dort getroffenen Vereinbarungen beziehen konnten und die entwickelten „Dos und Don'ts“ nutzten.

Insbesondere das Rollenspiel „Kundenkontakt“ hat den Teilnehmenden die Auswirkungen von Vorurteilen und Diskriminierungen im Arbeitsalltag verdeutlicht:

Methode: Rollenspiel Kundenkontakt	
Thema	Diversity, Umgang mit Kund*innen, unbewusste Vorurteile
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für Vielfalt in der Kundschaft • Reflexion der eigenen unbewussten Vorurteile
Zielgruppe	Beschäftigte mit Kundenkontakt im Verkauf oder Vertrieb
Zeit	Ca. eine Stunde Gruppengröße: max. 20 Teilnehmende
Durchführung	Die Übung ist aufgebaut wie ein klassisches Rollenspiel: Die Teilnehmenden finden sich in Zweiergruppen zusammen. Eine Person ist in seiner beruflichen Rolle im Verkauf und die andere Person ist ein*e Kund*in mit einer Rollenanweisung. Die Rollenanweisungen sind dabei so gestellt, dass der*die jeweils andere auf seine*ihre unbewussten Vorurteile gestoßen wird und in der Situation damit umgehen muss. Dann wechseln die beiden ihre Rollen und spielen mit einer neuen Anweisung.
Ergebnis	Im Anschluss an das Rollenspiel kommen alle Teilnehmenden zusammen und reflektieren ihre Gespräche: <ul style="list-style-type: none"> • Von welchen Vorannahmen sind Sie ausgegangen? • Zu welchem Zeitpunkt haben Sie gemerkt, dass Sie sich diskriminierend verhalten? • Wie würden Sie rückblickend vorgehen?
Material	Zettel mit Rollenanweisungen, beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> • Eine Kundin möchte eine Hochzeitstorte mit Figuren aus Marzipan bestellen. Es stellt sich heraus, dass es eine gleichgeschlechtliche Hochzeit ist. • Ein Kunde möchte ein Geburtstagsgeschenk für seine 8-jährige Patentochter kaufen. Sie spielt leidenschaftlich gerne Fußball, sammelt Superheldenfiguren und ist Königin im Auto-Quartett. • Eine Kundin möchte bezüglich Stoffmuster für ihr Sofa beraten werden. Sie trägt eine Sonnenbrille und ist blind.

Tabelle 6: Methode "Rollenspiel Kundenkontakt"

2. Personalentwicklung

Personalentwicklung beschreibt zunächst die Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen und kann durch unterschiedliche Maßnahmen und Instrumente durchgeführt werden. Ziel ist es, die Potenziale der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln und somit für das Unternehmen zu nutzen. Im Fokus stehen dabei die Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten sowie deren Einsatz im Arbeitsalltag. In einer vielfaltssensiblen Personalentwicklung beziehen die Führungskräfte die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten in die angewandten Instrumente und Maßnahmen ein.

Im Projekt SoViel wurden mehrere Instrumente der Personalentwicklung auf ihren Bezug zu Vielfalt überprüft und weiterentwickelt. Ausschlaggebend dabei war die Aktualität und Umsetzung im jeweiligen Unternehmen. Im Folgenden werden vier Beispielmaßnahmen im Rahmen von Personalentwicklung vorgestellt.

2.1 Mitarbeiter*innengespräche

In den meisten Unternehmen und Verwaltungen werden regelmäßig Mitarbeiter*innengespräche geführt. Dabei geben die Führungskräfte den Beschäftigten ein Feedback über ihre Leistung und sprechen mit ihnen über Möglichkeiten der individuellen Weiterentwicklung. Darüber hinaus werden ggf. gemeinsam Ziele für das kommende Jahr festgelegt. Das übergreifende Ziel von Mitarbeiter*innengesprächen ist es also, sich regelmäßig die Zeit zu nehmen, die individuelle Situation der Beschäftigten zu besprechen und ihre weitere Entwicklung festzulegen.

Dabei sind natürlich die vielfältigen Hintergründe der Beschäftigten zu berücksichtigen. Hier einige Beispielaspekte aus den sechs klassischen Vielfaltdimensionen:

- **Alter:** Beschäftigte befinden sich in unterschiedlichen Lebensphasen. Mit diesen Lebensphasen gehen verschiedene Bedürfnisse und Erwartungen einher. Die Führungskräfte müssen sich also bewusst machen, in welcher Lebensphase sich die jeweilige Person befindet und inwiefern dies die berufliche Entwicklung beeinflusst. Wichtig dabei ist, nicht vom Alter direkt auf die Lebensphase zu schließen: Denn auch eine Mitarbeiterin Mitte 20 kann ihre kranken Großeltern pflegen oder ein Mitarbeiter Anfang 40 in Elternzeit gehen.
- **Geschlecht:** Oft werden der Dimension „Geschlecht“ Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Teilzeitregelungen oder Home Office Möglichkeiten zugeschrieben. Zu beachten ist, dass nicht nur Frauen in den Genuss dieser Möglichkeiten kommen, sondern genauso Männer und somit die Gleichberechtigung in beide Richtungen unterstützt wird. Weibliche Beschäftigte sollten zudem im Thema Aufstieg und Führungsposition unterstützt werden.
- **Sexuelle Orientierung:** Diese Dimension ist im Vergleich zu den anderen Dimensionen oftmals schwerer zu erkennen und zu berücksichtigen. In einem Mitarbeiter*innengespräch darf

die sexuelle Orientierung der Person in keinen Fall abgefragt werden. Allerdings ist ein solches Gespräch eine Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen und sich über die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit und im Team auszutauschen, sodass Beschäftigte auch über negative Erfahrungen sprechen können und die jeweilige Führungskraft sie dabei unterstützt.

- **Ethnisch kulturelle Herkunft:** Besonders für international agierende Organisationen lohnt es sich, einen Blick auf die Fähigkeiten der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu werfen und deren sprachliche und kulturellen Kompetenzen zu nutzen. Ein Mitarbeiter*innengespräch kann also die passende Gelegenheit sein, über diese Potenziale zu sprechen und zu überlegen, wie sie beruflich einsetzbar sind.
- **Religion:** Der Umgang mit unterschiedlichen Religionen wirft in vielen Organisationen noch Fragen auf. Ein Mitarbeiter*innengespräch bietet die Möglichkeit im Diskurs festzulegen, ob die Beschäftigten Anliegen aufgrund ihrer Religion haben. Dies können Urlaubstage an religiösen Feiertagen, die Möglichkeit innerhalb von Pausen zu beten oder Fragen zu Kleiderordnung oder Essen sein. Wichtig ist hierbei im offenen Gespräch, die Wünsche der Beschäftigten zu erfragen und gemeinsam zu überlegen, welche Lösungsmöglichkeiten es im Betrieb gibt.
- **Behinderung:** Häufig wissen die Führungskräfte über die Behinderungen ihrer Beschäftigten Bescheid. Ein Mitarbeiter*innengespräch kann von Seiten der Führungskraft genutzt werden, um zu erfragen, ob die Person sich ausreichend unterstützt fühlt oder ob etwas verändert werden sollte. Dies bezieht sich auf Barrierefreiheit und Unterstützungsinstrumente, aber auch auf Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben.

Im Projekt SoViel wurden noch weitere betriebliche Dimensionen von Vielfalt betrachtet (s. Fact Sheet I). Diese Dimensionen zeigen betriebliche Unterschiedlichkeiten auf, die in Mitarbeiter*innengesprächen ebenfalls thematisiert werden sollten:

- **Anstellungsform:** Unter diese Vielfaltsdimension gehören Faktoren wie befristete oder unbefristete Anstellung, Anzahl der Wochenstunden sowie Unterschiede zwischen Stammbeschäftigte und Leiharbeiter*innen. Diese formalen Aspekte sind häufig Teil von Mitarbeiter*innengesprächen, trotzdem sollte auf die daraus resultierenden Bedürfnisse eingegangen werden: Möchte eine Person in Teilzeit wieder zurück in Vollzeit? Wünscht sich ein*e Leiharbeiter*in eine Übernahme?
- **Qualifikation:** Wie oben beschrieben, ist das Hauptziel die Weiterentwicklung der Beschäftigten. Es lohnt sich für die Führungskräfte vor einem Mitarbeiter*innengespräch die Qualifikationen der Beschäftigten noch einmal zu betrachten und zu überlegen, ob sie optimal genutzt werden. Auch kann in diesem Gespräch herausgefunden werden, ob die Beschäftigten weitere Fähigkeiten außerhalb der formalen Bildung erworben haben. Dies können z.B. ein Ehrenamt, ein sportliches Engagement oder die viel diskutierten Kompetenzen eines*einer Familienmanager*in sein.

-
- **Führung:** In einem Mitarbeiter*innengespräch geht es nicht nur um die Erwartungen und Wünsche der Führungskraft an die Beschäftigten, sondern auch um die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Vorgesetzten. Es soll dazu dienen, einen offenen Austausch zu führen. Daher ist die Rückmeldung an die Führungskraft seitens des*der Mitarbeiter*in ein wichtiger Bestandteil.
 - **Zusammenarbeit:** Auch die Zusammenarbeit im Team und mit anderen Teams führt zu Herausforderungen im Arbeitsalltag. Reibungen in der Zusammenarbeit können Konflikte oder schlechte Leistungen zur Folge haben. Daher ist die Zusammenarbeit ein wichtiger Bestandteil der Arbeit und sollte in Mitarbeiter*innengesprächen angesprochen werden. Probleme oder Verbesserungsvorschläge können dort gemeinsam diskutiert werden.
 - **Unternehmensstrategie:** Auch ein positives oder negatives Feedback zur Aufstellung des Unternehmens im Hinblick auf Vielfalt kann in einem Mitarbeiter*innengespräch seinen Platz finden. Allerdings sollten hier aktuelle Anlässe angesprochen werden und keine allgemeinen Fragen zur Unternehmensstrategie gestellt werden. Hat das Unternehmen z. B. soeben eine Marketing Kampagne zum Thema Vielfalt gestartet, können die Mitarbeiter*innen durchaus nach ihrer Einschätzung gefragt werden.
 - **Externe Faktoren:** Ebenso wie bei der Strategie sollten hier nur anlassbezogene Fragen gestellt werden. Berücksichtigt werden hier alle äußeren Einflüsse, die sich auf Vielfalt beziehen. Das können der Umgang mit Bewerber*innen sein oder die Einflüsse von Digitalisierung und Globalisierung.

Es ist insgesamt festzuhalten, dass jede*r Beschäftigte*r individuell zu betrachten ist und die Führungskräfte in der Vorbereitung auf das Mitarbeiter*innengespräch Vielfaltsthemen mitdenken. Die Oberthemen im Gespräch ändern sich durch den Bezug zu Vielfalt nicht (Siehe „Leitfaden für das Mitarbeiter*innengespräch“ S. 21). Die Vorbereitung der Führungskraft jedoch umso mehr. Hier wird wiederum auf das erste Kapitel, Qualifizierung von Führungskräften im Umgang mit Vielfalt, verwiesen.

Ein möglicher Ablauf für ein Mitarbeiter*innengespräch kann wie folgt aussehen:

Leitfaden für das Mitarbeiter*innengespräch

Vorbereitungs- und Gesprächsleitfaden für die Führungskraft

Feedback

Wenn ich das letztes Jahr mit dem*der Mitarbeiter*in reflektiere,...

Was lief gut und was lief weniger gut im Hinblick auf folgende Punkte?

- Die Arbeitsaufgabe und der Arbeitsinhalt des*der Mitarbeiter*in
- Die Struktur im Unternehmen sowie Abläufen und der Arbeitsaufteilung in Bezug auf den/die Mitarbeiter*in
- In der Zusammenarbeit im Team
- In der Zusammenarbeit zwischen dem*der Mitarbeiter*in und dem*der direkten Vorgesetzten

Wünsche und Anregungen

Wenn ich mir etwas von dem*der Mitarbeiter*in wünschen könnte,...

- Was könnte er*sie in seinem*ihrem Arbeitsalltag verändern?
- Passen die Aufgaben, der Stellenumfang etc. noch?
- Was wünsche ich mir als Vorgesetzte*r von dem*der Mitarbeiter*in in der Zusammenarbeit?

Entwicklung und Ziele

Wenn ich an die nächsten Jahre des*der Mitarbeiter*in im Beruf und in unserem Unternehmen denke,...

- Wo sehe ich ihre*seine Stärken und Schwächen?
- Wo sehe ich den*die Mitarbeiter*in in fünf Jahren? Wohin möchte ich, dass er*sie sich weiterentwickelt?
- Wenn dies in fünf Jahren erreichen werden soll, was sind dann konkrete Ziele für dieses Jahr?

Sonstiges

Wenn ich konkret an das nächste Jahr denke,...

- Gibt es etwas, das ich mit dem*der Mitarbeiter*in besprechen möchte?

Tabelle 7: Leitfaden für ein Mitarbeiter*innengespräch

2.2 Vielfältiges Team

Studien besagen, dass vielfältige Teams effizienter sind. Beispielsweise korrelieren geschlechtergemischte Teams mit Wertschöpfung und Ertragskraft. Teams unterschiedlicher ethnischer Herkunft zeigen ebenso einen höheren Ertrag.⁴

Dieses Potenzial haben Unternehmen und Verwaltungen erkannt und möchten die Vielfalt nutzen, um bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen. Auf die Frage, was ein vielfältiges Team ausmacht, gibt es unterschiedliche Antworten. Zum einen ist es eine heterogene Zusammensetzung aus verschiedenen Altersgruppen, Geschlechtern, Herkünften, unterschiedlichen Weltanschauungen oder durch Menschen mit und ohne Behinderung. Zum anderen kann diese Heterogenität aber auch durch unterschiedliche Arbeitsweisen und Persönlichkeiten im Team ausgedrückt werden.

Diesen Ansatz verfolgt das Team Management System, entwickelt von den Australiern Charles Margerison und Dick McCann Anfang der 1980er Jahre. Die Forscher gingen davon aus, dass Menschen unterschiedlich arbeiten und bildeten acht Typologien der sogenannten Arbeitsfunktionen. Mitglieder eines Teams werden mithilfe eines Fragebogens diesen Typen zugeordnet. Die grundsätzliche Annahme des Team Management Systems ist es, dass ein Team nur dauerhaft erfolgreich ist, wenn alle acht Typen vorhanden sind.⁵



Abbildung 1: Team Management Rad: Eigene Darstellung nach Margerison und McCann

Die Anwendung eines solchen Modells kann je nach Geschmack in Teams eingesetzt werden. Wichtig daran ist, nicht zu erkennen, welchem Typen die einzelnen Teammitglieder zugeordnet werden, sondern die Erkenntnis, dass das gesamte Team von der Unterschiedlichkeit in der Arbeitsweise und Persönlichkeit der Einzelnen profitiert. Eine weitere positive Auswirkung ist die Sensibilisierung für die Teamzusammensetzung und das Verständnis dafür ein Team heterogen zusammenzustellen.

⁴ McKinsey (2018)

⁵ Tscheuschner, M.; Wagner, H. (2012)

2.3 Kompetenzentwicklung

Die Auseinandersetzung mit Kompetenzen in der Personalentwicklung basiert darauf, dass auch überfachliche Kompetenzen und Kompetenzen, die nicht durch formale Bildung erworben wurden, im beruflichen Kontext erkannt und genutzt werden können.

Im Zusammenhang mit einer vielfaltssensiblen Führung ist der Umgang mit Kompetenzen in zweierlei Hinsicht interessant. Zum einen da Beschäftigte durch ihre Vielfalt Kompetenzen erworben haben, die sie im Beruf gut einsetzen können. Das können sprachliche Kompetenzen sein, die besonders ein international agierendes Unternehmen bereichern können. Das sind aber auch Soft-Skills, die durch den persönlichen Hintergrund erlernt wurden. Gern genommen ist dabei das Bild des*der Familienmanagers*in, der*die besonders ausgeprägte Kompetenzen wie Organisationsfähigkeit, Selbstmanagement oder Beziehungsmanagement aufweist. Dieses Bild verdeutlicht die Annahme, dass Fähigkeiten, die außerhalb der beruflichen Tätigkeit erworben wurden, sich positiv auf die Arbeit auswirken können.

Im Projekt SoViel wurden in den Unternehmen und Verwaltungen zunächst die Kompetenzen⁶ festgelegt, die für die beteiligten Führungskräfte, Geschäftsführung und zum Teil auch Betriebsräte am zutreffendsten und relevantesten eingestuft wurden. Die abgefragten Kompetenzen sollten bei allen Beschäftigten dieselben sein, um ein einheitliches Bild aufzuzeigen. Zu den jeweiligen Kompetenzen wurden Items entwickelt, mithilfe derer die Ausprägung der Kompetenzen abgefragt wurden. Auch für die jeweiligen Stellen wurden sogenannte Soll-Profile erstellt, um ggf. die Anforderung der Stelle mit der tatsächlichen Ausprägung des*der Stelleninhabers*in abgleichen zu können. Auf der Grundlage der Einschätzung der Führungskraft und des*der Beschäftigten wurden Gespräche zu den Kompetenzen geführt, in denen vertieft über die Potenziale und deren Nutzung gesprochen wurde.

Anhand des folgenden Unternehmensbeispiels wird der Ablauf der Kompetenzentwicklung verdeutlicht:

Zunächst wurde die Kompetenz Sprachgewandtheit von der Geschäftsleitung als wichtig eingestuft, weil das Unternehmen global agiert und die Beschäftigten jederzeit Ansprechpersonen für Kund*innen sind. Da das Unternehmen sehr klein ist, hat die Geschäftsleitung, die Kompetenzen festgelegt. In größeren Unternehmen sollten hier die direkten Führungskräfte und der Betriebsrat miteinbezogen werden. Es wurden zwei Items für die Kompetenz Sprachgewandtheit festgelegt:

Sprachgewandtheit	Bei der Tätigkeit ist es notwendig, dass der*die Beschäftigte präzise kommuniziert.
	Bei der Tätigkeit ist es wichtig, dass der*die Beschäftigte in anderen Sprachen treffende Formulierungen einsetzt.

⁶ Heyse, V.; Erpenbeck, J. (2009)

Diese Items wurden von den Beschäftigten selbst und ihrer jeweiligen Führungskraft eingeschätzt sowie ein Sollwert für die jeweilige Tätigkeit festgelegt. Diese drei Ausprägungen konnten als Grundlage im Gespräch zur Kompetenzentwicklung genutzt werden:

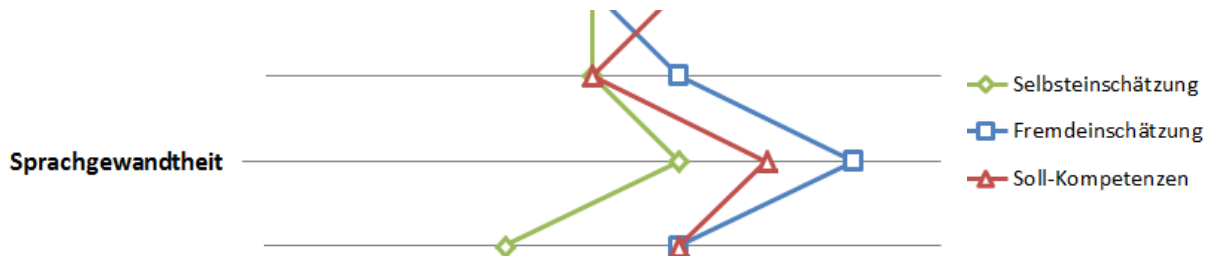


Abbildung 2: Gegenüberstellung Kompetenzprofil am Beispiel "Sprachgewandtheit"

Auf der Abbildung ist zu sehen, dass die Führungskraft die Kompetenz der Beschäftigten besser als den Sollwert einschätzt und der*die Beschäftigte schlechter. In einem gemeinsamen Gespräch stellte sich heraus, dass die Beschäftigte zweisprachig aufgewachsen ist und die zweite Muttersprache auch im beruflichen Kontext nutzte, sich jedoch unsicher in der Nutzung von Fachvokabular fühlte. Sie konnte sich zwar sehr gut verständigen, hatte jedoch ihre berufliche Ausbildung in Deutschland absolviert und somit Fachbegriffe nie in ihrer zweiten Muttersprache erlernt. Die Führungskraft hatte bisher nur wahrgenommen, dass die Beschäftigte fließend spricht und auch der Kontakt zu den ausländischen Kund*innen sehr gut funktionierte. Diese Diskrepanz zeigte sich durch die Gegenüberstellung der Kompetenzeinschätzungen. Es wurde gemeinsam vereinbart, dass die Beschäftigte eine Weiterbildung für Fachvokabular in ihrer zweiten Muttersprache erhalten sollte. Dies konnte durch einen Online-Kurs ermöglicht werden.

Das Beispiel zeigt, wie die Kompetenzen einer vielfältigen Belegschaft erkannt und genutzt werden können. Unternehmen und Verwaltungen sollten sich jedoch auch bewusst sein, dass die Förderung dieser Kompetenzen ihre Aufgabe ist, wie in dem Beispiel durch einen Sprachkurs. Daher muss dem Leitspruch Potenziale erkennen und nutzen noch das „Fördern“ hinzugefügt werden; nur so kann vielfaltssensible Personalentwicklung gelingen.

3. Organisationsentwicklung

Vielfalt muss in Organisationen top-down vorgelebt werden. Nur wenn Beschäftigte sehen, dass der Umgang mit dem Thema nicht nur auf Hochglanzprospekten und in Leitbildern niedergeschrieben ist, sondern in der Kultur verankert und von Führungskräften vorgelebt wird, ist der bewusste Umgang mit Vielfalt authentisch. Damit dies gelingt, muss Vielfalt in der Organisations- und Personalentwicklung implementiert werden und somit in ihren Instrumenten und Methoden.

Im Folgenden wird anhand von Beispielen aufgezeigt, wie Vielfalt in bestehende Instrumente integriert wurde. Ziel ist es, dass Vielfalt bei Beschäftigten und Führungskräften automatisch berücksichtigt wird und nicht nur an Aktionstagen thematisiert wird.

Durch die Ausrichtung der Organisation auf die Vielfalt der Belegschaft werden unterschiedliche Beschäftigte ganz selbstverständlich berücksichtigt. Dies kann anhand folgendem Beispiel verdeutlicht werden: Ist der Rekrutierungsprozess nur auf den sogenannten „weißen Mann mittleren Alters aus Deutschland“ ausgerichtet und berücksichtigt nicht die Bedürfnisse von Frauen, Berufseinsteiger*innen, Menschen anderer Herkunft oder mit Behinderung, kann dies zu Irritationen und einer negativen Entscheidung gegen die Organisation als Arbeitgeber*in führen.

Organisationsentwicklung findet stetig statt. Organisationen müssen sich kontinuierlich an neue Herausforderungen anpassen, Prozesse optimieren oder die Organisationsziele verändern. Interne sowie externe Anlässe führen zu diesen Veränderungen. Eine vielfältige Belegschaft ist ebenso ein Anlass.

Daher werden in diesem Kapitel Beispiele vorgestellt, wie Vielfalt ganz praktisch in Instrumente der Organisationsentwicklung eingebaut werden kann. Die ausgewählten Beispiele waren Anlässe in Unternehmen und Verwaltungen, die am Projekt teilgenommen haben und einen Veränderungsbedarf an diesen Instrumenten auswiesen. Es ist darüber hinaus wünschenswert, wenn Vielfalt in weiteren Instrumenten der Organisationsentwicklung mitgedacht wird und somit ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird.

3.1 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind eine Grundlage der Organisations- und Personalentwicklung. Damit sie nützlich für die Organisation sind, bedarf es einer strukturierten Einführung und Pflege. Die Stellenbeschreibungen müssen aufeinander abgestimmt werden und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Beschäftigten realistisch abbilden. Aufbauend auf den Stellenbeschreibungen können Mitarbeiter*innengespräche gehalten, Zielvereinbarungen erzielt oder der Personaleinsatz geplant werden. Sie sorgen für Transparenz über vorhandene Tätigkeiten in der Organisation, deren Bündelung und die Schnittstellen zwischen den jeweiligen Stellen. Ebenso können sie für die Personalentwicklung genutzt werden, indem Um- und Aufstiegschancen identifiziert werden und sie gezielt für die Personalgewinnung eingesetzt werden.⁷

Der erste Schritt eine Stellenbeschreibung zu erstellen, sollte es sein, die Tätigkeiten der einzelnen Personen in der Organisation zu betrachten, bestenfalls aufgeteilt nach Abteilungen oder Teams. In gemeinsamen Gesprächen mit Führungskraft und Beschäftigten werden die Aufgaben gesammelt, der jeweiligen Stelle zugeordnet und Anforderungen an die Stelle festgelegt.⁸

Vielfalt in Stellenbeschreibungen zeigt sich durch die Abstimmung zwischen den Stellen, sowohl innerhalb einer Abteilung als auch bereichsübergreifend. Die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Teams und Personen reibungsfrei zu organisieren, ist dabei eine Funktion der Tätigkeitsbeschreibungen. Die Transparenz der Stellenbeschreibungen führt zu gegenseitigem Verständnis und einer Sensibilisierung der Aufgaben anderer und verbessert somit die Zusammenarbeit im Team und in der ganzen Organisation.

Darüber hinaus können die Stellenbeschreibungen an die Stelleninhaber*innen angepasst werden: Die jeweiligen Aufgaben werden auf die Qualifikationen der Inhaber*innen abgestimmt und können im Team neu verteilt werden. So wird sichergestellt, dass Potenziale erkannt und genutzt werden. Erkenntnisse aus dem Kapitel „Vielfältiges Team“ und „Kompetenzentwicklung“ können hier einfließen. Da Tätigkeitsbeschreibungen dynamisch sind, sollten sie stetig überprüft und weiterentwickelt werden.

Aus dieser Tätigkeitsbeschreibung kann im nächsten Schritt eine Stellenbeschreibung entwickelt werden, indem folgende Informationen und Formalien ergänzt werden: Die jeweiligen Vorgesetzten, die Weisungsbefugnis, die Vertretungsregelung und ggf. eine Unterschriftenregelung.

Auch in der Aufbereitung der Stellenbeschreibung kann Vielfalt berücksichtigt werden. Beispielsweise bei Beschäftigten mit einer Lernschwäche müssen Stellenbeschreibungen in einfacher Sprache gestellt werden, damit die Beschäftigten diese verstehen können und sichergestellt ist, dass von Seiten der*s Arbeitgebers*in und des*r Arbeitnehmers*in dieselben Erwartungen an die Stelle bestehen. Wie diese Transparenz geschaffen werden kann, zeigt folgendes Beispiel aus der Floristik:

⁷ Vgl. Wilk, G. (2018)

⁸ Vgl. ebd.

Stellenbeschreibung Fahrer*in

Ihre Stelle heißt:
Fahrer*in
Ihre Führungskraft ist:
Frau Mustermann
Sie sind Führungskraft für:
-
Für die Arbeit müssen Sie folgendes gelernt haben:
<ul style="list-style-type: none"> • Sie brauchen keine Ausbildung. • Sie brauchen keine Erfahrung in diesem Beruf. • Die Arbeit kann gelernt werden. Dies dauert ungefähr zwei Wochen. • Eine Zusatzausbildung oder andere Weiterbildungen brauchen Sie für den Einstieg nicht.
Sie haben folgende Aufgaben bei der Arbeit:
<ul style="list-style-type: none"> • Zu Versteigerungen fahren • Fahrten zur Müllkippe • Ware ausliefern (v. a. Friedhof) • Ware vor dem Geschäft aufbauen • Ausliefern und Abholen von Ware von Events (beispielsweise Hochzeiten) • Blumen gießen • Schnittblumen einvasen und entdornen <p>Sie helfen mit bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau, Abbau und Verkauf am Friedhof
Sie bringen zusätzlich folgende Eigenschaften mit:
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die eigene Arbeit übernehmen • Gut mit den Kollegen arbeiten
Sie stimmen sich ab mit:
<ul style="list-style-type: none"> • Kolleginnen und Kollegen • Ihrer Führungskraft

Tabelle 8: Stellenbeschreibung "Fahrer*in" Beispiel

3.2 Prozesse

Prozesse in Organisationen sind die Basis für jede Art der Produktion oder Dienstleistung. Häufig sind diese Prozesse implizit den Beteiligten bewusst, selten sind sie festgeschrieben und offen kommuniziert. Dies führt dazu, dass Teilschritte in Prozessen nicht rechtzeitig oder ohne Absprache mit anderen durchgeführt werden. Dies kann verschiedene Gründe haben. Meist ist den Personen nicht bewusst, dass von ihren Aufgaben andere Personen abhängig sind oder schlimmstenfalls wissen sie nicht, dass sie für den Teilschritt verantwortlich sind. Diese Schwierigkeiten im Umgang mit Prozessen führen zu Fehlern, Missverständnissen und schlussendlich zu Verdienstausfällen.⁹

Ebenso wie durch Stellenbeschreibungen wird durch festgelegte Prozesse Transparenz über die eigenen Aufgaben und die anderer geschaffen. Die Zusammenarbeit lässt sich einfacher und reibungsloser organisieren, Schnittstellen und Kommunikation sind vorgegeben. Die Unterschiedlichkeit in den Vorgehensweisen zwischen Abteilungen, Teams oder Einzelpersonen werden aufgedeckt, können kommuniziert und optimiert werden. Besonders in KMU sind Prozesse häufig nicht beschrieben oder wenn sie beschrieben werden müssen, z. B. für eine Zertifizierung, sind diese oft nicht transparent kommuniziert.¹⁰ Im Projekt SoViel wurde daher folgende Vorgehensweise für die Prozesserstellung und –optimierung gewählt:

1. Der zu beschreibende Prozess wird definiert.
2. Die am Prozess beteiligten Personen werden identifiziert.
3. Eine Arbeitsgruppe aus den beteiligten Personen wird initiiert.
4. Die Arbeitsgruppe beschreibt den Prozess in seiner aktuellen Form.
5. Prozess Owner und Verantwortliche für Teilschritte werden festgelegt.
6. Die Arbeitsgruppe diskutiert Schwachstellen im Prozess.
7. Sie erarbeitet alternative Prozessschritte und wählt den passendsten aus.
8. Sie bestimmt Kommunikationswege an den Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Verantwortlichen.
9. Sie klärt Rahmenbedingungen, wie z. B. Tools für den Prozessverlauf.
10. Der Prozess wird anschließend dokumentiert und ist für alle verbindlich.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass alle Prozessbeteiligten gemeinsam über den Ablauf und die Optimierung des Prozesses entscheiden. Alle Perspektiven sind vertreten und so kann gegenseitiges Verständnis und eine Sensibilisierung für andere Prozessbeteiligte entstehen. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Beteiligten werden eingebracht und es wird gemeinsam entschieden, wer welche Aufgabe am besten übernimmt.

Jedoch gibt es auch Nachteile. Das Verfahren ist sehr zeitintensiv und kann bei komplexen Prozessen langwierig sein. Des Weiteren ist es nötig, dass die Organisation die hohe Partizipation der Prozess-

⁹ Vgl. Matyas, K. et al. (2019)

¹⁰ Vgl. ebd.

beteiligten an der Prozesserstellung befürwortet. Es ist jedoch sehr sinnvoll die Beteiligten teilhaben zu lassen, da sie die Expert*innen für ihren Prozess sind und ihn optimieren können. Ein top-down festgelegter Prozess führt häufig zu der Schwierigkeit, dass er nicht wie vorgesehen umgesetzt wird. In vielen Organisationen ist eben dieses „Prozess leben“ ein großes Problem. Wurden die Ausführenden jedoch in die Erstellung integriert, ist die Akzeptanz deutlich höher.

Das unten aufgeführte Beispiel zeigt einen übersichtlichen Prozess zum Thema „Sonderreinigungsplan“, d. h. die Reinigung des Gebäudes zu organisieren. Da in diesem Prozess mehrere Stellen involviert sind, führte die Planung der Reinigung in der Vergangenheit häufig zu Missverständnissen und Fehlern, beispielsweise:

- Außenanlagen und Fenster wurden erst am Tag nach einer großen Veranstaltung gereinigt, sodass sie während der Veranstaltung verdreckt waren.
- Die Reinigungen wurden gleichzeitig gelegt, sodass Utensilien gleichzeitig benötigt wurden und nicht in ausreichender Anzahl vorhanden waren.
- Die Planung der Reinigung war den Prozessbeteiligten nicht bewusst, sodass eine Person dachte, die andere hätte bereits die Reinigung beauftragt. Diese Person fühlte sich jedoch nicht zuständig.

Generell war die Erstellung des Sonderreinigungsplans, wie er im Unternehmen genannt wurde, ein Prozess, der als wenig wichtig eingestuft wurde, jedoch häufig zu Fehlern und schließlich zu Konflikten unter den Prozessbeteiligten führte. Die gemeinsame Besprechung des Prozesses dauerte in etwa eine Stunde und konnte Zuständigkeiten, Abläufe und Vertretungen regeln.

Prozessverantwortliche Stelle: A

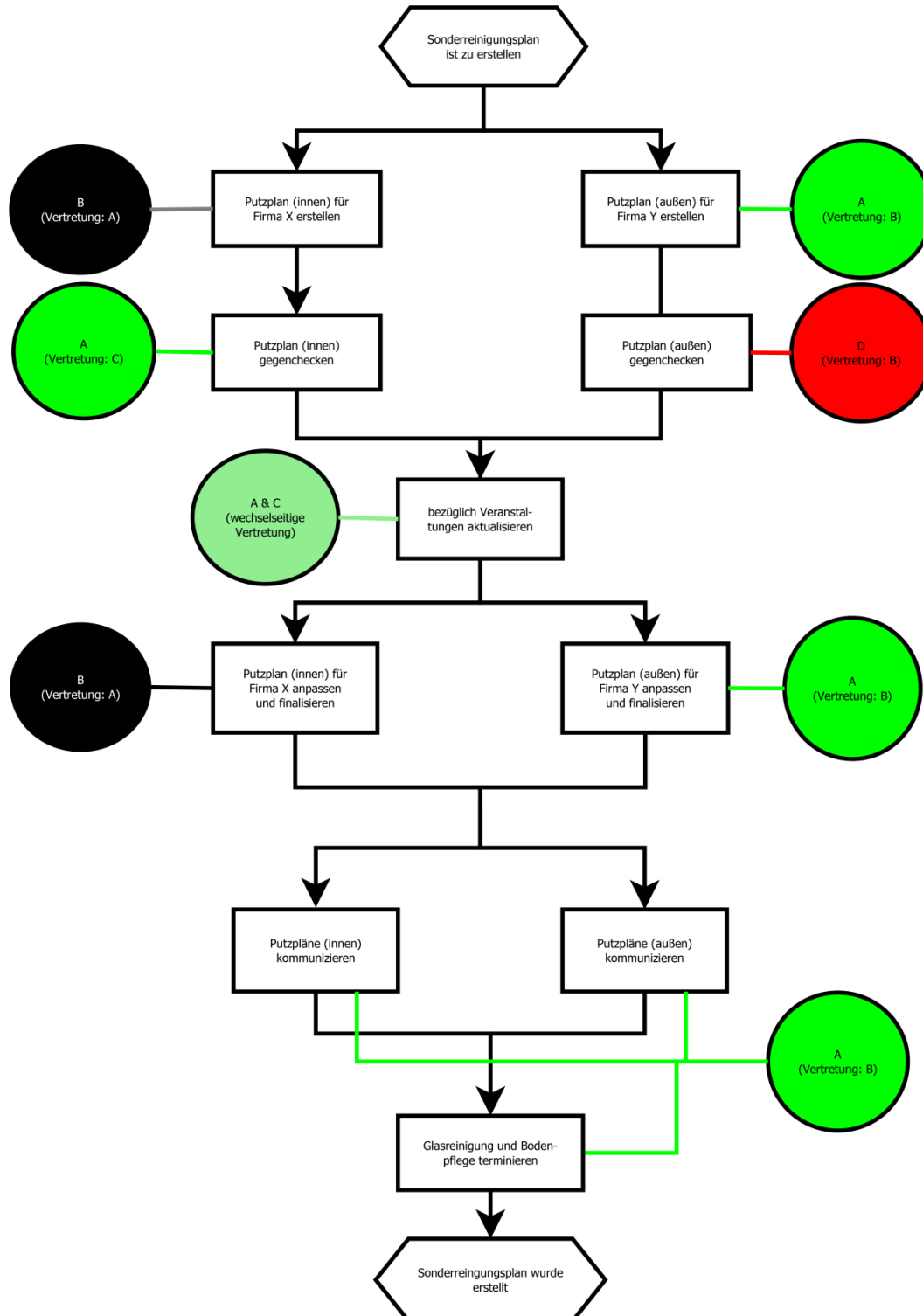


Abbildung 3: Prozessbeschreibung Beispiel

3.3 Bewerber*innenansprache

Qualifizierte Fachkräfte zu finden ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen eine schwierige Herausforderung. Teilweise bewerben sich kaum Personen auf die Stellenausschreibungen, teilweise passen die Qualifikationen nicht zur Stelle. Eine Chance, die Vielfaltsmanagement bietet, ist es neue Zielgruppen zu erschließen, sei es wie hier unter Bewerber*innen oder auch unter Kund*innen.

So wurden im Projekt SoViel Workshops mit Geschäftsleitung, Führungskräften und Beschäftigten durchgeführt, um sich dem Thema Bewerber*innenansprache mit einem neuen Blick zuzuwenden. Ziel war es, über den Tellerrand hinaus zu blicken und eine neue Perspektive zu den Bewerber*innen zu gewinnen.

Der thematische Ablauf des Workshops war wie folgt:

- **Bewerber*innen verstehen:** sich in die Bewerber*innen hineinversetzen und ihre Motivation, sich auf eine bestimmte Ausschreibung zu bewerben, nachvollziehen.
- **Die passende Ansprache finden:** Ausgehend von den Annahmen über die Bewerber*innen festlegen, welche Inhalte und Formulierungen sie ansprechen.
- **Wirkungsvolle Kanäle identifizieren:** Auch hier ausgehend von den fiktiven Bewerber*innen, neue Kanäle der Ansprache erarbeiten.
- **Ansprechende Stellenausschreibungen gestalten:** Aus den zuvor entwickelten Ideen werden zum Abschluss konkrete Stellenausschreibungen geschaffen.

Schon in der Vorstellungsrunde sollten die Teilnehmenden überlegen, warum sie gern in ihrem Betrieb arbeiten. Sodass es ihnen später leichter viel herauszuarbeiten, welche Aspekte der Organisation in den Stellenausschreibungen positiv hervorgehoben werden können. Im ersten inhaltlichen Schritt haben die Teilnehmenden eine fiktive Person erschaffen, die stellvertretend für eine*n Bewerber*in stand. Schon hier wurde deutlich, was für diese Person von besonders hoher Bedeutung ist: die Vereinbarkeit von Familie und Beruf; die Möglichkeit von unterwegs arbeiten zu können, weil die Familie und Freunde weiter weg leben, ein Besuch auch mit Arbeitszeit verbunden werden kann; ein offenes Team oder die Möglichkeit die Stunden flexibel einzuteilen. Daraus wurden von den Teilnehmenden Stichpunkte abgeleitet, die in einer Stellenausschreibung stehen sollten, um die jeweilige Person zu begeistern. Daraufhin wurde überlegt, wo die Person nach einer neuen Stelle sucht. Dies waren klassische Wege, wie Online-Stellen-Portale, Zeitung oder Aushänge in Universitäten. Aber auch ungewöhnliche Ideen, wie der Aushang im Supermarkt oder in Zeitschriften für jüngere Eltern.

Aus den gesammelten Ideen wurden konkrete Stellenausschreibungen entwickelt, die auf die Person und die Kanäle abgestimmt sind.

3.4 Diversität und Flexibilität

Unterschiedliche Personen haben unterschiedliche Bedürfnisse, die sich auf das Privat- und Berufsleben auswirken. Die aktuelle Debatte zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder auch Privatem und Beruf und die damit einhergehenden Forderungen nach weniger Wochenarbeitszeit oder einem Recht auf Home Office zeigen die Relevanz. Für Unternehmen und Verwaltungen ist es unerlässlich, sich auf der Suche nach Fachkräften und zur Bindung von Leistungsträgern mit diesen Anforderungen auseinandersetzen. Ein flexibler Umgang mit Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsumgebung werden in der Diskussion immer wichtiger, von Seiten der Organisationen und von Seiten der Beschäftigten.

Eine Hypothese in diesem Kontext ist, dass eine vielfältige Belegschaft auch einen höheren Anspruch an flexibler Arbeitsgestaltung hat. Das würde bedeuten, wenn immer mehr Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behinderungen in Organisationen tätig sind, die Anforderungen zur Flexibilität der Arbeit steigen. Blickt man zurück, lässt sich überspitzt sagen, dass vor dreißig Jahren weiße Männer zwischen 20 und 60 Jahren den Großteil der Erwerbstätigen ausmachten und Unternehmen von ihren Beschäftigten verlangen konnten, dass Pflegearbeit oder Kinderbetreuung von anderen Personen übernommen wurde. Ebenso, dass Anforderungen aufgrund anderer Herkunft oder einer Behinderung nicht an den Arbeitgeber herangetragen wurden. Geht man des Weiteren davon aus, dass sich dies nun ändert, da Menschen ihr Privatleben, ihre Herkunft, eine Behinderung oder religiöse Bräuche mit ihrer Erwerbstätigkeit vereinbaren möchten und müssen, dann müssen Organisationen darauf mit mehr Flexibilität reagieren - in ihrem Denken, in ihren Angeboten und in ihren Handlungen.

Um diese Annahmen zu überprüfen, wurden während des Projekts SoViel in einem Unternehmen, dass neue flexible Angebote für ihre Belegschaft einführen wollte, zunächst Beschäftigten-Workshops durchgeführt. Ziel der Workshops war es, die Bedarfe und Wünsche der Beschäftigten in Bezug auf Flexibilität abzufragen. Aufgeteilt wurde das Thema nach Ort, Zeit und Umgebung. Bei der Einladung der Teilnehmenden war Vielfalt ein wichtiger Aspekt: Es sollten Beschäftigte aller Geschlechter, mit Kindern, mit zu pflegenden Angehörigen, mit Geburtsort im Ausland und mit Behinderung vertreten sein. Zusätzlich sollten auch die unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens vertreten sein.

Nachdem die Bedarfe und Wünsche gesammelt wurden, formulierten die Teilnehmenden mögliche Lösungsansätze. Zum flexiblen Arbeitsort wurde besonders häufig mobiles Arbeiten, geplant oder auch spontan, die Möglichkeit von einem anderen Standort des Unternehmens aus zu arbeiten und im Unternehmen einen festen Arbeitsplatz zu besitzen, genannt. Die Flexibilität in der Arbeitszeit war vor allem durch flexible Anfangs- und Endzeiten sowie die Möglichkeit die Arbeit für einige Stunden zu unterbrechen und später wieder aufzunehmen, Langzeitarbeitskonten und das Angebot von Sabbaticals geprägt. In Bezug auf die flexible Arbeitsumgebung gab es sehr kontroverse Debatten hinsichtlich der Frage, ob Großraumbüros gewünscht sind oder nicht und inwiefern das Unternehmen nach Berei-

chen für ruhiges Arbeiten, Meetings oder Kreativräumen aufgeteilt werden soll, anstatt feste Büros zu haben (einhergehend mit dem festen Arbeitsplatz in der Rubrik Arbeitsort). Darüber hinaus wurden Aspekte wie Erreichbarkeit des Unternehmens mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder der Vereinbarkeit von Haustieren und Beruf diskutiert.

Am Ende des Workshops stellte der*die jeweilige Personalverantwortliche die geplanten Maßnahmen zur Flexibilität im Unternehmen den Teilnehmenden vor. Gemeinsam wurde abgeglichen, ob die wichtigsten Punkte vorhanden sind und welche Ergänzungen es durch den Workshop gab.

An jedem Workshop nahm mindestens ein*e Vertreter*in des Betriebsrates teil, welche die Eindrücke und Ergebnisse mit in ihre Versammlungen trugen. Dadurch konnte erreicht werden, dass die Veränderungen zur Flexibilität durch Betriebsvereinbarungen unterstützt werden und somit für sämtliche Beschäftigte gültig sind.

3.5 Elternzeitplanung

Die Schwangerschaft einer Führungskraft wurde im Projekt SoViel zum Anlass die Planung der Elternzeit bzw. des Mutterschutzes, den Wiedereinstieg und die Veränderungen, die damit einhergehen im Unternehmen strukturiert aufzuarbeiten.

Das Unternehmen war in den Jahren zuvor stark gewachsen und hatte den Umgang mit Schwangerschaften stets individuell organisiert. Durch das Projekt ergab sich die Möglichkeit dies strukturiert anzugehen und für zukünftige Fälle das Verfahren zu übernehmen.

Das moderierte Gespräch zwischen Geschäftsleitung und Führungskraft fand ca. einen Monat nach Bekanntgabe der Schwangerschaft statt, sodass die Führungskraft schon die Möglichkeit hatte, sich Gedanken zu machen, aber noch ausreichend Zeit bis zum Mutterschutz war. Der Wunsch der Führungskraft direkt nach dem Mutterschutz, also acht Wochen nach der Geburt des Kindes, wieder einzusteigen, wurde von ihr vorher kommuniziert.

Im Gespräch sollten die gegenseitigen Erwartungen geklärt werden und im besten Fall schon erste Lösungsansätze entwickelt werden. Besprochen werden sollte die Planung der Vertretung während des Mutterschutzes (sechs Wochen vor und acht Wochen nach der Geburt), der Wiedereinstieg und die Planung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes sowie die Betreuung des Kindes bei Rückkehr. Die besondere Herausforderung bei der Planung der Kinderbetreuung war, dass das Kind noch sehr jung sein würde und da das Kind im Winter geboren wurde, nicht klar war, ob ein KiTa-Platz vor dem nächsten Sommer gefunden werden könne.

Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Führungskraft haben im Gespräch gemeinsam überlegt, was die beste Lösung für beide Seiten wäre und sind zu folgender Vereinbarung gekommen:

Elternzeitplanung

Ausgangssituation: Frau X wird zum Ende des Jahres in den Mutterschutz gehen und möchte nach den acht Wochen Mutterschutz nach der Geburt wieder ins Unternehmen einsteigen.

Vertretung:

- Eine Assistenz ca. drei Monate vor dem Mutterschutz einstellen, die von Frau X eingearbeitet wird
- Die Aufgaben werden klar festgelegt
- Unterstützung der Assistentin durch eine Praktikantin, die schön länger im Unternehmen ist
- Die Assistenz wird mit einer Befristung für ein Jahr eingestellt, mit der Option auf Verlängerung, wenn das Unternehmen weiter wächst wie bisher
- Während des Mutterschutzes soll durch ein wöchentliches Telefonat die Führungskraft auf dem aktuellen Stand gehalten werden

Arbeitszeit:

- Wiedereinstieg nach dem Mutterschutz mit 20 Std./Woche
- Dann eine Staffelung der Stunden
- Arbeitszeit auf fünf Tage verteilt: 8-12 Uhr von Montag bis Freitag

Arbeitsort:

- Home Office einrichten (Aufgabe der Geschäftsleitung: VPN-Tunnel, Laptop, Telefonanschluss)
- Ein Tag die Woche soll fest von Zuhause gearbeitet werden
- Ein fester Tag Präsenz im Unternehmen für Teammeetings oder Termine mit Bewerber*innen
- Die anderen Tage können flexibel eingeteilt werden

Kinderbetreuung:

- Die ersten Monate bevor ein KiTa-Platz genutzt werden kann, kann das Baby mit ins Unternehmen kommen
- Gestaltung eines kinderfreundlichen Büros (Aufgabe der Geschäftsleitung)
- Praktikantinnen und Studentinnen stundenweise als Babysitter einsetzen, wenn Frau X Termine hat
- Feste Tage für Bewerbungsgespräche einplanen, damit auch die Babysitter langfristig eingeplant werden können
- Notfalls auch Unterstützung durch die Kolleg*innen
- Eventuell eine Person aus der Gemeinde anfragen, die z.B. als „Leihoma“ oder „Leihopa“ stundenweise im Unternehmen auf das Baby aufpasst

Organisation einer KiTa oder Tageseltern

- Ab Sommer 2019 sollte ein Tageselternplatz oder KiTa-Platz organisiert werden
- Das Unternehmen fragt bei der Gemeinde an, ob ein arbeitsplatznaher Platz gefunden werden kann

Tabelle 9: Elternzeitplanung Beispiel

Der Elternzeitplan wurde in den folgenden Wochen umgesetzt. Es wurde eine Vertretung für Frau X gefunden, die als Assistenz auch nach dem Mutterschutz von Frau X weiterarbeitet. Es konnte eine Tagesmutter für das Kind in der Nähe des Unternehmens gefunden werden, wo es vormittags betreut wird. Während des Mutterschutzes stand Frau X mit den Kollg*innen per Telefon und Messengerdienst in Kontakt.

Die detaillierte Planung und Dokumentation der Absprachen hat sich bewährt. Das Unternehmen möchte weiterhin die Mitarbeiter*innen in Elternzeit unterstützen und sieht den Vorteil, diese langfristig ans Unternehmen zu binden und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit zu generieren.

3.6 Fort- und Weiterbildungsplanung

Wie schon in den Workshops zur Sensibilisierung erwähnt, ist diese Form der Qualifizierung ein bedeutsames Instrument in Unternehmen und Verwaltungen, um ein einheitliches Verständnis von Vielfalt und den Umgang mit der Vielfalt zu verankern. Strategisch gesehen, sollten also Unternehmen und Verwaltungen das Thema Vielfalt in ihrem Fort- und Weiterbildungsangebot aufnehmen und langfristig anbieten.

Des Weiteren sollte das Fort- und Weiterbildungsangebot in den Organisationen geprüft und weiterentwickelt werden. Der erste Schritt ist die Evaluation der bisherigen Angebote: Teilnahmezahlen, Feedback und Nachfrage können wichtige Indikatoren sein. Es gilt zu prüfen, ob und wenn ja, wie das Thema Vielfalt in diesen Angeboten behandelt wird:

- Gibt es Angebote für bestimmte Gruppen, z.B. „Frauen in Führung“ oder „Arbeiten in altersgemischten Teams“?
- Gibt es Angebote zur Sensibilisierung für bestimmte Gruppen, z.B. Gebärdensprachkurse oder interkulturelle Kompetenzen?
- Wird Vielfalt in allgemeinen Trainings berücksichtigt, z.B. Führung, Kommunikation oder Konfliktmanagement?
- Wie werden Beschäftigte in diesen Angeboten angesprochen? Können auch Zielgruppen, die dem Thema tendenziell kritisch gegenüberstehen, motiviert werden teilzunehmen?

Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Methodik der Fort- und Weiterbildungen zu Vielfalt. Es ist zu empfehlen, dass nur für Vielfalt oder Diversity Management eine Qualifizierung angeboten wird und des Weiteren das Thema in anderen Trainings, besonders zu Soft Skills, eingebaut wird. Das kann durch ganz einfache Methoden gelingen, z.B. Fallbeispiele mit homosexuellen Paaren oder Rollenspiele mit einer Rolle, die einen anderen kulturellen Hintergrund hat. Ein Beispiel, dass dies funktioniert, sind Schulbücher, in denen diverse Personen in Aufgaben oder Texten vorkommen und somit als selbstverständlich wahrgenommen werden. Methodisch ist es bei Diversitythemen sinnvoll, keine Seminare mit Vortragscharakter durchzuführen, sondern mithilfe eines Workshops das Thema erlebbar zu machen und zur gemeinsamen Diskussion anzuregen. Dabei bietet sich ein Dreischritt aus kurzem Input, Übungen und Reflexion/Diskussion an.

Außerdem ist zu überdenken, ob Qualifizierungen grundsätzlich achtstündig und in einem Schulungsraum stattfinden müssen. Einige Themen ermöglichen es, in kurze Blöcke von drei bis vier Stunden aufgeteilt zu werden und so gezielte Impulse zu setzen. Dies hat den Vorteil, dass Personen in Teilzeit teilnehmen können und dass auch bei einem hohen Arbeitsaufkommen ein Block von drei Stunden integrierbar ist. Auch die Örtlichkeit muss nicht festgelegt sein. Über Webinare können sich Beschäftigte beispielsweise von ihrem Arbeitsplatz aus in Veranstaltungen zuschalten. Diese Angebote sind bis zu 90 Minuten lang und ermöglichen durch Chat- und Sprechfunktion auch den Austausch der

Teilnehmenden. Es gibt Seminarinhalte, die sich mehr oder weniger für Webinare oder E-Learning eignen. Klassische Kommunikations- und Konfliktmanagementseminare leben von der Präsenz, in der bestimmte Situationen gemeinsam geübt werden können. Dahingegen lassen sich Inhalte, wie Gender-Mainstreaming oder Informationen für Väter in Elternzeit auch digital aufbereiten und die Kommunikation der Teilnehmenden über Chatfunktionen ermöglicht trotzdem einen Austausch und die Mitarbeit an Übungen.

Das Fort- und Weiterbildungsangebot kann durch andere Formate ergänzt werden, um Vielfalt stärker in die Organisation zu implementieren. Beispiele dafür sind Stammtische, Businesslunches, Diversity-Frühstück, Round Tables oder Paten-/Mentoringprogramme, die Menschen zu bestimmten Vielfaltsthemen zusammenbringen. Darüber hinaus wurden gute Erfahrungen mit Thementagen gemacht (z. B. Weltfrauentag oder Diversity-Day), an denen Webinare oder Veranstaltungen zum Thema angeboten werden und durch die Aktualität Teilnehmende generieren.

4. Fazit

Zusammenfassend zeigt der Leitfaden, dass...

- Vielfalt in allen Organisationen vorhanden ist und daher ein bewusster Umgang notwendig ist.
- Führungskräfte Vorbilder in der aktiven Einbeziehung von Vielfalt sind.
- Alle Hierarchien, Funktionen, Berufsgruppen partizipieren sollen.
- Durch Workshops und Trainings die Offenheit, Sensibilität und das gegenseitige Verständnis für Vielfalt gestärkt werden.
- Auch kleine Veränderungen und Anpassungen in Personalentwicklungsinstrumenten ein wertschätzendes Signal geben.
- Es nicht nur um die Vermeidung von Diskriminierung, sondern um die Nutzung von vielfältigen Potenzialen geht.
- Alle Teams vielfältig sind und durch offene und transparente Kommunikation ihre Zusammenarbeit verbessert wird.
- Sowohl strukturelle als auch individuelle Lösungen ihre Berechtigung haben.
- Ein ganzheitlicher Ansatz von Diversity Management dazu beiträgt, alle Personen einer Organisation für das Thema Vielfalt zu begeistern.
- Alle Beschäftigten und Organisationen von der Auseinandersetzung mit Vielfalt profitieren.

Daher soll dieser Leitfaden zum einen konkrete Handlungsvorschläge bieten und zum anderen die Möglichkeiten im Umgang mit Vielfalt auf Führungsebene aufzeigen. Dies soll zur weiteren Diskussion in Organisationen anregen.

Literaturverzeichnis

Berkel, K. (2005): Konfliktlösung. In: Frey, D. et al. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie, Weinheim

COMPASS (2012): A Manual on Human Rights Education with Young People

Heyse, V.; Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart

Matyas, K. et al. (2019): Ressourcenmanagement in KMU, München

McKinsey (2018): Delivering through diversity: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>, aufgerufen am 28.03.2019

Tscheuschner, M.; Wagner, H. (2012): TMS - Team Management System, Offenbach

Ver.di (2018): Fairness, Gleichbehandlung, Gerechtigkeit – was Azubis von der Arbeitswelt erwarten: Ergebnisse einer Befragung junger Beschäftigter vom 25. Mai 2018 durch KANTAR PUBLIC

Wilk, G. (2018): Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile – Kompetente Unterstützung für erfolgreiche Personalarbeit, Freiburg