

Diversity

DIE ERFOLGSSTRATEGIE

Eine Handreichung zu
Diversity-Management in
der Sozialwirtschaft

Diversity

Herausgeberin der Handreichung:

AWO Soziale Dienste gemeinnützige GmbH
Auf den Häfen 30-32
28203 Bremen

www.awo-bremen.de

Inhaltliche Konzeption und Umsetzung:

Lucyna Bogacki

Redaktion:

Lucyna Bogacki
Anette Remitz

Gestaltung:

atelier fehling

Stand:

April 2014

Diese Handreichung entstand im Rahmen des ESF-Projektes
„Diversity – Die Erfolgsstrategie“, gefördert aus dem Programm
„rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

rückenwind

*Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft*

„Diversity – die Erfolgsstrategie“

Eine Handreichung zu Diversity-Management in der Sozialwirtschaft

1. Grußwort **_4**
2. Einführung **_6**
3. AWO Bremen – ein Unternehmen der Sozialwirtschaft **_7**
4. Diversity in der Theorie **_11**
5. Diversity in der Sozialwirtschaft **_13**
6. Diversity im Kontext des Geschlechts **_18**
7. Diversity im Kontext der Interkulturellen Vielfalt **_18**
8. Diversity im Kontext des Age-Managements **_19**
9. Diversity im Kontext der Inklusion **_20**
10. Handlungsempfehlungen **_21**
 - Empfehlungen zur Vorgehensweise bei der Umsetzung des Diversity-Managements **_21**
 - Methoden und Instrumente:
 - I. Alters- und vielfaltsgerechter Arbeitsansatz – Betriebliches Gesundheitsmanagement **_25**
 - II. Personalpolitik **_27**
 - III. Fortbildungen, Fachtage, Workshops, Veranstaltungen **_28**

In dieser Handreichung wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir weisen an dieser Stelle ausdrücklich darauf hin, dass sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibweise für diese Texte gemeint ist.

1. Grußwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Anderssein, Vielfalt und die Unterschiedlichkeit der Menschen waren schon immer für uns, für die AWO, Selbstverständlichkeiten, die in unserem alltäglichen Handeln einfach gelebt wurden.

Traditionell bedingt werden in der Freien Wohlfahrtspflege soziale Werte wie Gerechtigkeit, Solidarität und Toleranz längst praktiziert, die das „anders Sein“ anerkennen und akzeptieren. Das geschieht jedoch oft auf der intuitiven Ebene und häufig werden die Potenziale des „anders Sein“ nicht ausreichend genutzt. Im Prozess des gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Wandels sind die sozialen Einrichtungen und Dienste der Mitglieder der Freien Wohlfahrtspflege in den vergangenen Jahren zu wirtschaftlichen Unternehmen geworden. Deswegen unternimmt die AWO Bremen eine Reihe von Maßnahmen, um den sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen Rechnung zu tragen.

Das Themenfeld „Interkulturelle Öffnung“ haben wir bereits 2002 entwickelt. Wenn ältere Migrantinnen und Migranten zur am stärksten zunehmenden Bevölkerungsgruppe werden, müssen sich die Einrichtungen und Dienste der Altenhilfe zahlreichen Herausforderungen stellen und ihre Pflege- und Betreuungsangebote erweitern. Deshalb hat die AWO Bremen ein „Konzept zur Interkulturellen Öffnung der Altenhilfe“ erstellt und seither erhebliche Anstrengungen unternommen, dieses mit Leben zu füllen.

Im Jahr 2009 haben wir die Charta der Vielfalt unterschrieben. Mit der Unterzeichnung haben wir uns zum menschlichen aber auch wirtschaftlichen Nutzen von Vielfalt und zu Toleranz, Fairness und Wertschätzung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt.

Im Rahmen des ESF-Programms Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft „rückenwind“ haben wir ein Projekt durchführen durften, das für unsere AWO-Personalentwicklung zu einem Meilenstein wurde. In dem Projekt „Diversity – Die Erfolgsstrategie“ haben die Führungskräfte gemeinsam mit den ProjektmitarbeiterInnen an den Themen der Chancengleichheit, Erkennung und effizienter Einsatz der Stärken, Talente und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gearbeitet. Entsprechend den Grundsätzen des Diversity-Managements (DiM) haben die AWO-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Schwerpunkte des Projektes bestimmt. So wurde an den Themen der Interkulturellen Vielfalt, des Age-Managements, der Inklusion und des Gesundheitsmanagements gearbeitet. Als Ergebnis der Projektarbeit wurde bereits die Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der AWO Bremen vollzogen.

Dankeschön an alle Mitwirkenden, die zum Erfolg der Umsetzung unseres „Diversity-Projektes“ beigetragen haben!

Danke an die AWO-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bei den Projektbefragungen und Projektveranstaltungen aktiv teilgenommen haben. Danke an die AWO-Führungskräfte und die Projektmitarbeiterinnen, die engagiert das AWO-Diversity-Management entwickelt und umgesetzt haben.

Ich wünsche Ihnen viele Anregungen beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen Ihres Diversity-Managements!

Dr. Burkhard Schiller

2. Einführung

Die Gleichbehandlung von Beschäftigten im Erwerbsleben ist seit 1976 Thema der EU-Gesetzgebung. Dieser Prozess hat mit der EU-Richtlinie zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Beruf und Arbeit begonnen. Mit Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages (1999) sowie den dazugehörigen EU-Richtlinien, der Feierlichen Erklärung der Grundrechtscharta (2000) und der Novellierung der Gleichbehandlungsrichtlinie aus dem Jahr 1976 gibt es Regelungen, die die Gleichbehandlung unter dem Aspekt unterschiedlicher Merkmale von Beschäftigten verwirklichen sollen.

Unabhängig von der EU-Gesetzgebung und der anstehenden Umsetzung in nationales Recht hat der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Mitte der 1990er Jahre begonnen, Leitsätze und ein Leitbild zu entwickeln, die diese Aspekte aufgreifen. Diese Entwicklung wird von allen Gliederungen mitgetragen und gibt die verbandlichen und sozialpolitischen Leitziele wieder.

Ziel dieses Managementkonzepts sind multikulturelle Organisationen, wobei der Kulturbegriff auf alle Lebensbereiche ausgedehnt ist. Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen belegen, dass gerade die Vielfalt von Geschlecht, Alter, Religion, Lebensstil und sozialer Schicht zum Erfolg einer Organisation beiträgt. Heterogene Teams finden mehr kreative und innovative Lösungen, erzielen bei guter Zusammenarbeit bessere Ergebnisse und können besser intern und extern kommunizieren. „Vielfalt ist eine Stärke und damit ein Wettbewerbsvorteil!“, so Rainer Brückers, geschäftsführendes Mitglied des AWO Bundesvorstandes, April 2009.

Mehr Frauen, mehr Ältere, mehr MigrantInnen. Diversity-Management ist in deutschen Unternehmen angekommen – und bei der AWO. Vorausschauende Führungskräfte setzen auf Vielfalt – mehr Frauen, mehr MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund und mehr Menschen mit Handicap. Denn nur so wird eine ArbeitnehmerInnenstruktur aufgebaut, die über verschiedene Erfahrungen verfügt, neue Gewichtungen setzt und wertvolle Impulse bietet. „Und das ist nicht nur positiv für die Entwicklung der Unternehmensstrategie und den ökonomischen Vorteil, sondern fördert auch ein positives Arbeitsklima“ – Rainer Brückers, geschäftsführendes Mitglied des AWO Bundesvorstandes, April 2009.

3. AWO Bremen – ein Unternehmen der Sozialwirtschaft

Die AWO Bremen bietet als Unternehmensgruppe eigene Dienstleistungen für BremerInnen an. Die Schwerpunkte der Dienstleistungen liegen in der ambulanten und stationären Altenhilfe, in der Hilfe für suchtkranke Menschen, in der MigrantInnenbetreuung, in der Hilfe für Menschen mit Behinderungen, sowie in der Kinder- und Jugendhilfe. Die AWO Bremen fördert, integriert, pflegt und betreut Menschen jeden Alters und ist im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements sehr aktiv.

In Deutschland wurde die AWO am 13.12.1919 auf Initiative von Marie Juchacz in Berlin als Arbeitsgemeinschaft der SPD gegründet. In den ersten Jahren nach 1919 wurden vor allem Schulungen und Aufklärung geleistet. Sozialpolitische Einflussnahme stellte ein Schwerpunkt der Arbeit dar sowie modellhafte Projekte und materielle Hilfe für Notleidende. **Hilfe zur Selbsthilfe war**, und ist die Devise und der Weg der AWO.

1933 wurde die AWO von den Nationalsozialisten verboten. Ihre Mitglieder wurden verfolgt. Unmittelbar nach 1945 wurde die Arbeit wieder aufgenommen.

Im April 1920 wurde die AWO in Bremen gegründet. Treibende Kraft und Begründerin war die Sozialdemokratin Hanna Harder. Für die Zeit des Verbots und des Krieges gibt es in Bremen keine interpretierbaren Spuren. Der Widerstand gegen den Faschismus wurde jedoch zum Ausgangspunkt der Neugründung der AWO nach dem Krieg.

1945 wurde die Arbeit zunächst als Teil des Arbeiterhilfswerkes wieder aufgenommen, ab 1952 gab es wieder die AWO. Lebensmittel und Kleider, Brennstoffe und CARE-Pakete wurden verteilt, Feriencamps für Kinder am Badestrand in Lankenau organisiert, Nähstuben eingerichtet. Im Rahmen der „Bremer Volkshilfe“, die der Nachkriegsbürgermeister Wilhelm Kaisen gründete, wurden brauchbare Sachen und Geld für die Not leidende Bevölkerung in Bremen gesammelt.

Die AWO entstand neu: parteipolitisch unabhängig, überkonfessionell und ohne ethnische Vorbehalte. **Das Ziel** – die Schaffung einer sozial gerechten Gesellschaft – und **die Prinzipien** – Toleranz, Gerechtigkeit und Solidarität – sowie **der Weg** – über Selbstbestimmung, Selbsthilfe, professionelle Sozialarbeit und öffentliche Verantwortung – gelten bis heute.

Die AWO, die 1919 als Selbsthilfeorganisation aus der Arbeiterbewegung entstanden ist, hat sich in den letzten Jahren zu einem modernen Wohlfahrtsverband mit besonderem, unverwechselbarem Profil weiterentwickelt.

Die AWO gliedert sich bundesweit in

- 30 Bezirks- und Landesverbände
- 480 Kreisverbände
- 3.800 Ortsverbände

Die AWO wird bundesweit getragen von

- 382.000 Mitgliedern
- 70.000 ehrenamtlichen Mitarbeitenden
- 173.000 hauptamtlichen Mitarbeitenden

Die AWO Bremen in Zahlen:

1.300 hauptamtlich Mitarbeitende

2.000 Mitglieder in 12 Ortsvereinen

500 ehrenamtlich Mitarbeitende

90 Einrichtungen und Dienste, u.a.

- Einrichtungen für Kinder (Kindertagesstätten)
- Einrichtungen für Jugendliche (u.a. Jugendclubs, Freizeitheime)
- Einrichtungen für Erwachsene (u.a. Frauenhaus, Migration, Asylsuchende)
- Dienstleistungszentren
- Einrichtungen für geistig und mehrfach behinderte Menschen, psychisch kranke Menschen und suchtkranke Menschen
- stationäre Pflegeeinrichtungen
- ambulante Pflegedienste

Anzahl der KlientInnen/Betreuten:

ca. 3000 in den sozialen Diensten

ca. 800 in der Pflege

ca. 450 in den psychosozialen Diensten

Aufbau der Unternehmensgruppe AWO-Bremen

(siehe Folie- Gesellschaftliches Organigramm der Unternehmensgruppe AWO Bremen)

Geschäftsführung der AWO Unternehmensgruppe

(siehe Folie- Fachliches Organigramm der AWO-Gruppe Bremen)

Aufsichtsrat der AWO in Bremen (AWO Integra gemeinnützige GmbH)

Eva-Maria Lemke-Schulte (Vorsitzende)

Erich Kruschel (Stellvertreter)

Sabine Kruse

Kerstin Bringmann (Vertreterin der Arbeitnehmer/innen)

Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Deutschland

Arbeiterwohlfahrt (AWO)

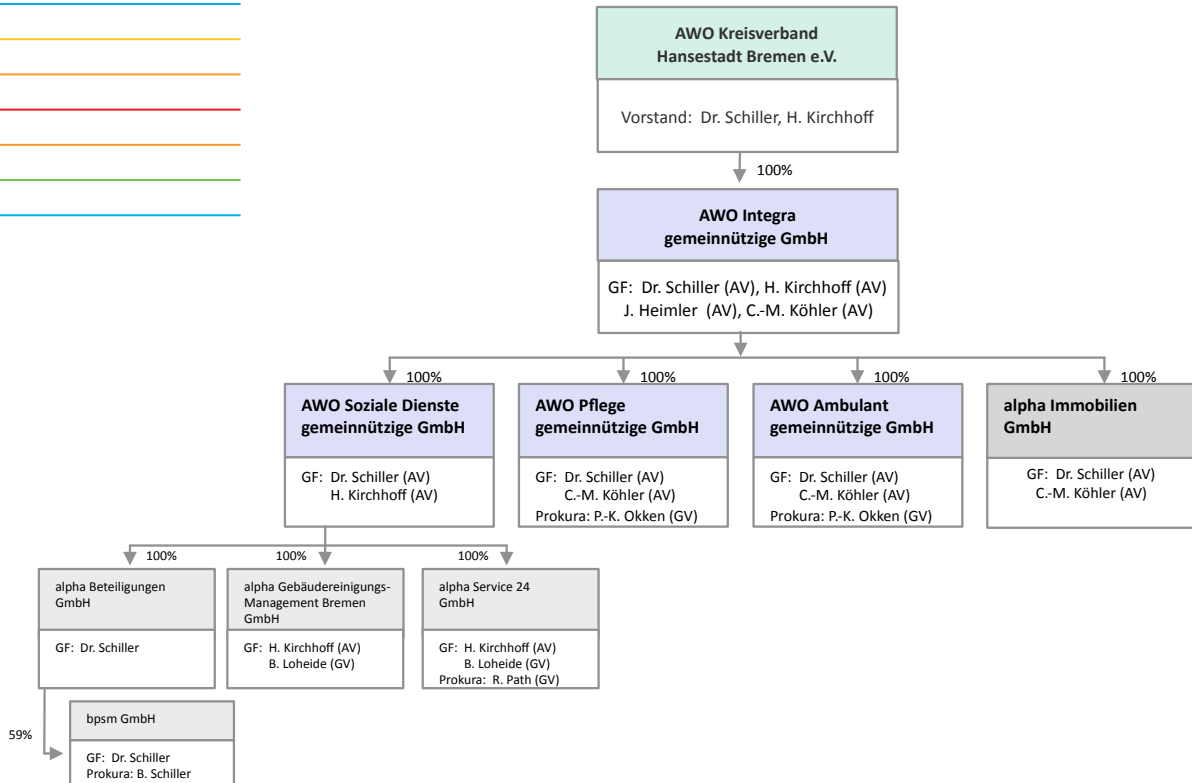
Deutscher Caritasverband (CV)

Diakonisches Werk (DW)

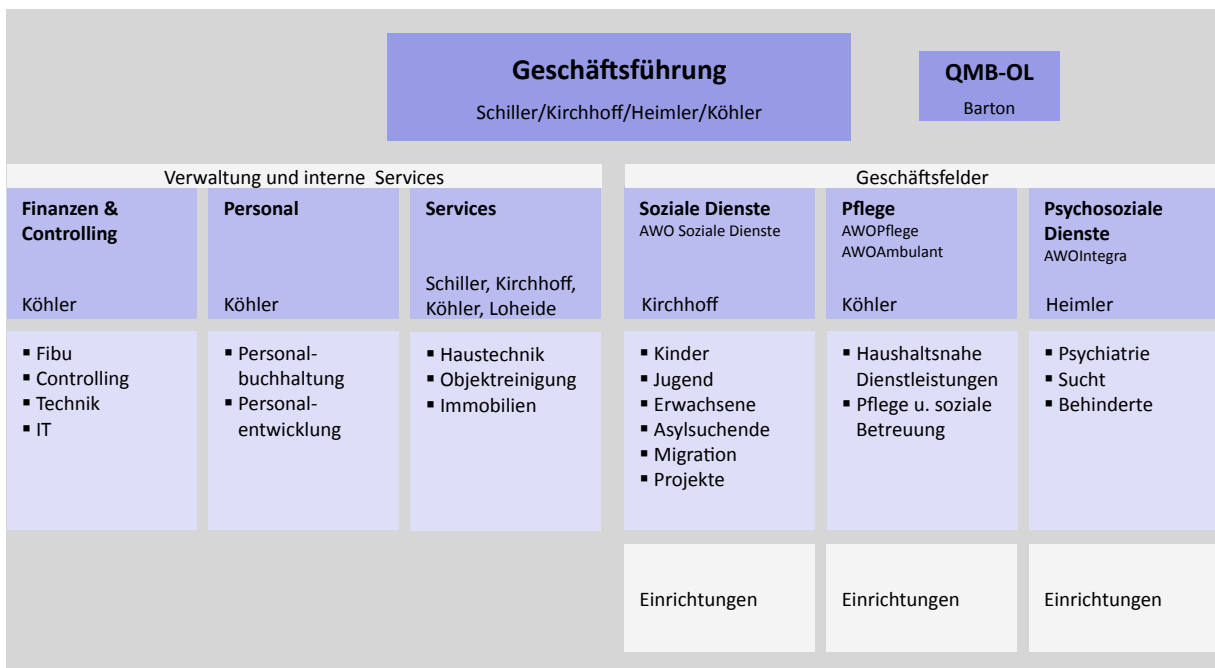
Der Paritätische (DPWW)

Deutsches Rotes Kreuz (DRK)

Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST)



Gesellschaftliches Organigramm der Unternehmensgruppe AWO Bremen (Stand: Januar 2014)





Fachliches Organigramm der AWO-Gruppe Bremen

Die Spitzenverbände sind die Interessenvertretung der Wohlfahrtsverbände. Sie nehmen Einfluss auf die Gestaltung der Sozialpolitik, nehmen Stellung zu Gesetzesvorhaben und wirken so aktiv bei der Lösung sozialer Probleme mit.

Alle sechs Spitzenverbände haben sich zur **Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege** (BAGFW) zusammengeschlossen. In den Bundesländern schließen sich die Verbände zu Ligen zusammen. In Bremen heißt die Liga **Landesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtsverbände** (LAG).

Die Freie Wohlfahrtspflege in der Sozialwirtschaft

Verband	AWO	Caritas	Diakonie	Parität	DRK	ZWST
						
Mitarbeiter	173.000	559.000	453.000	140.000	130.000	2.000
Einrichtungen Dienste	14.000	25.000	27.000	28.000	24.000	440

4. Diversity in der Theorie

Die Begrifflichkeit Diversity weist bereits in den bestehenden Definitionszugängen Vielfalt auf; so existieren zahlreiche Sichtweisen und Auffassungen, welche Dimensionen in Definitionen aufzugreifen sind. Je nach Zugang werden verschiedene Unterscheidungsmerkmale benannt:

- alle **sichtbaren** Unterschiede von Individuen
- alle **individuellen demografischen** Unterschiede
- alle **kulturellen** Unterschiede
- alle **sozio-ökonomischen** Unterschiede wie z.B. unterschiedliche Hierarchieebenen
- Unterschiede **jeglicher Ausprägung**, also alle Unterschiede, die **Einfluss auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung** einer Person haben und in der Arbeitsorganisation mögliche Konfliktquellen darstellen.

Diversity (lat. diversitas) bedeutet im ureigensten Sinn „Verschiedenheit“ und umfasst all jene menschlichen Identitäten und Charakteristika, die unterscheidend zu anderen Menschen stehen und die Produktivität im Arbeitsleben beeinflussen. Der Grundgedanke von Diversity geht aber über den Differenzierungsaspekt hinaus und trägt der Tatsache Rechnung, dass Menschen in vielerlei Hinsicht unterschiedlich und gleichzeitig ähnlich sind. Damit nimmt Diversity Abstand von der Vorstellung „homogener Gruppen“ – die je nach den Zielgruppen von Diskriminierungen oder von Fördermaßnahmen sind/waren – und erkennt, dass Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind, und dass es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes und Verbindendes gibt.

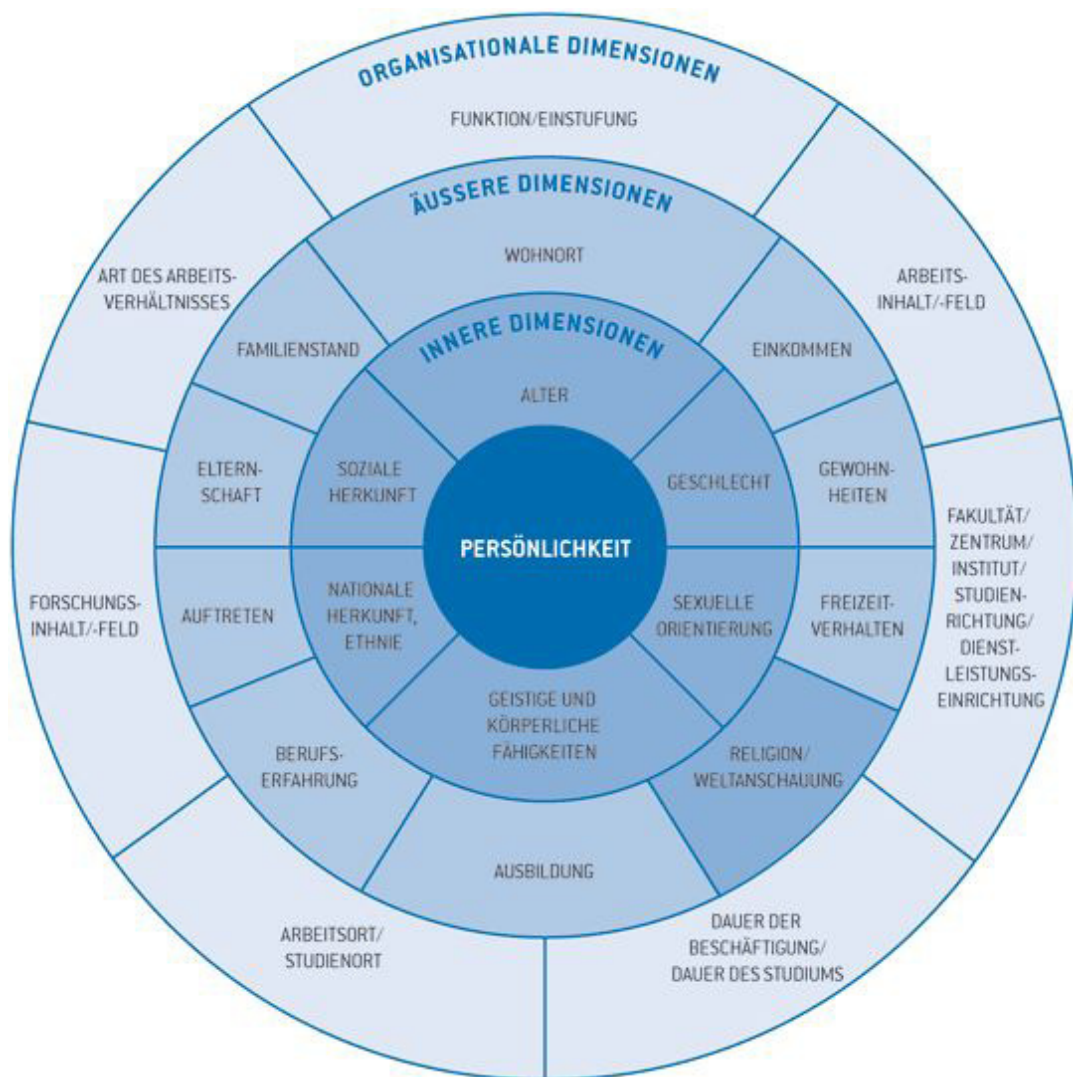
Diversity thematisiert also Individualität und erkennt, dass Unterschiedlichkeit zwischen Menschen die Norm und nicht die Ausnahme ist und, wenn diese wertgeschätzt und effektiv gemanagt wird, ein positives Potential in sich birgt.

Die in der Praxis gängigste Klassifizierung von Diversity-Dimensionen ist die Unterscheidung in primäre und sekundäre Dimensionen.

Primäre Dimensionen stellen Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion dar. Dies sind Charakteristika, die wir selbst nicht verändern können. Sie beeinflussen bereits die frühe Sozialisation und sind – mit Ausnahme der sexuellen Orientierung – bis zu einem gewissen Grad sofort ersichtlich. Es sind ebendiese Dimensionen, die meist für Stereotypen- und Vorurteilsbildungen herangezogen werden.

Sekundäre Dimensionen stellen Einkommen, beruflicher Werdegang, geographische Lage, Familienstand, Elternschaft, religiöse Überzeugung und (Aus-)Bildung dar. Diese Charakteristika sind nicht angeboren, sie sind genau genommen die Folge der primären Dimensionen sowie politischer Charakteristika. Sie sind veränderlich und können gegebenenfalls verborgen werden oder bleiben.

Diversity bezieht sich demnach auf vielfältige Erscheinungsformen, wobei es nicht nur um die sichtbaren Differenzmerkmale, wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit geht, sondern auch um nicht unmittelbar erkennbare Merkmale, wie religiöse Überzeugung, sexuelle Orientierung, kultureller Hintergrund, Betreuungsverpflichtungen, Arbeitsrollen und Arbeitsfunktionen oder Arbeitsstil. Weitere Facetten der Unterschiedlichkeit – die sich aber in Diversity-Definitionen bislang nicht explizit widerspiegeln – beinhalten z.B. ehemalige Zugehörigkeit zu einer anderen Firma, andersartige Lösungsansätze für gegebene Probleme sowie divergierende Auffassungen und Meinungen.



Da sie das verbindende „Und“ gegenüber dem „Entweder-Oder“ betont, jeden mit einschließt und gleichzeitig die kürzeste Definition der Welt ist, wird folgende Begriffsbestimmung derzeit als die Beste unter den Vielen betrachtet: „Diversity refers to the collective (all-inclusive) mixture of items characterized by differences and similarities along a given dimension.“ (Thomas, David A. / Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, Sept/Okt. 1996, S. 79-90.)

Es lassen sich also folgende Leitvorstellungen von Diversity festhalten:

- Diversity beschreibt das Phänomen, dass sich Menschen in vielem unterscheiden – und in manchem ähnlich sind.
- Diversity steht für die Balance von Vielfalt und Konformität, die zu einer Einheit führt. Einheit entsteht, wenn Menschen sich in ihren Unterschiedlichkeiten wertschätzend und respektierend verbinden. Mit anderen Worten: Diversity bildet die Balance und nicht das Gegenteil zu Konformität.
- Diversity und Konformität bieten die Chance zur innovativen Synergie.
- Diversity inkludiert eine Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen und schließt niemanden aus. Dadurch fällt grundsätzlich jeder Mitarbeitende, aber auch jeder Nutzer und Nutzerin sozialer Dienstleistungen in den Anwendungsbereich von Diversity.

Es gilt vorhandene Vielfalt zu erkennen, zu akzeptieren, wertzuschätzen und zu nutzen. Werden diese Vielfalt und Unterschiede stringent gepflegt und kultiviert, stellen sie eine positive Kraft für ein Unternehmen dar. Diversity macht nicht bei Toleranz halt, sondern meint eine offene Geisteshaltung gegenüber Vielfalt, mit dem Ziel ein reflexives Bewusstsein für den Einfluss von Unterschiedlichkeit auf das tägliche Miteinander herzustellen. Bestehende Denk- und Verhaltensweisen sollen überdacht und gegebenenfalls geändert werden.



5. Diversity in der Sozialwirtschaft

Große Firmen und Betriebe der freien Wirtschaft haben die Vorteile des Diversity-Managements bereits in den 1970er Jahren erkannt, entwickeln und praktizieren seit vielen Jahren unternehmensspezifische Konzepte zum Diversity-Management. Sie profitieren von der Vielfalt der unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente ihrer MitarbeiterInnen.

AnbieterInnen sozialer Arbeit sind zunehmend in ihren Tätigkeitsbereichen auf die Einhaltung ökonomischer und wirtschaftlicher Regeln angewiesen. Die Sozialwirtschaft zählt zu den größten Wirtschaftsbereichen in Deutschland. Allein die sozialen Einrichtungen und Dienste, die den sechs Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege angeschlossen sind, beschäftigen mit insgesamt 1,5 Millionen Menschen knapp vier Prozent aller Erwerbspersonen bundesweit.

Die Freie Wohlfahrtspflege ist damit nach dem Staat der zweitgrößte Arbeitgeber in Deutschland. Durch den demografischen Wandel steht die Sozialwirtschaft vor großen Herausforderungen: Einerseits sinkt das Arbeitskräfteangebot insgesamt, wodurch der Branche ein Fachkräftemangel droht. Andererseits erhöht der demografische Wandel den Bedarf an sozialen Dienstleistungen, insbesondere in der Altenpflege und der Gesundheitshilfe.

Für soziale Einrichtungen und Dienste wird es zunehmend schwerer,

ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Hinzu kommt in einigen Bereichen der Sozialwirtschaft eine starke Fluktuation bei den Beschäftigten aufgrund der hohen physischen und psychischen Belastungen.

Durch diese geänderten Rahmenbedingungen sieht sich die Sozialwirtschaft umfassenden Veränderungsprozessen ausgesetzt und muss in den kommenden Jahren eine nachhaltige Verbesserung der Personalpolitik ihrer Unternehmen erreichen.

Für die Einführung von Diversity-Management sprechen nicht nur die gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen, sondern auch wirtschaftliche Argumente und die positiven Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen. Mit der Einführung von Diversity-Management sind zudem positive Effekte für die Unternehmen der Sozialwirtschaft verbunden:

- **Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und bessere Positionierung als moderner Arbeitgeber am Bewerbermarkt:** Die positive Wahrnehmung von Diversität als Bestandteil des Personalmarketings ist ein bedeutsamer Wettbewerbsvorteil bei der Personalgewinnung. Infolge wird die Ansprache von gewünschten Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt erleichtert und die Auswahl an BewerberInnen insgesamt vergrößert.
- **Optimierung des Personalmanagements:** Die Berücksichtigung neuer Lebenswirklichkeiten unterstützt dabei auch nachhaltig die Bindung der Beschäftigten an den Arbeitgeber.
- **Steigerung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen:** In vielfältigen, heterogenen Teams werden erfahrungsgemäß mehr kreative Vorschläge eingebracht als in homogenen Gruppen; es kommt häufiger zu tragfähigeren Problemlösungen und die Teams verfügen über eine breitere Wissens- und Erfahrungsbasis.
- **Verbesserter Umgang mit Veränderungssituationen:** Die systematische Förderung von alternativen Sichtweisen und Einschätzungen hilft, die sog. Betriebsblindheit zu vermeiden, besser mit Unsicherheiten umgehen und flexibler auf Veränderungen reagieren zu können.
- **Verbesserung der Außendarstellung:** Ein vielfältiger Träger der Sozialen Arbeit wird als zeitgemäß angesehen und unterstreicht mit Blick auf die heterogene Bevölkerungsstruktur die Gemeinwohlorientierung der Sozialen Arbeit.
- **Steigerung der Qualität der Bürger- bzw. Kundenorientierung:** Den heterogenen Erwartungen und Bedürfnissen an sozialen Dienstleistungen kann mit einer vielfältigen bzw. mit einer für Vielfalt sensibilisierten Belegschaft besser begegnet werden.
- **Förderung und Nutzung der vorhandenen vielfältigen Potenziale der Beschäftigten:** Dies trägt zur Steigerung der Mitarbeitermotivation bei und damit zur Leistungsfähigkeit des Arbeitgebers.

Demografie und Vielfalt – Wege für ein erfolgreiches Diversity-Management

Die Folgen des demografischen und gesellschaftlichen Wandels sowie aktueller Entwicklungen in der Arbeitswelt (z.B. Globalisierung/Europäisierung, Individualisierung, Work-Life-Balance etc.) stellen eine Herausforderung für eine innovative und moderne Personalarbeit dar. Mit Blick auf die strategischen Herausforderungen an das Personalmanagement wird schnell klar, dass Einzelmaßnahmen mit dem Fokus auf Ältere, Frauen in Leitungs- und Führungsfunktion oder eine andere Zielgruppe viel zu kurz greifen und den tiefgreifenden und vielschichtigen Veränderungen häufig auch unter ökonomischen Aspekten nicht gerecht werden. Längere Lebensarbeitszeiten, älter, weiblicher und diverser werdende Belegschaften, ein zunehmender Mangel an (Nachwuchs-) Fachkräften sowie heterogene Kundenanforderungen erfordern ganzheitliche Konzepte und Ansätze.

Vor diesem Hintergrund gilt es, insbesondere in der Sozialwirtschaft, Demografie und Diversity gleichzeitig in den Fokus zu stellen und strategisch in der Unternehmens- und Personalpolitik zu verankern. Es werden zunehmend mehrere Generationen gleichzeitig zusammenarbeiten, der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund wird steigen, Fragen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben werden im Kontext unterschiedlicher partnerschaftlicher Lebensmodelle zunehmend auch von Männern gestellt werden, die Generation Y stellt neue Anforderungen an die Arbeitgeber und vieles mehr. Vielfalt und Heterogenität in der Belegschaft sowie bei den Kunden und Nutzern sozialer personenbezogener Dienstleistungen werden immer mehr zum Thema.

Diversity-Management und Personalmanagement – Potenziale erkennen und fördern

Die genannten Veränderungen und Entwicklungen in der Arbeitswelt sowie die Folgen des demografischen Wandels erfordern demnach, ebenso wie gesellschaftliche Entwicklungen und geänderte Werthaltungen, Strategien und Konzepte, um den Folgen dieser Veränderungen zu begegnen. Die rückläufige Bevölkerungszahl und die sich verändernde Bevölkerungszusammensetzung haben nicht nur in Bremen unmittelbare Auswirkungen auf die Personalstruktur in der Sozialwirtschaft. Es gilt, sich den vielen Herausforderungen zu stellen, um die Leistungsfähigkeit der Sozialwirtschaft bei veränderten Personalstrukturen zu erhalten. Es müssen Rahmenbedingungen gestaltet werden, die ein gesundes und motiviertes Arbeiten bei verlängerten Lebensarbeitszeiten und alternden Belegschaften möglich machen. Gleichzeitig muss die Attraktivität der sozialwirtschaftlichen Akteure als moderne Arbeitgeber gesichert und gestärkt werden, um sich gut auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.

Zur erfolgreichen Umsetzung einer entsprechenden Strategie in der Personalpolitik und im Personalmanagement bietet ein professionelles und zielgruppenspezifisches Diversity-Management den entsprechenden Ansatz. Die vielfältigen und unterschiedlichen individuellen Kompetenzen der Beschäftigten sollten identifiziert, unter Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung gefördert und eingesetzt

werden. Mit dem Diversity-Management wird die Erreichung des unternehmenspolitischen Ziels – Mitarbeiter zu motivieren, Potenziale zu erkennen und auszuschöpfen – zielgerichtet verfolgt. Entscheidend ist dabei die Integration von Diversity-Management in alle Prozesse und Funktionen der operativen Personalarbeit.

Gender Mainstreaming hat dabei ebenso eine Querschnittsfunktion wie Inklusion oder eine lebensphasenorientierte Personalarbeit. Zusätzlich bietet das Diversity-Management die strategische Verankerung für die Umsetzung und die Akzeptanz des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), um Diskriminierung entgegen zu wirken und die Chancengleichheit unter verschiedenen Aspekten (Alter, Geschlecht, Ethnie etc.) zu fördern.

Die wettbewerbsstrategische Bedeutung von Diversity-Management

Eine von der Europäischen Kommission veröffentlichte Studie (Geschäftsnutzen von Vielfalt – bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, Brüssel 2005) macht darauf aufmerksam, dass Unternehmen, die auf Diversity-Management setzen, über motiviertere und effektivere MitarbeiterInnen verfügen, ihren Service sowie ihre KundInnenzufriedenheit verbessern konnten, ihr Image aufgewertet haben, ihre LeistungsträgerInnen im Betrieb länger halten konnten, die Innovation und Kreativität fördern und so neue Marktsegmente gewinnen konnten.

Die grundsätzliche Bedeutung und Wichtigkeit von Vielfalt in einem Unternehmen zur Bewältigung der genannten Herausforderungen kann hierüber optimal dargestellt und umgesetzt werden. Schon bestehende zielgruppenorientierte Maßnahmen wie z.B. die Förderung schwerbehinderter Menschen, die Förderung der Gleichstellung bzw. die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben können besser aufeinander abgestimmt werden. Dazu erscheint auch eine stärker geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit notwendig, um Synergieeffekte beispielsweise durch den Austausch (methodischer) Erfahrungen zu erzielen.

Eine steigende Anzahl von europäischen Unternehmen nimmt Strategien für die Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz nicht nur aus ethischen und rechtlichen Gründen, sondern auch aus wirtschaftlichen Erwägungen an. Zu den wichtigsten dieser wettbewerbsstrategischen Erwägungen gehören eine verstärkte Einstellung und Bindung von Arbeitnehmenden aus einem größeren Kreis von hoch qualifiziertem Personal, ein besseres Firmenimage nach innen und außen sowie gesteigerte Innovation und bessere Vermarktungschancen.

Diversity bedeutet, bewusst Abschied zu nehmen von der Idee der Homogenität.

Wird Diversity als eine Vielfalt von soziodemografischen Merkmalen, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Kompetenzen, Fertigkeiten etc. verstanden, so lässt sich aus heutiger Sicht feststellen, dass Diversity in allen Belegschaften von jeher bestand. Die Mitarbeitenden wurden allerdings meist „gleichbehandelt“ und Leitidee war die einheitliche,

homogene Unternehmenskultur. Homogenen Unternehmenskulturen fällt es schwer, der zunehmenden Vielfalt auf den Arbeits- und Absatzmärkten Rechnung zu tragen; die Anwerbung von Angehörigen von Minderheiten oder der Verkauf von Produkten an spezifische Kunden- oder Nutzergruppen lässt sich mit einer auf Homogenität ausgerichteten Unternehmensstrategie schwer in Einklang bringen.

Eine solche Unternehmenskultur ist gekennzeichnet durch:

- Anders zu sein, ist gleichbedeutend mit Defizite zu haben. Vielfalt stellt eine Bedrohung für die Effektivität der Organisation dar.
- Eine Person, die Unbehagen gegenüber den Werten der dominanten Gruppe ausdrückt, gilt als überempfindlich.
- Gleichbehandlung wird gleichgesetzt mit „derselben Behandlung“. Im Umgang mit Vielfalt müssen sich die Mitarbeitenden verändern und nicht nur die Organisationskultur.
- Es herrschen (oft unausgesprochene) Übereinkünfte zur Verwendung von Fachausdrücken, zu Kleidung und nicht zuletzt gegenüber Outsidern.

Auf der individuellen Ebene ist der Paradigmenwechsel von der Homogenität hin zur Vielfalt aber leichter gesagt als getan, denn Menschen verhalten sich ethnozentrisch und beurteilen ihr Umfeld anhand dessen, was ihnen vertraut ist. Sie suchen die Gesellschaft derer, die ihnen möglichst ähnlich sind; sie sträuben sich gegen Veränderungen und bemühen sich, den Zustand der Homogenität (wieder) herzustellen. Diversity zuzulassen und mitzutragen, bedeutet also (auch) sich selbst Herausforderungen zu stellen.

Diversity und Personalpolitik

Diversity-Management hat naturgemäß enge Verknüpfungen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, dem präventiv ausgerichteten betrieblichen Gesundheitsmanagement, um Beschäftigungsfähigkeit über verlängerte Lebensarbeitszeiten hinweg zu fördern, und mit dem Gedanken der Inklusion. Neben klassischen Elementen wie Arbeitsschutz, Bewegungstraining und Ernährungsberatung liegt ein Schwerpunkt auf den Aspekten Arbeitszufriedenheit, Motivation, Work-Life-Balance sowie Führung und Zusammenarbeit. Künftig wird stärker die Förderung psychischer Gesundheit thematisiert und einbezogen werden müssen. Im Fokus steht hierbei auch die Doppelbelastung durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ergänzend trägt ein professionelles Wiedereingliederungsmanagement dazu bei, Beschäftigte nach längerer Krankheit wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Flexible Arbeitszeitmodelle sowie Langzeitkonten stellen wichtige Instrumente im Rahmen der Personalpolitik dar. Telearbeit sowie mobiles Arbeiten runden das flexibilisierte Angebot bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsorganisation ab.

6. Diversity im Kontext des Geschlechts

Die Dimension „Geschlecht“ findet im Diversity-Management eine weit verbreitete Beachtung. Das hat zwei Hintergründe: Zum einen werden Frauen im Rahmen des demografischen Wandels zunehmend als eine bisher nicht genügend beachtete Beschäftigungsressource gewürdigt. Zum anderen zeigen Studien, dass die geforderten Erfolgskompetenzen der Zukunft eher weiblicher Art sind und somit geschlechtergemischte Teams künftig einen Erfolgsfaktor darstellen. Im Gegensatz zu früheren Zeitabschnitten geht es nicht darum, Männer als Arbeitskräfte kurzfristig zu ersetzen, sondern Frauen langfristig und nachhaltig in allen Bereichen des Arbeitsmarktes einzubinden.

Unabhängig von den wirtschaftlichen Gründen führen viele Organisationen die Chancengleichheit der Geschlechter als Grund an, sich dieser Diversity-Dimension besonders zu widmen.

Was oft übersehen wird: Bei der Dimension „Geschlecht“ geht es nicht nur um Frauen, sondern auch um Männer. Wichtig erscheint, dass diese Dimension beide Geschlechter angeht und sich nicht einseitig auf „Frauen“ bzw. reine „Frauenförderung“ reduzieren lässt. Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen „Gender“ als dem sozialen Geschlecht und dem biologischen Geschlecht. Somit geht es im Diversity-Management nicht um die reine Repräsentation der biologischen Geschlechtervielfalt, wie zum Beispiel durch einen bestimmten Prozentsatz Frauen in Führungspositionen. Ziel ist die Berücksichtigung des sozialen Geschlechtes, also das Nutzen geschlechterspezifischer Werte, Verhaltensweisen, Umstände und Präferenzen. Diese Berücksichtigung findet im sogenannten Gender Mainstreaming statt, bei dem systematisch der Einfluss von allen Entscheidungen (z.B. hinsichtlich des Budgets oder Arbeitsbedingungen) auf Männer bzw. Frauen untersucht und berücksichtigt wird. (Charta der Vielfalt) (<http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity.html>, aufgerufen am 31. März 2014)

7. Diversity im Kontext der Interkulturellen Vielfalt

Jeder fünfte Bundesbürger hat einen Migrationshintergrund – 15,3 Millionen Menschen sind zugewandert oder haben mindestens einen Elternteil, der nicht aus Deutschland stammt. Das entspricht etwa einem Fünftel der Bevölkerung. Jeder vierte Einwohner unter 25 Jahren hat einen Migrationshintergrund, bei den unter Sechsjährigen ist es sogar jeder Dritte. Die unterschiedliche Herkunft von Kunden verändert die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Gleichzeitig gibt es auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Menschen, die ihre kulturelle Kompetenz an ihrem Arbeitsplatz einbringen können.

Viele deutsche Unternehmer und Organisationen haben längst erkannt, dass sie profitieren, wenn sie gezielt Menschen mit internationaler Herkunft und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen beschäftigen. Der professionelle Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeiter sowie Kunden ist gerade in einer globalisierten Wirtschaft ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Sprach- und Kulturkenntnisse der Belegschaft können Schlüssel zu neuen Tätigkeitsfeldern sein. So lassen sich neue Kundengruppen ansprechen sowie neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen.

In der Sozialwirtschaft ist es von besonderer Bedeutung, Fachkräfte für die sich stetig kulturell diversifizierenden Zielgruppen in der Altenpflege, in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung sowie in der Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen und zu halten.

Diversity

8. Diversity im Kontext des Age-Managements

Die demografische Entwicklung in Deutschland ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die durchschnittliche Lebenserwartung stetig erhöht. Gleichzeitig sinken die Geburtenzahlen, so dass die Deutschen insgesamt immer weniger und immer älter werden. Wie das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, so steigt auch zwangsläufig das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen. Diese Entwicklung stellt das Personalmanagement der Unternehmen vor neue Herausforderungen. Generationenvielfalt macht sich nicht nur am zahlenmäßigen Alter fest. Sie ergibt sich auch aus den unterschiedlichen Werten und Einstellungen, die Mitglieder unterschiedlicher Generationen bei der Arbeit zusammenbringen. Bei der Generation, die zurzeit in den Arbeitsmarkt eintritt („Generation Y“), wurden andere Werte und Einstellungen zur Arbeit festgestellt, als bei der Generation, die als nächste der Pensionierung gegenüber steht. Organisationen sehen sich im „Kampf um die Talente“ von den Ansprüchen der „Generation Y“ herausgefordert. Diese bevorzugt beispielsweise einen offenen Führungsstil, einen Ausgleich von Beruf und Freizeit sowie eine transparente Kommunikation mit den gewohnten Medien (social networks). Die unterschiedlichen Werte der Generationen fordern nicht nur eine effektive Zusammenarbeit in Teams, sondern ebenso Führungskräfte, die ein gegenseitiges, wertschätzendes und motivierendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen schaffen. Diese Qualifikation ist umso wichtiger, wenn sich die Führungskraft altersmäßig stark von den Team-Mitgliedern unterscheidet.

9. Diversity im Kontext der Inklusion

Eine Gesellschaft besteht aus Menschen. Und sie sind es, die das Wohl einer Gesellschaft prägen – und zwar in allen wichtigen Lebensbereichen. Um nichts anderes geht es bei Inklusion: Jeder Mensch erhält die Möglichkeit, sich vollständig und gleichberechtigt an allen gesellschaftlichen Prozessen zu beteiligen – und zwar von Anfang an und unabhängig von individuellen Fähigkeiten, ethnischer wie sozialer Herkunft, Geschlecht oder Alter.

Inklusion ist also kein Expertenthema. Es ist ein Thema, das die Zustimmung aller erfordert und deshalb gesamtgesellschaftliche Bedeutung besitzt. Einen wichtigen Meilenstein markiert die UN-Behindertenrechtskonvention, die in Deutschland im Jahr 2009 in Kraft trat. Damit sind die Forderungen des internationalen Übereinkommens rechtlich verankert. Das reicht allerdings nicht aus. Um Denken und Handeln zu verändern, bedarf es weitaus mehr. Es muss auch jedem bewusst sein, wie wichtig Inklusion für das gesellschaftliche Miteinander ist. Sie kann nur dann gelingen, wenn möglichst viele Menschen erkennen, dass gelebte Inklusion den Alltag bereichert. (Aktion Mensch; www.aktionmensch.de aufgerufen am 04. April 2014)

Insgesamt sind mehr als 12 % der Bevölkerung in irgendeiner Form von Behinderung betroffen. Trotz dieser hohen Zahl gehören Menschen mit Behinderung zu einer oft benachteiligten Minderheit. In ihrer Lebens- und Berufsgestaltung haben sie gegen allgemeine Vorurteile zu kämpfen. Zurzeit findet jedoch ein Prozess des Umdenkens statt. Bis in die 1970er-Jahre wurden spezielle „geschützte“ Betriebe errichtet. „Man kann es kaum anders formulieren: Auf eigens für Menschen mit Behinderungen konzipierten Arbeitsplätzen wurden sie getrennt vom Rest der Bevölkerung beschäftigt. Dieser Schutzgedanke führte zu gesellschaftlicher Separation und brachte ein hohes Exklusionsrisiko. Mittlerweile fördern Staat und Gesellschaft die berufliche Integration und Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsmarkt. Dennoch gibt es vielerorts Barrieren – sowohl baulicher als auch gedanklicher Art. Diese gilt es zu überwinden, um inklusive, nicht exkludierende oder exklusive Lebens- und Arbeitsbedingungen herbeizuführen.“ (M. Haider 2011, Diversity Management und Inklusion, Wien 2011)

Im Zuge des Diversity-Managements können die Stärken, besondere Motivationen und Talente der Menschen mit Behinderung erkannt und effizient im Unternehmen eingesetzt werden.

10. Handlungsempfehlungen

Empfehlungen zur Vorgehensweise bei der Umsetzung des Diversity-Managements

Nehmen Sie sich Zeit und betrachten Sie in einem ersten Schritt Ihr Unternehmen durch die „Diversity Brille“. Ermitteln Sie die bestehenden Herausforderungen, Strategien, sowie Grundauffassungen zu personeller Vielfalt und definieren Sie anschließend Ihre langfristigen strategischen Ziele für Ihr Diversity-Management.

Basisprozess 1

Analysieren Sie bei der Diagnose Ihres Unternehmens Folgendes:

- Welche ökonomischen Ziele verfolgt Ihr Unternehmen? (z. B. eine Gewinnoptimierung oder sozial motivierte Ziele)
- Mit welchen Strategien und langfristigen Programmen werden die Ziele umgesetzt?
- Mit welchen Rahmenbedingungen bzw. Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert?
- Über welche Grundwerte und welches historische Selbstverständnis definiert sich das Unternehmen?
- Welches Verständnis von Diversity herrscht im Unternehmen vor? Wie wird personelle Vielfalt bewertet?
- Werden bereits Diversity-Maßnahmen umgesetzt, ohne dass diese unter dem Titel „Diversity“ laufen?

Basisprozess 2

Nach der Unternehmensdiagnose und der Klärung des Diversity-Verständnisses definieren Sie Ihr eigentliches strategisches Diversity-Zielsystem („Wohin wollen wir? Was soll anders werden als vorher?“) und legen durch die Anbindung an Ihr Kerngeschäft den zukünftigen Wirkungsbereich von Diversity-Management fest.

Beispiele für (langfristige) strategische Diversity-Ziele sind:

- Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen spiegeln die Vielfalt unserer Kundschaft, Bewohner und der Umwelt wider.
- Wir pflegen eine Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Menschen geprägt ist.
- Wir sind als führendes Unternehmen in Hinblick auf Diversity & Inklusion anerkannt.
- Wir sind in unterschiedlichen Zielgruppenmärkten gleichermaßen vertreten.

In weiterer Folge ist es wichtig, dass Sie eine Bestandsaufnahme durchführen und die unterschiedlichen Bereiche in Ihrem Unternehmen genauer analysieren. Überlegen Sie dabei, was Sie verändern möchten. Beispiele für Aspekte der Bestandsaufnahme sind:

- Wie wird die Organisation in Hinblick auf Diversity derzeit wahrgenommen?
- Wie vielfältig ist ihr Kundenstamm? Welche minorisierten Gruppen werden angesprochen? Wird auf deren unterschiedliche Bedürfnisse Rücksicht genommen?

- In welchen Projekten bzw. Netzwerken zum Thema Diversity engagiert sich die Organisation?
- Welche Unterschiede bzw. Diversity-Dimensionen gibt es bei uns? Auf welcher Hierarchieebene sind diese vertreten? Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gleicher Funktion auch gleich entlohnt?
- Wie gehen Sie bei der Rekrutierung vor? Verlassen Sie sich auf Empfehlungen und/oder das „Bauchgefühl“ oder haben Sie einen formalen Prozess?
- Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet? Wer wird ausgebildet und wer nicht?
- Ist der Arbeitsplatz barrierefrei? Ist das Speisenangebot in der Kantine auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlicher Weltanschauung ausgerichtet? (religionsbedingte Ernährungsformen, Vegetarier, etc.)

Basisprozess 3

Die Ergebnisse der zuvor beschriebenen Ist-Analyse sind der Ausgangspunkt für die Definition Ihrer Umsetzungsstrategie sowie für die (kurz- bzw. mittelfristigen) operativen Ziele. Zur Festlegung ist es wichtig, die Ausgangssituation (Bestandsaufnahme aus dem Basisprozess 2) und das Zielsystem (strategische Ziele aus dem Basisprozess 1) Schritt für Schritt miteinander zu vergleichen und jeweils geeignete Ansätze zu identifizieren, die die notwendigen Veränderungen bewirken sollen.

Als Beispiel sei eines der zuvor erwähnten strategischen Diversity-Ziele genannt – *„Wir sind in unterschiedlichen Zielgruppenmärkten gleichermaßen vertreten.“* Aufgabe des Basisprozess 3 wäre es nun, die entsprechende Strategie zu entwickeln, wie die neuen Märkte erreicht und erfolgreich erschlossen werden können. Das kann z. B. die Anpassung eines Produkts oder einer Dienstleistung auf die Zielgruppe und/oder die Verwendung von Community-Medien für die Werbung sein, um nur zwei Möglichkeiten zu nennen. Dabei sollten Sie sich auch entsprechende operative (kurz- bis mittelfristige) Ziele setzen, wie z.B. die Steigerung des Anteils in einem Zielgruppenmarkt auf X% bis zum Jahr XY. Damit entsteht auch eine Grundlage für die entsprechende Fortschrittsmessung (Controlling).

Mit Diversity-Maßnahmen können Sie sowohl soziale, als auch ökonomische Vorteile zur Steigerung des Unternehmenserfolges ziehen. Quantifizieren Sie daher bereits bei der Festlegung der Ziele die Vorteile bzw. Verbesserungen (und auch Kosten), die mit den geplanten Maßnahmen verbunden sind. Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen analysieren zudem auch die Kosten eines möglichen Ignorierens von Diversity-Maßnahmen, wie z. B.: „Um wie viel % wird unser Marktanteil zurückgehen, wenn wir kein erweitertes Zielgruppenmarketing betreiben?“

Im folgenden Abschnitt werden nun die Handlungsfelder eines Unternehmens aufgezeigt, in denen Diversity-Management eingeführt werden kann. Dabei werden auch entsprechende Umsetzungsmaßnahmen vorgestellt, mit denen Sie den größtmöglichen Nutzeneffekt für Ihren Betrieb erzielen können.

Personalwirtschaft (Human-Resources-Management)

Personalbeschaffung (Recruiting): Eine diversity-bewusste Personalbeschaffung leitet sich in der Regel von den zuvor erarbeiteten Diversity-Umsetzungsstrategien ab. Es reicht aber in jedem Fall nicht, ausschließlich diskriminierungsfreie Stellenanzeigen zu formulieren.

Diversity-Recruiting setzt voraus, dass alle Kriterien, nach denen die Personalbeschaffung erfolgt, transparent, formal und logisch begründet sind. Empfehlungen und Entscheidungen aus dem „Bauchgefühl“ sollten vermieden werden.

Tipps für die Personalsuche:

- Definieren Sie in einer Bewerberbeschreibung die Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen, die für die Stelle benötigt werden. Sind Deutschkenntnisse oder eine anerkannte Ausbildung unbedingt erforderlich? Reichen nicht auch Zeugnisse von früheren Arbeitgebern?
- Formulieren Sie eine Stellenbeschreibung, in denen die Aufgaben, Arbeiten und erwarteten Arbeitsergebnisse genau beschrieben sind.
- Achten Sie darauf, dass die Stellenbeschreibung diskriminierungsfrei ist, d.h. dass niemand von der Bewerbung ausgeschlossen ist (z. B. durch die Angabe von Alter, Geschlecht, Herkunft etc.).
- Platzieren Sie Ihre Stellenausschreibung so, dass Sie möglichst viele erreicht (z. B. in fremdsprachigen Community-Medien, barrierefreien Webseiten, Lokalzeitungen, öffentlichen Einrichtungen etc.).
- Erwähnen Sie in der Stellenausschreibung, dass Ihr Unternehmen eine aktive Diversity-Politik betreibt und Bewerbungen aus allen Bereichen der Gesellschaft willkommen sind.

Personalentwicklung (PE) rückt das gesamte Humankapital einer Organisation in den Vordergrund, indem sie dafür sorgt, dass die richtigen MitarbeiterInnen in die richtigen Funktionen kommen. Hierdurch wird das Potential für das Unternehmen optimal genutzt und eine hohe Arbeitszufriedenheit erreicht. Analysieren Sie im Vorfeld, ob es eventuelle (bewusste oder unbewusste) diversity-bezogene Entwicklungsbarrieren in der Organisation gibt. Beispielhafte Fragen sind: „Gibt es Gruppen, wie etwa ältere Mitarbeitende oder Frauen, die im Durchschnitt weniger Weiterbildungsmaßnahmen besuchen? Gibt es Gruppen, wo das Gegenteil der Fall ist? Werden für MitarbeiterInnen aller Hierarchien Karriereentwicklungspläne erarbeitet?“

Nachfolgend werden einige Beispiele vorgestellt, wie Diversity-Management erfolgreich an PE-Maßnahmen angebunden werden kann:

- Erarbeitung eines Kompetenzmodells (Wissen und Fähigkeiten) für alle Mitarbeitenden, welches die Basis für weitere Entwicklungsmaßnahmen bildet. Dadurch können Entscheidungen über Stellenbesetzungen bzw. Ausbildungsmaßnahmen besser nachvollzogen und etwaige Ungleichgewichte oder Diskriminierungen aufgezeigt werden.
- Einführung von Diversity-Trainings als Grundqualifizierung (für Führungskräfte).
- Erweiterung der Lerninhalte um Diversity-Aspekte bei der Personaleinführung bzw. bei sonstigen Weiterbildungsmaßnahmen.
- Durchführung von Diversity-Mentoring-Programmen

Mitarbeiterbindung: Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, das (qualifizierte) Personal an das Unternehmen zu binden – d.h. Anreize zu schaffen, die den Verbleib im Unternehmen attraktiv machen. Dabei geht es aber weniger darum, Pauschallösungen zu entwickeln, sondern vielmehr die Angebote an die veränderten und vielfältigeren Lebenswirklichkeiten und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen anzupassen. Neben den klassischen Aspekten der Mitarbeiterbindung, wie faires Führungsverhalten und Entgeltmanagement, Motivation, attraktive Sozialleistungen und Weiterbildungsangebote sind verstärkte Angebote zur Förderung der Balance von Privat- und Berufsleben (Work-Life-Balance) ein weiterer wesentlicher Aspekt. Überlegen Sie z. B. die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die Förderung von Sabbaticals, eine betriebliche Gesundheitsförderung oder die Möglichkeit für Ihre Mitarbeitenden von zu Hause aus zu arbeiten usw.

Praxistipp: Fragen zur Motivation der Mitarbeitenden

- Gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen?
- Werden gute Vorschläge honoriert?
- Gibt es eine eindeutige Zuständigkeit für Konflikte?
- Gibt es Angebote zur Förderung der Balance von Privat- und Berufsleben (Work-Life-Balance)?
- Bieten Sie Schulungen zu Diversity-Management an?

Kommunikation

Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity-Management. Sie gibt Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, Transparenz zu schaffen, Missverständnisse auszuräumen, ein Gefühl füreinander zu bekommen und damit Vertrauen herzustellen. Das zentrale Prinzip für eine vertrauensbildende Kommunikation im Zusammenhang mit Diversity-Management ist, dass Andere Ihnen Ihre Identifikation mit dem Unternehmen glauben!

Die goldene Regel für die interne Kommunikation lautet: Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Diversity-Strategie und -Maßnahmen regelmäßig und binden Sie diese aktiv mit ein. Ihre Belegschaft kennt das Unternehmen und ist daher die glaubwürdigste Botschafterin und Multiplikatorin überhaupt.

Interne Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen eines Diversity-Managements sind Handbücher, Newsletter oder themenspezifische Informationen zu Diversity im Intranet, Diversity-Workshops für MitarbeiterInnen, Präsentationen sowie Infomails.

Drei wichtige Regeln für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens:

- Nach innen – Strategische Verankerung im Unternehmen: Diversity-Management muss Chefsache sein. Nur wenn die Identifikation mit der Vielfalt von den wesentlichen Entscheidungsträgern im Unternehmen mit gefördert wird, ist das Bemühen glaubwürdig und eine nachhaltige Entwicklung garantiert.
- Nach außen – Kontinuierliche und transparente Kommunikationsarbeit: Es gilt kontinuierlich den Dialog mit den Medien zu suchen.

- Generell – Offenheit und Mut zur Lücke: Es ist besser, Schwachstellen offen und ehrlich zuzugeben und gleich die geplanten Maßnahmen zur Verbesserung zu kommunizieren, als Problemfälle zu vertuschen.

Zusammenfassung zur Umsetzung von Diversity-Management

Diversity-Management als strategischer Managementansatz hat zum Ziel, durch Wertschätzung und Einbeziehung von personeller Vielfalt einen Mehrwert für das Unternehmen und alle Beteiligten zu schaffen. Mit einer nachhaltigen Einführung von Diversity-Management sind oft fundamentale Änderungen der Unternehmenskultur, aber auch von Prozessen und Grundsätzen, verbunden. Die Entwicklung der angestrebten Veränderungen wird dabei in der Regel in unterschiedlichen Phasen erfolgen und einen „langen Atem“ voraussetzen. Mit den zuvor vorgestellten Basisprozessen steht aber ein Grundinstrumentarium zur Verfügung, welches die Projektverantwortlichen sowie Führungskräfte unterstützt, auf die Eigendynamik des Vorhabens so einzugehen, dass der Entwicklungsprozess des Diversity-Managements die Phasen erfolgreich durchlaufen kann.

Methoden und Instrumente

Entwickelt und erprobt in der Unternehmensgruppe AWO Bremen

25

I. Alters- und vielfaltsgerechter Arbeitsansatz – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bei Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Diversity Management handelt es sich um zwei unterschiedliche Managementsysteme, welche ähnlichen wirtschaftlichen Argumenten unterliegen. Durch eine gezielte Förderung soll die Motivation der Mitarbeitenden erhöht und dadurch ihre jeweiligen Potenziale besser genutzt werden.

Gesundheitsförderung ist daher ein gemeinsames Ziel der Beschäftigten. Sowohl jede einzelne Führungskraft als auch die weiteren Akteure im Betrieb haben die Aufgabe, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, zu fördern und zu unterstützen. Den Betriebsärztinnen, den Fachkräften für Arbeitssicherheit und den Beratungskräften der betrieblichen Gesundheitsförderung kommt dabei eine initiierende und beratende Rolle zu. Entsprechende, die Führungskräfte und die Belegschaft unterstützende Qualifizierungsmaßnahmen wurden in der Unternehmensgruppe AWO Bremen entwickelt.

Sämtliche Maßnahmen orientieren sich an den Fachgesetzen für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit und den Vorschriften der Unfallversicherung ergeben, zum anderen auf dem Präventionsleitfaden zu Paragraph 20 SGB V basieren. Zu den Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement gehören unter anderem:

- Durchführung, Begleitung und Evaluation von Projekten zur Gesundheitsförderung in einzelnen Gesellschaften beziehungsweise Einrichtungen der Unternehmensgruppe AWO Bremen
- Durchführung von Gesundheitstagen und anderen gesundheitsfördernden Aktionen

- Individuelle Förderung gesundheitsbezogener Maßnahmen (zum Beispiel in Form des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und der psychosozialen Beratung)
- Beratung von Führungskräften und Beschäftigten

Die Altersstruktur der Gesellschaft wird sich schon in den nächsten 20 Jahren nicht nur in Bremen signifikant zugunsten der Älteren verschieben. Aus diesen zu erwartenden Bevölkerungsentwicklungen ergibt sich ein vielfältiges Gesellschaftsbild, das sich auch bei der Unternehmensgruppe AWO Bremen in Form von zunehmend heterogenen Belegschaften (u. a. in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft) zeigen wird. Die Potenziale und Ressourcen jener Belegschaften optimal zu fördern, ist gleichermaßen Ziel und Herausforderung für zukunftsorientierte Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und Diversity-Managements in Unternehmen.

Im Rahmen der Durchführung des ESF-Projektes „Diversity – Die Erfolgsstrategie“ wurde bei der AWO Bremen ein komplexes Konzept zur Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickelt und implementiert.

(siehe Handreichung „Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der AWO Bremen“ auf der Internetseite www.awo-bremen.de.)

Interkulturelle Öffnung und Betriebliches Gesundheitsmanagement

In Deutschland leben ca. vier Millionen Muslime, von denen viele im Arbeitsalltag eingebunden sind. Bei der AWO in Bremen sind insbesondere seit der interkulturellen Öffnung der Altenhilfeeinrichtungen insgesamt 237 Mitarbeitende mit Migrationshintergrund tätig. Auch in anderen Bereichen arbeiten Menschen unterschiedlicher Herkunft. Der Ramadan ist der islamische Fastenmonat. Während des Ramadan fasten Muslime, leben am Tag sehr enthaltsam und setzen sich intensiv mit ihrem Glauben auseinander. Mit Einbruch des Abends wird das Fasten des Tages beendet. Das Fasten selbst hat keine schädlichen Auswirkungen auf die Gesundheit, da sich der Körper durch die Umstellung des Stoffwechsels darauf einstellen kann. Nicht selten fällt der Ramadan jedoch in die Sommermonate. Bei hochsommerlichen Temperaturen kann vor allem der Verzicht auf Flüssigkeit bei schwerer körperlicher Arbeit zu Konzentrationsstörungen, Dehydrierung, Kreislaufproblemen sowie Erschöpfung führen.

Grundsätzlich gilt es durch Informationen für Führungskräfte, Verantwortliche und Mitarbeiter Verständnis zu schaffen für die spezielle Situation fastender Kolleginnen und Kollegen. Eine Mitteilung im Intranet oder in einem Newsletter sensibilisiert einerseits für die Situation und ist gleichzeitig ein Zeichen der Wertschätzung für Mitarbeitende muslimischen Glaubens. Darüber hinaus kann z. B. im Personalraum ein Interkultureller Kalender ausgehangen werden, der die Belegschaft über die wichtigsten Feiertage der fünf größten Religionen der Welt (Christentum, Judentum, Islam, Hinduismus, Buddhismus) informiert. Kenntnis und Respekt gegenüber diesen Feiertagen sind die Basis eines verständnisvollen Miteinanders.

II. Personalpolitik

Um den MitarbeiterInnen eine Orientierung zu geben, Ziele zu kennzeichnen und die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern sind Leitsätze zu formulieren.

Leitsätze der AWO:

- Wir bestimmen – vor unserem geschichtlichen Hintergrund als Teil der Arbeiterbewegung – unser Handeln durch die Werte des freiheitlich-demokratischen Sozialismus: Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit.
- Wir sind ein Mitgliederverband, der für eine sozial gerechte Gesellschaft kämpft und politisch Einfluss nimmt. Dieses Ziel verfolgen wir mit ehrenamtlichem Engagement und professionellen Dienstleistungen.
- Wir fördern demokratisches und soziales Denken und Handeln. Wir haben gesellschaftliche Visionen.
- Wir unterstützen Menschen, ihr Leben eigenverantwortlich zu gestalten und fördern alternative Lebenskonzepte.
- Wir praktizieren Solidarität und stärken die Verantwortung der Menschen für die Gemeinschaft.
- Wir bieten soziale Dienstleistungen mit hoher Qualität für alle an.
- Wir handeln in sozialer, wirtschaftlicher, ökologischer und internationaler Verantwortung und setzen uns nachhaltig für einen sorgsamen Umgang mit vorhandenen Ressourcen ein.
- Wir wahren die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit unseres Verbandes und gewährleisten Transparenz und Kontrolle unserer Arbeit.
- Wir sind fachlich kompetent, innovativ, verlässlich und sichern dies durch unsere ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Folgende Instrumente einer diversity-orientierten Personalpolitik lassen sich nennen:

- Implementierung flexibler Arbeitszeiten und familienfreundlicher Personalpolitik Fallbeispiele: Homeoffice, Telearbeit, Teilen bzw. Delegieren von Aufgaben, Organisation von Kinderbetreuung und Elternpflege durch AWO-Einrichtungen, Berücksichtigung der familiären Verpflichtungen bei Dienst- und Urlaubsplänen
- Altersgemischte Teams sichern den Wissens- und Erfahrungstransfer: Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen aktuelles Wissen, ältere erprobte Methoden und Erfahrungen. Die Kontinuität wird dadurch gesichert.
- Passgenauer Einsatz für Menschen mit Beeinträchtigung Fallbeispiel: mündliche Erklärung von Aufgaben bei Lese- und Schreibschwäche

- Diversity-orientierte Rekrutierung von Fachkräften und Mitarbeitenden
Fallbeispiel: Berücksichtigung der Kompetenzen und Talente sowie der besonderen Motivierung bei Menschen mit Beeinträchtigung und Menschen mit Migrationsgeschichte
- Professionelle Förderung der Auszubildenden und deren Bindung an die AWO
Fallbeispiel: Es wurde ein „Stammtisch“ für Auszubildende gegründet, zu dem sie sich regelmäßig mit „AWO-ExpertInnen“ treffen und austauschen.
- Förderung und Motivierung von Frauen für Führungsaufgaben
- Schaffung von Rahmenbedingungen für mehr Männer in den Kitas
- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur
Fallbeispiele: Aktualisierung des AWO-Knigge, Betriebsfeste, Gesundheitstage, Jubiläumsfeiern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Form der Anerkennung und Wertschätzung der AWO-Belegschaft, Monatsgespräche der Geschäftsleitung mit dem Betriebsrat, Vertretung des Betriebsrates im Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe AWO Bremen

III. Fortbildungen, Fachtagungen, Workshops, Veranstaltungen

- regelmäßige Mitarbeiterbefragungen – Identifizierung der Bedarfe an fachbezogenen- sowie Diversity-Maßnahmen und deren adäquate Umsetzung in der AWO Unternehmensgruppe zentral oder dezentral in den jeweiligen Gesellschaften und Einrichtungen
- Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und für die Mitarbeitenden zur Überprüfung und Aktualisierung des Diversity-Prozesses

Fallbeispiele:

Fachtagung „Weiter mit der Vielfalt bei der AWO Bremen“

am 08.05.2011

- Einführung zur Vielfalt bei der AWO Bremen – Vortrag
- Anmerkungen der Teilnehmer
- „Vielfalt entdecken, wertschätzen und nutzen“ – Vortrag
- Anmerkungen der Teilnehmer
- „Personalentwicklung und Vielfalt bei der AWO Bremen heute und morgen“ Vortrag
- Anmerkungen der Teilnehmer
- „Die Geschichte von der Giraffe und dem Elefanten“
- „Das World Café“ –Einführung
- World Café, Runde 1 | World Café, Runde 2 | World Café, Runde 3
- Finale

Fachtagung "Gesund mit Herz und Hand" – Personalentwicklung
am 07.11.2011

- Vortrag „Gesundheit und Arbeit in der Sozialwirtschaft“
- Workshop „Gesundheit“
- Vortrag „Kommunikation und Führung“
- Workshop „Kommunikation“
- Vortrag „Führung und Gesundheit“
- Workshop „Führung“
- Rat der Praktiker – Vorschläge zur Umsetzung und zu Aktionen:
Förderung der Kommunikation und Teamfähigkeit durch z. B. Ver-
trauenstrainings, gemeinsame Seminare, Weihnachtsfeiern / regel-
mäßiger kollegialer Austausch außerhalb der Dienstbesprechungen /
Fallbesprechungen / Supervision / Schaffen von Raum für Kommuni-
kation schaffen (Zeit und Ort) / Organisation von Betriebsausflügen als
Raum für Kommunikation / Informationsmanagement, „Dolmetscher“
zwischen den Fachbereichen / Auseinandersetzung mit neuen Medien
und social networks (Facebook, Twitter) / regelmäßige Newsletter /
Besprechungswesen / aufsuchende Betriebsratsarbeit / Einrichtungs-
übergreifende Fortbildungen / Möglichkeit andere Einrichtungen
kennen zu lernen / Schaffen einer ungestörten Umgebung für Ge-
spräche / Mitarbeiter-Jahresgespräche / Intranet / Thematisierung von
Flur-Funk und Förderung von Konfliktmanagement / Verbesserung
der Kommunikation von oben nach unten / Fachaufgaben delegieren
/ Wertschätzender Umgang-Kommunikation / Beteiligung der Mitar-
beiter / Suchtvereinbarungen / Nichtraucherchutz / Betriebssport /
Kommunikationstraining für Führungskräfte und Mitarbeiter /
Inhouse-Fortbildungen zu bestimmten Themen / u. a.

Fachtagung „Führung und Diversity“
am 13.11.2013

- Vortrag „Was beinhaltet Diversity für Führungskräfte?“
- Vortrag „Interkulturelle Vielfalt und Führung“
- Vortrag „Generationenmanagement – Erfordernisse an eine
demografiefeste Unternehmenskultur und Führung“
- Vortrag „Inklusion und Führung“
- Vortrag „Gesundheit und Führung“
- Workshops – Bearbeitung der drei zentralen Fragen:
 1. *Welche persönlichen Potenziale und Stärken bringe ich als
Führungskraft in die Arbeit mit ein?*
 2. *Was kann ich tun, um die Potenziale meiner MitarbeiterInnen
zu erkennen?*
 3. *Wie kann ich vorhandene Potenziale fördern?*

Workshop „Interkulturelle Vielfalt“

zu Frage 1:

Welche persönlichen Potenziale und Stärken bringe ich als Führungskraft in die Arbeit mit ein?

- Eigene Offenheit und Toleranz
- Durch Reiseerfahrungen geförderte Empathie
- Kreativität•Authentizität•Kenntnisse über die Weltreligionen
- Interesse an anderen Kulturen•Fremdsprachenkenntnisse
- Identifikationsfiguren
- Rollenbilder für Menschen mit Migrationshintergrund

zu Frage 3:

Wie kann ich vorhandene Potenziale fördern?

- Diversity-Klima zulassen
- Verschiedenheit wertschätzen
- Trainings•Durchlässigkeit
- Mittlerrolle
- Für Verhalten erstmal gute Gründe unterstellen

Workshop „Generationenmanagement“

zu Frage 1:

Welche persönlichen Potenziale und Stärken bringe ich als Führungskraft in die Arbeit mit ein?

- Erfahrung
- Offenheit
- Moderationsfähigkeit
- Fürsorge
- Gerechtigkeitssinn
- Wertschätzung
- Konfliktfähigkeit
- Umsetzungskraft
- Zeit und Raum geben / Geduld
- Vertrauen
- Reflexionsfähigkeit
- Vermittler zwischen Generationen
- Einfühlungsvermögen
- offenen Führungsstil
- Idealismus
- Selbstfürsorge
- Objektivität
- Fachkompetenz
- Humor
- Neugier
- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikbereitschaft
- Vorbildfunktion
- Entscheidungsfähigkeit
- Verständnis

zu Frage 2:

Was kann ich tun, um die Potenziale meiner Mitarbeiter/innen zu erkennen?

Führungs-Aktivitäten vor Ort:

- Geben und Fordern gegenseitigen Feedbacks
- Gespräche unter „vier Augen“
- Gespräche im Team
- Beobachtungen in den Gruppen
- Aussprechen von Wertschätzung und Anerkennung
- Schulung der Wahrnehmung

Führungskompetenzen:

- Motivation zur Integration
- Führungskräfte sollen begeistern können
- Delegieren können und wollen / Potenziale entwickeln

zu Frage 3:

Wie kann ich vorhandene Potenziale fördern?

- Erfahrung Offenheit
- Moderationsfähigkeit
- Fürsorge
- Gerechtigkeitssinn
- Wertschätzung
- Konfliktfähigkeit
- Umsetzungskraft
- Zeit und Raum geben / Geduld
- Vertrauen
- Reflexionsfähigkeit
- Vermittler zwischen Generationen

Frage 3:

Wie kann ich vorhandene Potenziale fördern?

- Mitarbeiterjahresgespräche
- Ausbildung
- Erkennen von Potenzialen
- Duales Studium •Work-Life Balance
- Paten für neue MA
- Rotation > Tausch, Vertretung
- Aktivitäten der AWO zu bestimmten Themen

Workshop „Gesundheit“

zu Frage 1.:

Welche persönlichen Potenziale / Stärken bringe ich als Führungskraft in die Arbeit mit ein?

- Loyalität / Rückhalt und gegenseitiges Vertrauen
- Unterstützung bei Lösungsprozessen / Suche nach gemeinsamen Lösungen
- Kooperationsbereitschaft / Zuhören und Zeit nehmen
- Fürsorge
- Fehler zulassen / Fehler als Chance sehen

zu Frage 2.:

Was kann ich tun, um die Potenziale meiner MitarbeiterInnen zu erkennen?

- Partizipation
- Handlungsspielräume
- Gespräche
- Beobachten / Wahrnehmen
- Aufgaben delegieren
- Interesse zeigen / Rückmeldung geben
- Arbeit gemeinsam reflektieren
- Vertrauen aufbauen
- Zuhören

zu Frage 3:

Wie kann ich vorhandene Potenziale fördern?

- Gemeinsame Fortbildungen
- Inhaltliche Diskussionen
- Fordern, aber nicht überfordern
- Aufgaben übertragen und ausprobieren lassen
- Chancen einräumen
- Mut haben auf Potenziale zu setzen
- Gespräche / Kommunikation
- Lob
- Konstruktive Kritik
- Zugehörigkeit herstellen, Teamgeist fördern

Fachtagung „Diversity – Die Erfolgsstrategie bei der AWO in Bremen“ am 21.03.2014

- „Diversity in der Sozialwirtschaft“ – Vortrag
- „Diversity in der AWO Bremen“ – Bericht über den Stand der Projektumsetzung
- Workshops zur Überprüfung des Diversity-Prozesses in der gesamten AWO-Unternehmensgruppe
- Workshops zur Überprüfung des Diversity-Prozesses in den Bereichen: Pflege, Kinder/Jugend und Familien, Behinderung und Sucht, Migration, Verwaltung und Technik
- Podiumsdiskussion zum Finale

- Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende

Es sollten regelmäßig themenbezogene Seminare und Trainings organisiert werden. Diese werden entweder bedarfsorientiert gemäß den Mitarbeiterbefragungen oder aufgrund aktueller Problemlagen sowie zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Diversity-Prozesses durchgeführt. Dazu gehören Maßnahmen wie Kommunikationstrainings, Seminare zur Verstärkung von Führungskompetenzen, Teambuilding und Teamführungstrainings, Konfliktbewältigungsseminare und -trainings sowie bereichsspezifische und bereichsübergreifende interkulturelle Trainings.

Fallbeispiele:

Interkulturelles Training wird bereichsübergreifend für die Bereiche Pflege, Kitas und Jugendarbeit angeboten, um Konflikte und/oder Missverständnisse in den Einrichtungen zu vermeiden und die Unterschiede zwischen Kulturen, die Auswirkung auf das Verhalten der Menschen mit Migrationshintergrund haben, in den hiesigen Einrichtungen zu verstehen. Beispielsweise kann der Umgang mit Kranksein und Gesundwerden herangezogen werden. In Deutschland wird bei Krankheit viel Ruhe gebraucht. In anderen Kulturen jedoch bedarf es viel Aufmerksamkeit und Zuwendung sowie Ablenkung von der Krankheit, um gesund zu werden. Diese Erkenntnis ermöglicht den Aufbau von Verständnis für die Eltern mit Migrationshintergrund, die ihre kranken Kinder zur Kita bringen oder für Bewohner eines Pflegeheimes, die viel Besuch von Angehörigen bekommen.

Soziale Kompetenz – ein Workshop, der sich folgenden Schwerpunkten widmet: Handhabung von Gruppenprozessen, Umgang mit Macht und Delegation, Vertrauensbildung und Fördern von Motivation, Theoretische Grundlagen, Reflexion der eigenen Situation und Trainings.

Kommunikation im beruflichen Alltag – ein Seminar, das folgende Inhalte umfasst: Theoretische und praktische Grundlagen der Kommunikation, Verbale und nonverbale Kommunikation, Kommunikation und Persönlichkeit, Eigene Stärken und Entwicklungsfelder in der Kommunikation, Ich-Botschaften, Bewusstes Zuhören, durch Fragen Gespräche führen, Kommunikationsstörer, Praxisrollenspiele.

Führungstraining – ein Seminar, das folgendes Wissen zu grundlegenden Führungskompetenzen vermittelt: Was bedeutet eigentlich „Führung“?, Zentrale Führungsinstrumente – u.a. Delegation und Zielvereinbarung, das situative Konzept der Führungsstile, Selbstführung der Führungskraft – Vorbildfunktion (beispielsweise im Kontext von Gesundheit: Führungskräfte, die auf ihre Gesundheit achten, achten auch eher auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

- Lebenslanges Lernen

Fallbeispiel:

AWO-Projekt „Universität der 3. Generation“

Das in Deutschland einmalige Modellprojekt „Universität der 3. Generation“ der AWO Bremen hat deutliche Bezüge zum Diversity-Management.

Die „Universität der 3. Generation“ richtet sich an Menschen in der nachberuflichen Lebensphase oder an Menschen, die sich auf den bevorstehenden Ruhestand vorbereiten wollen. Die „Universität der 3. Generation“ gibt gleichzeitig kompetenten Menschen die Gelegenheit, den eigenen umfangreichen Wissensschatz, der sich im Laufe eines (Arbeits-)Lebens angesammelt hat, auf ehrenamtlicher Basis weiter zu

geben. Wertvolle Erfahrungen und Interessen können auf diese Weise weiter genutzt werden und sind Antriebsfeder zu bürgerschaftlichem Engagement sowie eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung. Den Teilnehmern wird in diesem Kontext Gelegenheit geboten, am wissenschaftlichen Dialog verschiedener Disziplinen teilzunehmen, eigene Erfahrungen und Erkenntnisse in die Bearbeitung (alters)spezifischer Probleme einzubringen und im Zusammenhang mit eigenen Berufserfahrungen zu neuen Erkenntnissen vorzudringen. In verschiedenen Arbeitsformen wird den Teilnehmern ein Bewusstsein von solchen Handlungsmöglichkeiten vermittelt, die der älteren Generation in unserer Gesellschaft offenstehen. Zugleich werden ältere Menschen befähigt, die Bedürfnisse ihrer Generation öffentlich zu artikulieren.

Die „Universität der 3. Generation“ hat sich in Bremen bewährt: Über 450 Studierende, überwiegend Frauen, nahmen alleine im Herbstsemester 2013/2014 die insgesamt 34 Angebote wahr. Im Sommersemester 2014 ist das Angebot auf 37 Veranstaltungen angewachsen. Im Laufe des Projekts wurden die Kooperationen und der Vernetzungsgedanke mit anderen Institutionen, Vereinen und Firmen Bremens immer weiter forciert. Inzwischen existiert eine große Bandbreite von Kooperationen und Partnerschaften. Einige davon sind: „Aktive Menschen Bremen e.V.“ (AMeB), „Radio Bremen“, „Stadtbibliothek Bremen“, „Landeszentrale für politische Bildung“, „Institut Francais“, „Instituto Cervantes“, „Kunsthalle Bremen“, „Städtische Galerie Bremen“, „Kulturkirche St. Stephani“, „Jacobs University Bremen“ und „Werder Bremen“. Die Kooperationen haben bislang eine Vielzahl von Synergieeffekten erzeugt und versprechen auch in Zukunft eine Menge an fruchtbarer Zusammenarbeit für die „Universität der 3. Generation“. Diese ungewöhnliche Vielfalt der Akteure hat das Projekt von Anfang an ausgezeichnet und bildet für das gelebte Diversity-Management ein gutes Praxisbeispiel.

Ebenso steht die überaus heterogene Gruppe von Studierenden als weiteres Beispiel für die „Vielfalt“. Es kommen Menschen mit einer Altersmischung und sehr unterschiedlichen Berufshintergründen zusammen, auch aktive oder ehemalige AWO-Mitarbeitende. Darüber hinaus sind dort ca. 11 Prozent Studierende mit Migrationshintergrund. Viele ältere Studienanfänger kommen aus ehemals „bildungsfernen“ Schichten bzw. aus ehemals sozioökonomisch schwächeren Familien. Diese Heterogenität ist mit Blick auf die formalen Bildungswege überaus groß. Sie führt zu lebhaften Diskussionen und einem intensiven Austausch ganz im Sinne von „Diversity“ führt.

Gleichzeitig hat dieses Modellprojekt eine noch weitergehende Bedeutung für die AWO-Bremen. Es ist eine sehr wichtige Möglichkeit zu einer angemessenen Vorbereitung von zumeist älteren Mitarbeitenden auf den bevorstehenden Ruhestand. In vielen Fällen ist ein organischer **Übergang in die nachberufliche Phase** möglich ist, ohne ganz auf die Sozialkontakte der ehemaligen Berufstätigkeit verzichten zu müssen. Ein weiterer Aspekt ist der angesprochene Know-How-Transfer, also die mögliche Weitergabe des eigenen umfangreichen Wissensschatzes, der

sich im Laufe eines (Arbeits-)Lebens angesammelt hat. Dieses implizite Erfahrungswissen aus der Lebens- und Berufspraxis wird einerseits im Kontext von Seminaren thematisiert und damit greifbar. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass sich die Studierenden der „Universität der 3. Generation“ freiwillig organisieren und ihr Wissen auf der Basis des bürgerschaftlichen Engagements in unterschiedlichen Bereichen der AWO-Bremen einbringen. Dadurch entsteht nicht nur ein intensiver Austausch zwischen den Generationen, sondern auch ein produktives Miteinander zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen im Sinne einer ausgeprägten Diversität im Unternehmen.

vtizreθvivid

