



Führungskräfte
Chemie

Herausforderung Diversity Management

JAHRBUCH 2015

Vorteil durch Vielfalt

Durch die Globalisierung ist die Wirtschaft vernetzter und interaktiver als je zuvor. Ursprünglich lokal agierende und regional verwurzelte Unternehmen müssen – ungeachtet ihrer Größe – global denken und sich in einem stetigen Fluss begreifen. Sie müssen nicht nur in der Lage sein, 24 Stunden am Tag auf Entwicklungen zu reagieren, sondern diese auch strategisch antizipieren. Dadurch sind die Auswirkungen der persönlichen Arbeitswelt für die einzelnen Arbeitnehmer direkter und unmittelbarer wahrnehmbar, was zu einem bereits in zahlreichen Studien belegten Anstieg der Belastungs- und Stresstoleranz der Mitarbeiter geführt hat. Davon sind sowohl tarifliche als auch außertarifliche und leitende Angestellte betroffen.



*Dr. Thomas Fischer,
1. Vorsitzender des VAA.
Foto: VAA*

Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung rückt die Bedeutung guter Personalarbeit immer mehr in den Fokus der Unternehmensleitungen. Ein gutes, nachhaltiges Personalmanagement kann nur funktionieren, wenn man die eigene Mitarbeiterstruktur genau kennt. Mehr noch: Kennen allein reicht nicht aus – man muss die Mitarbeiter auch anerkennen und deren individuelle Eigenschaften wertschätzen. Genau dies ist mit dem Begriffspaar Diversity & Inclusion gemeint – Vielfalt und deren Wertschätzung. Folglich beschäftigt sich Diversity Management mit der gezielten und erfolgreichen Umsetzung von Diversity im Rahmen der Personalarbeit.

Nun kommt der schwierige Teil der Aufgabe: Wie kann dies gelingen? Die Zusammensetzung der Mitarbeiter wird zunehmend heterogener. Im durchschnittlichen in Deutschland ansässigen Großkonzern ist über die Hälfte der Mitarbeiterschaft ausländischer Herkunft, quer verteilt über alle Kontinente. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sieht dies noch etwas anders aus, aber auch dort geht es zunehmend multiethnisch zu. Kann man alle Mitarbeiter über einen Kamm scheren? Natürlich nicht. Gefragt sind hier interkulturelle Kompetenz, gutes Personalmanagement-Know-how und Fingerspitzengefühl vonseiten der Führungskräfte.

Hinzu kommt ein weiterer Trend: Die Firmen werden femininer. Immer mehr Frauen gehen in die Industrieunternehmen und drängen – eine längst überfällige Entwicklung – in Führungspositionen. Der Anteil weiblicher Führungskräfte ist in der chemisch-pharmazeutischen Industrie zwar mit rund 15 Prozent immer noch viel zu gering, aber er steigt seit Jahren. Das Führungspotenzial weiblicher Mitarbeiter besser zu nutzen, ist nicht nur aus Sicht der betrieblichen Demografie essenziell: Es bringt den Unternehmen auch handfeste Vorteile. In den letzten Jahren haben empirische Untersuchungen den positiven ökonomischen Effekt durch Führung in gemischten Teams bereits mehrfach bestätigt. Dies ist ein Thema, das der VAA als größter Führungskräfteverband Deutschlands schon lange auf seiner Agenda hat und engagiert begleitet. Ebenso das Monitoring der Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Branche mithilfe der seit 1990 durchgeführten VAA-Chancengleichheitsumfrage.

Chancengleichheit ist ein integraler Bestandteil erfolgreichen Diversity Managements, aber bei Weitem nicht der einzige. Vielmehr kommt es auf das optimal austarierte Zusammenspiel aller individuell möglichen und individuell verschiedenen Persönlichkeitsfaktoren an. Das ist eine der größten Herausforderungen, mit denen die Mehrzahl der Unternehmen noch Probleme haben. Auch dies ist wissenschaftlich nachgewiesen. Das vorliegende VAA-Jahrbuch soll hier als Handreichung zu einem besseren Problemverständnis und als Impulsgeber für Lösungsansätze dienen.

Bei aller Theorie darf man als Unternehmen in seinen personalstrategischen Überlegungen nie vergessen: In Unternehmen arbeiten Menschen. Und Menschen sind verschieden. Menschen haben Vorurteile. Diese kann man nicht abstellen. Weil Menschen biologisch bedingt pauschalisieren, um die Welt zu ordnen und zu begreifen. Dessen müssen sich Entscheider, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen bewusst werden und das Bewusstsein dafür permanent kultivieren. Dies wäre schon einmal ein kleiner, aber sehr wichtiger Schritt auf dem langen Weg zu einem guten Diversity Management.

Inhaltsverzeichnis

Interview mit Gerhard Kronisch: Vielfalt als Herausforderung und Chance.....	5
Beschluss der VAA-Delegiertentagung 2015: Erfolgreiches Diversity Management.....	8
Gastbeitrag von Professor Matthias Spörrle: Menschliches Denken als Herausforderung für Diversity Management.....	10
VAA-Chancengleichheitsumfrage: Viel Luft nach oben.....	15
Gastbeitrag von René Behr: Ist Diversity Management unsexy?.....	21
Gastbeitrag von Dr. Helga Lukoschat: Gender und Diversity in Innovationsprozessen.....	27
Gastbeitrag von Jan-Bennet Voltmer: Arbeitsfähigkeit als Schlüssel für Beschäftigung im Alter.....	35
Gastbeitrag von Ludger Ramme: Führung diverser Teams: Wie gelingt der moderne Turmbau zu Babel?.....	41
Interview mit Paulina Bilinska: Jung führt Alt – Konflikt programmiert?.....	44
Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere: Mehr Väter für Teilzeit begeistern.....	50
Interview mit Sonja Kuch: Vielfalt bringt nicht automatisch Erfolg.....	58
Kurzvorstellung des VAA.....	64
Der Verband.....	65
Interessenvertretung.....	73
Juristischer Service.....	76
Mitgliederverwaltung.....	76
Marketing.....	77
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.....	78
Impressum.....	80

Vielfalt als Herausforderung und Chance

Die Diversität der Belegschaften in deutschen Unternehmen nimmt durch gesellschaftliche Entwicklungsprozesse, fortschreitende Globalisierung, demografischen Wandel und Migration immer weiter zu. Im Interview mit dem VAA-Jahrbuch erläutert VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch, welchen Stellenwert Diversity für den Verband hat und welche Herausforderungen und Chancen aus Sicht der Chemie-Führungskräfte mit dem Diversity Management verbunden sind.

Als moderner Gegenbegriff zu Diskriminierung hat sich Diversity in den letzten Jahren und Jahrzehnten zunehmend etabliert. Welche Bedeutung hat das Thema für den VAA?

Kronisch: Als größter deutscher Führungskräfteverband ist der VAA im wahrsten Sinne des Wortes eine diverse Organisation. Unsere Mitglieder repräsentieren die ganze Vielfalt, die sich mit dem Konzept Diversity verbindet. Nicht nur jung und alt oder Mann und Frau, sondern natürlich auch Unterschiedlichkeit bei der ethnischen Herkunft, der sexuellen Orientierung oder den physischen Fähigkeiten. Wir vertreten die Interessen unserer Mitglieder und dazu gehört selbstverständlich auch, dass wir uns für ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld einsetzen. Also einen Umgang miteinander, der von Respekt, Rücksichtnahme, Vertrauen und Offenheit geprägt ist.

Gehört der VAA deshalb zu den Unterzeichnern der sogenannten Charta der Vielfalt?

Kronisch: Ja, auch damit wollen wir unser Bekenntnis zu Diversity ausdrücken. Eine Initiative, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen will, verdient unsere volle Unterstützung. Wir gehören übrigens mit zu den ersten Unterzeichnern der Charta der Vielfalt. Der VAA wird aber auch selbst aktiv, unter anderem mit unseren Projekten auf europäischer Ebene. Derzeit sind wir zum Beispiel Partner in einem EU-geförderten Leonardo-Projekt, das Best-Practice-Beispiele bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen identifiziert.

Über Gleichberechtigung wurde schon lange diskutiert, noch bevor der Begriff Diversity das erste Mal in deutschen Unternehmen auftauchte. In welchem Verhältnis stehen diese Konzepte aus Ihrer Sicht zueinander?

Kronisch: Der Begriff Gleichberechtigung wird hierzulande ja vor allem mit der Gleichbe-

handlung von Männern und Frauen in Verbindung gebracht. Auch das ist für den VAA ein sehr wichtiges Thema. Wir führen bereits seit 1990 alle fünf Jahre unsere Chancengleichheitsumfrage durch, in der wir die beruflichen Perspektiven von Männern und Frauen miteinander vergleichen und aufzeigen, in welchen Bereichen es nach wie vor diskriminierende Strukturen gibt. Und bereits seit 1992 haben wir eine Sozialpartnervereinbarung mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) zur Chancengleichheit weiblicher Fach- und Führungskräfte. Aber Diversity geht ja weit über die Frage der Chancengleichheit von Männern und Frauen hinaus. Allein die sogenannte innere Dimension von Diversity umfasst neben dem Geschlecht zusätzlich das Alter, die Religion oder Weltanschauung, die ethnische Zugehörigkeit, die sexuelle Orientierung und die physischen Fähigkeiten. In der äußeren Dimension des Konzeptes kommen dann noch Faktoren wie Familienstand, Elternschaft, Berufserfahrung und viele weitere Aspekte hinzu. Auch aus diesem Grund hat unsere Kommission Diversity entschieden, dass wir unseren Blick – beginnend mit der diesjährigen Chancengleichheitsumfrage – auf weitere Diversity-Dimensionen wie Alter und Herkunft erweitern.

Ist Diversity also einfach mit „Gleichberechtigung für alle Gruppen“ gleichzusetzen?

Kronisch: Nein, auch der dahinter stehende Ansatz ist ein weitreichender. Das Wort Gleichberechtigung drückt ja aus, dass es primär um gleiche Rechte für unterschiedliche Gruppen geht. Diversity taucht hingegen oft gemeinsam mit dem Begriff „Inclusion“ auf. In der deutschen Übersetzung wird häufig von Vielfalt und deren Wertschätzung gesprochen. Es geht also nicht nur um gleiche Rechte, auch wenn diese Rechte natürlich die Basis für alles Weitere sind. Es geht vielmehr darum, dass man Vielfalt nicht nur zulässt, sondern ihren Wert und ihre Vorteile schätzt. Und das ist nicht nur eine Frage des guten und diskriminierungsfreien Zusammenlebens, sondern durchaus auch eine des wirtschaftlichen Erfolges.

Dieser Gedanke bildet die Grundlage für den Ansatz des Diversity Managements, dem sich auch dieses Jahrbuch widmet. Warum steht dieser Aspekt des Themas im Vordergrund?

Kronisch: Als Berufsverband konzentriert sich der VAA natürlich vornehmlich auf Themen, mit denen die Mitglieder im beruflichen Kontext zu tun haben. Insofern ist für uns das Diversity Management als personalpolitisches Konzept und berufliche Gestaltungsdimension der Vielfalt besonders relevant. Und wir gehen davon aus, dass der Umgang mit diversen Belegschaften immer wichtiger werden wird. Dafür sehe ich drei Gründe. Erstens: Durch die fortschreitende Globalisierung wird das Arbeitsumfeld immer internationaler. Das haben wir im letzten VAA-Jahrbuch umfassend dargestellt. Im Jahr davor haben wir uns mit der demografischen Entwicklung beschäftigt, die ebenfalls eng mit dem Thema Diversity verknüpft ist. Einerseits durch die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit und die damit einhergehende Zunahme der Altersdiversität in den Belegschaften. Andererseits im Hinblick auf die aus demografischer Sicht dringend gebotene Einwanderung von Menschen aus anderen Ländern, die gleichfalls die Vielfalt der Belegschaften erhöhen wird. Das

ist der zweite Grund. Und drittens: Die Geschlechterrollen in unserer Gesellschaft haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Es drängen immer mehr hervorragend ausgebildete Frauen auf den Arbeitsmarkt und auch in die Führungsetagen. Gleichzeitig nehmen zum Beispiel immer mehr Männer Elternzeit oder arbeiten in Teilzeit. Es geht allerdings nicht allein darum, auf Entwicklungen zu reagieren. Studien zeigen, dass diverse Belegschaften oder Teams bei richtiger Führung innovativer sind als homogene Gruppen. Gerade für unsere Branche – für den Chemie- und Pharmabereich – ist das ein wichtiger Aspekt im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit. Wenn wir hoch qualifizierte Arbeitsplätze in Deutschland halten wollen, müssen wir innovativ sein. Und wenn wir auf einem wettbewerbsfähigen Niveau innovativ bleiben wollen, müssen wir die Potenziale diverser Belegschaften so gut wie möglich nutzen.

Ist das im Hinblick auf die personalpolitische Dimension nicht vor allem die Aufgabe der Unternehmen?

Kronisch: Natürlich sind die Unternehmen gefordert, sich um dieses Thema zu kümmern, und viele Personalabteilungen tun das auch. Aber Diversity Management ist vor allem ein Führungsthema. Dahinter steckt doch die Idee, mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation so umzugehen, dass sich alle Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und zum Nutzen aller Beteiligten ihr volles Potenzial ausschöpfen. Aber mehr Heterogenität innerhalb eines Teams bedeutet nun mal auch, dass es mehr Konfliktpotenzial gibt. Wenn unterschiedliche Altersgruppen oder Kulturen aufeinander treffen, kann es zu Missverständnissen kommen. Menschen neigen zum Denken in Stereotypen. Wir stecken unsere Mitmenschen wegen ihres Geschlechts, ihrer Lebensweise, ihrer Physiognomie oder ihrer Herkunft in Schubladen. Und zwar häufig unbewusst. Dieses Phänomen der unbewussten Vorannahmen – oder „Unconscious Bias“ – kann dazu führen, dass wir wertvolle Fähigkeiten und positive Charaktereigenschaften unserer Mitmenschen nicht wahrnehmen.

Führungskräfte sind deshalb beim Diversity Management stark gefordert. Sie müssen verhindern, dass aus Unterschieden Konflikte erwachsen und dafür sorgen, dass die Teammitglieder ihre Unterschiedlichkeit als Mehrwert begreifen. Nur wenn ein heterogenes Team so geführt wird, kann es erfolgreich sein. Hinzu kommt, dass ein erfolgreiches Diversity Management eine entsprechende Kultur im Unternehmen voraussetzt. Und die wird eben maßgeblich von den Führungskräften geprägt, von der Vorstandsebene bis hinunter zum Team- oder Laborleiter.



*Gerhard Kronisch,
Hauptgeschäftsführer des VAA.
Foto: VAA*

Erfolgreiches Diversity Management

Als höchstes Verbandsorgan entscheidet die VAA-Delegiertentagung jedes Jahr über die politischen Grundsatzpositionen des Verbandes. Auf ihrer Tagung im Mai 2015 fassten die VAA-Delegierten den folgenden Beschluss zum Diversity Management.

Die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie werden aufgefordert, durch eine stärkere Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter für unbewusste Vorannahmen die Chancen des Diversity Managements effektiver zu nutzen.



Begründung:

Vielfalt in der Belegschaft kann für Unternehmen eine große Bereicherung sein. Unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen helfen dabei, Innovationen zu fördern und flexibel auf Marktentwicklungen zu reagieren. Allerdings ist Diversity kein Wert an sich. Um die Vorteile diverser Belegschaften nutzbar zu machen, ist ein aktives und zielgerichtetes Diversity Management erforderlich.

Ein wesentlicher Aspekt dieses Managementprozesses ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter für unbewusste Vorannahmen („Unconscious Bias“). Stereotypes Denken auf Grundlage solcher Vorannahmen – etwa in Bezug auf das Geschlecht, die Physiognomie oder die Herkunft eines Menschen – können dazu führen, dass positive Charaktereigenschaften und wertvolle Fähigkeiten nicht wahrgenommen werden.

Gerade die infolge der wirtschaftlichen Globalisierung zunehmende Internationalisierung der Unternehmen macht es umso wichtiger, Führungskräfte und Mitarbeiter mit dieser Herausforderung nicht allein zu lassen.

Die Unternehmen sind deshalb gefordert, mit geeigneten Schulungsmaßnahmen für die Existenz von unbewussten Vorannahmen zu sensibilisieren und – wo erforderlich – zu deren Überwindung beizutragen. Auf diese Weise wird nicht nur ein wertschätzender Umgang mit allen Mitarbeitern gefördert, sondern es können auch die Potenziale der Mitarbeiter besser zum Wohle des Unternehmens ausgeschöpft werden.



Auf ihrer Tagung am 9. Mai 2015 in Düsseldorf forderten die rund 200 VAA-Delegierten die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie auf, durch eine stärkere Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter für unbewusste Vorannahmen die Chancen des Diversity Managements effektiver zu nutzen.

Foto: Leuschner – VAA

Menschliches Denken als Herausforderung für Diversity Management

Der Titel dieses VAA-Jahrbuches legt nahe, dass Diversity Management eine Herausforderung ist. Dem kann für viele Unternehmen und Gesellschaften ohne Frage zugestimmt werden. Gleichwohl legt diese Formulierung nahe, dass das Diversity Management die Herausforderung ist, der es zu begegnen gilt. Diversity Management erscheint somit als das erst seit Kurzem bestehende Problem, mit dem es sich nun notgedrungen zu beschäftigen gilt. Dieser kurze Beitrag hier soll demgegenüber die Perspektive nahelegen, dass Diversity Management eine Notwendigkeit ist und eine Selbstverständlichkeit sein sollte und dass eher unser menschlicher Denkkapazität die Herausforderung ist. Das Diversity Management selbst ist also weniger die Herausforderung. Die Herausforderung sind vielmehr bestimmte Mechanismen unseres Denkens, die Diversity Management anspruchsvoll und als Folge davon zugleich unverzichtbar machen.

Dass uns unsere Wahrnehmung manchmal trügt, kennen wir sehr gut aus dem Bereich der optischen Täuschungen. Meist mit einem Schmunzeln nehmen wir hier die Diskrepanz zwischen unseren Sinneseindrücken und der Realität zur Kenntnis. Wir akzeptieren in diesem Bereich meist mit weniger Widerstand, dass wir wohl nicht so objektiv Wahrnehmende sind, wie wir es zu sein scheinen. Noch nie habe ich bei einer Vorlesung aus dem Bereich der Wahrnehmungspsychologie gehört:

„Das ist wirklich so, ich sehe es richtig. Die bisherige Literatur zu Wahrnehmungssillusionen ist falsch, die Linien dort sind wirklich nicht parallel, die Kreise wirklich verschieden groß.“

Gelegentlich ist mir schon einmal eine Person aus dem Publikum aufgestanden, die auf einem eigenhändigen Nachmessen auf der Beamer-Leinwand bestand, aber damit hatte es sich dann auch. Mit minimalnarzistischer Kränkung nahm die Person anschließend wieder Platz und akzeptierte die Tatsache der eigenen Fehlwahrnehmung. Leider ist es im Bereich der sozialen Wahrnehmung nicht so positiv und unkompliziert um unsere Einsichtsfähigkeit und um die Korrigierbarkeit unserer Eindrücke bestellt. Auch im Bereich der sozialen Wahrnehmung gilt für uns: Wir sind weniger die Realität objektiv wahrneh-

Matthias Spörrle (Dr. phil., Dipl.-Psych.) ist gegenwärtig Professor für Wirtschaftspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg, Professor an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und Fellow Professor (Schwerpunkt: Empirische Organisationsforschung) am betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München. In seiner Forschung analysiert er insbesondere Bewertungs- und Entscheidungsprozesse im organisationalen Arbeitskontext.

Foto: privat



mende Wesen als vielmehr effiziente, funktionale, ressourcensparende, erfahrungsbasierte Perzipienten. Es geht also weniger um das, was ist, sondern eher darum, wie das, was ist, schnell und ressourcensparend in Einklang mit den bisherigen Denkmustern gebracht werden kann. Ein elaboriertes Auseinandersetzen mit dem Stärken-Schwächen-Profil des sozialen Gegenübers (ein kleiner Vorgriff: Genau darum sollte es einem modernen Unternehmen gehen) ist überhaupt nicht die Zielsetzung unseres Wahrnehmungsapparates. Zahlreiche systematische Denkfehler im Bereich sozialer Wahrnehmung sind belegt.

Nehmen wir zunächst ein Beispiel aus dem Bereich der Verhandlungsführung. Unser Ärger bringt uns dazu, uns gemachte Offerten eher auszuschlagen, selbst dann, wenn diese Angebote für uns fair, angemessen und zu unserem Nutzen sind. Unser Ärger bringt uns somit dazu, dass wir uns uns selbst gegenüber (!) suboptimal verhalten. Wir schlagen ein für uns gutes Angebot aus. Verständlich ist dieser Mechanismus trotzdem aus einem abstrakten Blickwinkel heraus: „Ich wurde soeben ärgerlich gemacht, also bin ich wohl in einem sozialen Setting, das mir gegenüber (meine) Regeln bricht. Also werden die folgenden Angebote wohl für mich auch nicht positiv sein. Also schlage ich sie einfach pauschal aus.“ Dies besitzt eine gewisse Plausibilität, es geht schnell und ist kognitiv wenig anstrengend. Letztlich handelt es sich somit hierbei um eine Heuristik, die einen gewissen Wert bietet. Sie führt nur leider dazu, dass die Realität eines Angebots nicht mehr elaboriert analysiert wird, sondern (aufgrund der Vorerfahrungen) pauschal negativ gesehen wird. Vom Gegenüber fälschlich gemachte zu positive Angebote und indirekte Handreichungen werden somit eher übersehen. Zudem verliert diese Heuristik in den heutigen komplexen Verhandlungssituationen zunehmend an Wert: Verhandlungen sind heute durch wechselnde Unter-

händler, durch höchst komplexe Austauschbilanzierungen und durch teilnehmende Experten gekennzeichnet, die solche Befunde wie den eben dargestellten kennen (bemerkenswerterweise hat unser Ärger übrigens einen ähnlichen Effekt auf uns, selbst dann, wenn er aus einer anderen vorhergehenden Situation mit anderen Personen stammt, wenn er also mit der Offerte gar nichts zu tun hat – wenig emotional intelligent).

Diese unsere Tendenz zur effizienten – das heißt schnellen und ressourcensparenden – sozialen Wahrnehmung zeigt sich auch in einem anderen psychologischen Phänomen, das unmittelbare Implikationen für die gelebte Vielfalt in Organisationen hat: die soziale Wahrnehmung und Verortung von Individuen in Kategorien, allgemein bekannt unter dem Schlagwort Schubladendenken. „Typisch Ausländer, typisch Mann, typisch Frau, typisch Radfahrer, typisch Autofahrer, typisch Künstler, typisch Straftäter, typisch unsere Nachbarn, typisch Homosexueller ...“ Sie verstehen, worauf ich hinauswill. Bei all diesen Kategorien wird ein (meist einfach wahrnehmbares) Merkmal einer Person herangezogen und zur Kategorisierung verwendet. Welche Relevanz dieses Merkmal für den jeweiligen Kontext hat (Beispiel Straftäter) oder wie stabil (und damit generalisierbar bedeutsam) dieses Merkmal ist (Beispiel Autofahrer), ist dabei sekundär; was zählt, ist die ressourcensparende Verortung eines Individuums in eine Kategorie (unter anderem) gerade mit dem Ziel, damit ein differenziertes Auseinandersetzen mit dem vor uns stehenden Individuum zu vermeiden. Das Individuum bekommt durch diese Klassifikation automatisch alle Attribute, die diese Klassifikationskategorie besitzt, Individualleistungen treten dann in den Hintergrund. Leider sind die Attribute der Klassifikation selten sehr ausdifferenziert und halten einer systematischen Betrachtung in der Regel nicht Stand (Wer ist ein Straftäter? Welcher Zeitraum wird betrachtet? Zählen geahndete Diebstähle als Mutprobe in der Jugendzeit in gleicher Weise wie der bislang unentdeckte Steuerbetrug im letzten Jahr?). Eine solche systematische Betrachtung wird aber in der Regel gar nicht vorgenommen, weil es darum nicht geht. Es geht bei einer Schublade in aller Regel um ein bequemes und rasches Ablegen, nicht um ein kritisches Hinterfragen und widerspruchsfreies Systematisieren der Inhalte (Obwohl: Erfolgreiches und nachhaltiges Aufräumen im Haushalt ist vielleicht gerade dadurch gekennzeichnet). Wer in der Schublade ist, in die ich mich selbst gesteckt habe, hat es bei mir leichter (verständlich, würde ich die Person kritisch sehen, müsste ich auch mich kritisch sehen), wer nicht drin ist, hat es bei mir schwerer (verständlich, würde ich die Person, die ja so anders ist als ich, positiv sehen, müsste ich mich vielleicht weniger positiv sehen). In der Psychologie wird das In-Group und Out-Group genannt.

Betrachten wir die Konsequenzen dieses Schubladendenkens anhand der dominanten mentalen Kategorie der Arbeitswelt: Diese ist in der westlichen Welt gekennzeichnet durch unbedingt leistungsbereite, hellhäutige, eher größere Männer mittleren Alters, vielleicht nicht besonders attraktiv, aber doch ohne markante äußerliche Fehlbildungen, die mit einer Hausfrau verheiratet sind. Personen, die einem oder mehreren dieser Kriterien nicht entsprechen, haben es schwerer. Je mehr Kriterien nicht erfüllt sind, desto schwerer ist es, im Beruf mit

der individuellen Leistung gesehen zu werden und Anerkennung zu finden. Betrachten wir weitere berufs- und organisationsbezogene Konsequenzen dieses beruflichen Schubladendenkens etwas genauer. Arbeitswelten im Allgemeinen und Führungskontexte im Besonderen sind in hoher Weise durch Männer geprägt. „Think manager, think male“ lautet die implizite Devise, der natürlich offiziell (und auch vor sich selbst) keine Person zustimmen würde, auch wenn die offiziellen Zahlen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen Bände sprechen. Woher diese führungsbezogene Dominanz der Männer kommt, lässt sich nur vermuten. Möglicherweise waren Führungsaufgaben in archaischer Vorzeit häufiger mit wehrhaften Auseinandersetzungen mit anderen Gruppen verbunden; hierbei ist es plausibel, das Geschlecht zu präferieren, das im Durchschnitt eine höhere Muskelkraft aufweist. Da brachiale Auseinandersetzungen aber nur noch in wenigen Unternehmenskulturen expliziter Bestandteil des Führungsleitbildes sind, stellt sich die Frage, ob dieses möglicherweise früher einmal plausible Selektionsmerkmal für Führungskräfte heute noch Relevanz besitzen sollte. Als Indikator der Führungsqualität erscheinen mir heute andere Merkmale geeigneter, beispielsweise (aufgrund des gegenwärtigen Fokus auf die Teamarbeit) die Fähigkeit, Emotionen bei sich und bei anderen zu erkennen und regulieren zu können.

Wo auch immer der Ursprung dieser Präferenz des männlichen Geschlechts für Führungsaufgaben zu sehen ist, fest steht, dass diese Präferenz schon sehr lange besteht (in einer Untersuchung der Führungsdynastien im antiken China über mehrere Jahrhunderte hinweg ergab sich beispielsweise ein Anteil von weniger als 0,1 Prozent Staatslenkerinnen) und dass sie aus einer Zeit stammt, die ein anderes Führungsidealbild entwarf als die Gegenwart. Die zahlreichen Suboptimalitäten, die sich daraus ergeben, dass der berufliche Führungskontext stark durch das Kategoriemerkmal „Mann“ definiert ist, können hier nur angerissen werden: Bei gleicher oder möglicherweise sogar höherer Qualifikation einer weiblichen Person wird ein männlicher Konkurrent bei der Vergabe von Führungsaufgaben und -positionen bevorzugt, was individuell und für die Organisation mit Nachteilen behaftet ist (zum Beispiel Demotivation und Nicht-Ausschöpfung des Talentpools). Durch das starke Übergewicht männlicher Führungskräfte wird eine eher männliche Unternehmenskultur geprägt, mit der auch bestimmte Geschlechtsunterschiede, beispielsweise die insgesamt höhere Risikoaffinität und die Aggressionsneigung des männlichen Geschlechts, tendenziell akzentuiert werden. Unabhängig vom Geschlecht führt eine leistungsunabhängige Bevorzugung auf Basis qualifikationsirrelevanter Merkmale (wie beispielsweise Geschlecht) zu erhöhten Werten wahrgenommener Unfairness, was wiederum mit geringerer Motivation und organisationsbezogenem Zynismus einhergeht.

Halten wir fest: Bestimmte Personengruppen passen weniger gut in die Kategorien „Berufswelt“ und „Führungskontext“; die Ursprünge dieser Kategoriebildung sind heutzutage nicht mehr (in dem Ausmaß) gegeben, andere heute eigentlich gefragte Qualifikationen haben eben erst angefangen, die Kategorien zu verändern. Durch eine auf althergebrachte Kategorien fokussierte Arbeitswelt werden Personengruppen systematisch ausgeschlossen, wel-

che die stereotypenhaften Kriterien nicht erfüllen aber für die Positionen geeignet wären. Individuelle Qualifikationen und Vielfältigkeiten bleiben so für die Organisation ungenutzt.

Damit kommen wir zum Diversity Management. Wir können generell davon ausgehen, dass menschliches Denken aus Gründen der Ressourceneinsparung kategorial ist und dass die berufs- und führungsbezogenen Kategorien stark selektiv sind, was Homogenität im Sinne der bestehenden Kategorien begünstigt, aber eben nicht Vielfalt. Unter anderem aus Gründen des Selbstwertschutzes sind wir selbst nur bedingt in der Lage, die Suboptimalität unseres eigenen Denkens zu erkennen, geschweige denn eigenständig gegenzusteuern. Dass Sie möglicherweise während der Lektüre dieser Ausführungen gedacht haben „interessant, dass dies bei vielen Menschen anscheinend so ist, bei mir ist mir das noch gar nicht aufgefallen“, liegt wahrscheinlich und bedauerlicherweise nicht daran, dass Sie (möglicherweise als einzige Person auf diesem Planeten) diese Denkfehler automatisch umschiffen können. Vielmehr agieren bei Ihnen selbstwertdienliche Prozesse: Unser Denkapparat hat gar kein „Interesse daran“, seine eigene Unzulänglichkeit uns gegenüber zu offenbaren, unsere eigenen Entscheidungen und Meinungen sollen sich ja gerade als richtig „anfühlen“. Dies ist auch einer der Gründe, warum die individuelle Aufklärung beispielsweise im Rahmen von Weiterbildungen im Unternehmen (und auch Schulen und anderen Institutionen) zwar notwendig und hilfreich ist, um erst einmal eine Sensibilität für das Thema zu erreichen, aber eben an sich nicht schon die Lösung des Problems bietet. Die üblichen Zuhörenden nehmen die Thematik in der Regel mit Interesse an, sind aber nur sehr bedingt in der Lage, ihre eigenen Denkfehler zu erkennen. Selbst wenn dies gelänge, hätten sie damit auch noch keine Möglichkeit zu deren Kontrolle gefunden. Den Teilnehmenden deswegen einen Vorwurf zu machen, greift meist zu kurz, auf ein Nachdenken über unser Denken sind wir insgesamt nicht optimiert. Damit liegt der Schluss auf der Hand: Das professionelle Diversity Management als Teilbereich des Human Resource Managements ist ein notwendiger Bestandteil eines Unternehmens, weil es mittels standardisierter Strukturen, Prozesse, Leitlinien und Vorgaben Handlungsimpulse in Richtung Vielfalt liefert, die das Individuum selbst in dieser Konsequenz nicht liefern und umsetzen könnte.

Diversity Management, das auf Basis möglichst objektiver und für periphere Informationen unempfindlicher Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse agiert, ist eine Notwendigkeit, nicht nur aus moralischen Gründen (gleiche Chancen bei gleicher Leistung), nicht nur aus Gründen der kurzfristigen Ausschöpfung des Talentpools zum Wohle des Unternehmens und nicht nur weil die Organisationsmitglieder mit der selbstgesteuerten Korrektur der eigenen Denkfehler überfordert wären. Diversity Management trägt auch Verantwortung für die langfristige Stabilität des Systems (hier des Unternehmens) an sich: Ein diverses System ist immer robuster gegenüber großen Verwerfungen und Veränderungen, das homogene System (die Monokultur) mag zwar gute Leistungen erbringen, wenn alles stets nach gleichem Schema abläuft, an großen Veränderungen geht es zugrunde. Eine diverse Kultur und das Management dieser Vielfalt sind somit stets ein Beitrag zur nachhaltigen Stabilität des Unternehmens.

Viel Luft nach oben

Ein wichtiger Aspekt des Diversity Managements ist die Sicherstellung der Chancengleichheit von Männern und Frauen. Bereits seit 1990 führt der VAA alle fünf Jahre seine Umfrage zur beruflichen Situation männlicher und weiblicher Führungskräfte durch, die durch ihre lange Historie und die regelmäßig hohe Beteiligung die wichtigste Erhebung zum Thema Chancengleichheit in der chemisch-pharmazeutischen Industrie ist.

Anfang 2016 wird der VAA die Ergebnisse der Chancengleichheitsumfrage 2015 präsentieren, bei der erstmals der Fokus auf die Diversity-Dimensionen Alter und Herkunft ausgedehnt wird. Im folgenden Beitrag werden die Ergebnisse der letzten Befragung aus dem Jahr 2010 dargestellt, an der sich mehr als 1.500 Führungskräfte beteiligt haben und die ein sehr aufschlussreiches Bild über die Chancengleichheit männlicher und weiblicher Führungskräfte in der chemischen Industrie vermittelt.

Position im Unternehmen

48 Prozent der Männer und 30 Prozent der Frauen sind als leitende Angestellte beschäftigt. Damit zeigt sich gegenüber den Ergebnissen der beiden vorhergehenden Umfragen keine signifikante Veränderung.

41 Prozent der Frauen arbeiten in Funktionen ohne Mitarbeiter, bei den Männern beträgt dieser Anteil nur 26 Prozent. Frauen und Männer haben aber gleich häufig Funktionen mit Mitarbeitern ohne Hochschulausbildung inne (32 Prozent der Frauen und 30 Prozent der Männer). 37 Prozent der Männer geben an, in höheren Leitungspositionen (Mitarbeiter mit Hochschulausbildung) zu arbeiten gegenüber nur 25 Prozent bei den Frauen. Dies setzt sich in den obersten Führungsfunktionen fort (Männer 7 Prozent und Frauen 3 Prozent).

Tätigkeitsschwerpunkte und Tätigkeitsverlauf

Die Forschung und Entwicklung ist nach wie vor der Bereich, in dem die meisten Umfrageteilnehmer ihre Karriere beginnen (54 Prozent der Frauen und 52 Prozent der Männer). Demgegenüber waren von allen Teilnehmern 2010 nur noch 33 Prozent der Frauen und 21 Prozent der Männer dort tätig.

Von den bei Berufsbeginn in der Forschung & Entwicklung (F&E) tätigen Frauen arbeiteten im Umfragejahr 2010 nach wie vor die Hälfte in diesem Bereich, 11 Prozent in zen-

tralen Einheiten, 10 Prozent in Marketing und Vertrieb, 7 Prozent im Qualitätsmanagement und 6 Prozent in der Produktion. Die zu Beginn ihres Berufslebens in der F&E tätigen Männer waren 2010 zu 34 Prozent im selben Bereich, zu 18 Prozent in zentralen Einheiten, zu 15 Prozent in der Produktion, zu 11 Prozent in Marketing und Vertrieb sowie zu 5 Prozent im Qualitätsmanagement beschäftigt.

Nach ihrem Berufsbeginn in der F&E wechselten die Hälfte der Frauen und 41 Prozent der Männer mindestens einmal das Unternehmen. Weder das Unternehmen noch ihren Tätigkeitsbereich wechselten 12 Prozent der Frauen und 9 Prozent der Männer, die in der F&E begonnen haben.

Die Bereitschaft zu einem Ortswechsel innerhalb von Deutschland ist zwischen 2000 und 2010 um etwa 7 Prozent gesunken. Gut die Hälfte der Teilnehmer ist dennoch bereit, für die Karriere einen Ortswechsel innerhalb Deutschlands vorzunehmen. Hier zeigen Männer in der Tendenz eine höhere Mobilität als Frauen (59 Prozent Männer, 52 Prozent Frauen), wobei ein Zusammenhang zwischen der Bereitschaft der Frauen zum Ortswechsel und der Anzahl vorhandener Kinder besteht. Während Frauen ohne Kinder die gleiche Bereitwilligkeit zum Ortswechsel zeigen wie kinderlose Männer (61 Prozent Frauen, 60 Prozent Männer), sinkt die Mobilität bei Frauen mit der Zahl ihrer Kinder. Diese Beziehung zwischen geringerer Mobilität und Elternschaft zeigt sich bei Männern nicht.

Demgegenüber ist zwischen 2000 und 2010 der Anteil der Teilnehmer, die aus beruflichen Gründen einen längeren Auslandsaufenthalt absolviert haben, kontinuierlich gestiegen. 18 Prozent der Frauen und 25 Prozent der Männer geben an, dass sie sich beruflich bedingt im Ausland aufgehalten haben. Gegenüber dem Jahr 2000 ist dies bei Frauen ein Anstieg um 6 und bei Männern um 3 Prozent.

Teilzeit und Elternzeit

Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit wird nach wie vor überwiegend von Frauen genutzt. Den Wunsch nach Teilzeit äußern rund 40 Prozent der Frauen, aber lediglich 12 Prozent der Männer. Die Quote der Frauen, die in Teilzeit arbeiten oder gearbeitet haben, ist seit 1990 kontinuierlich gestiegen und lag im Jahr 2010 bei 30 Prozent, gegenüber 3 Prozent bei den Männern. Die meisten Frauen arbeiten entweder ein bis zwei Jahre oder acht und mehr Jahre in Teilzeit.

Genau wie bei den vorangehenden Umfragen ist die Kinderbetreuung der Hauptgrund für die Teilzeittätigkeit bei Frauen und Männern (Abbildung 1). Das Angebot an Teilzeitmodellen ist in großen Unternehmen umfangreicher als in Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten.

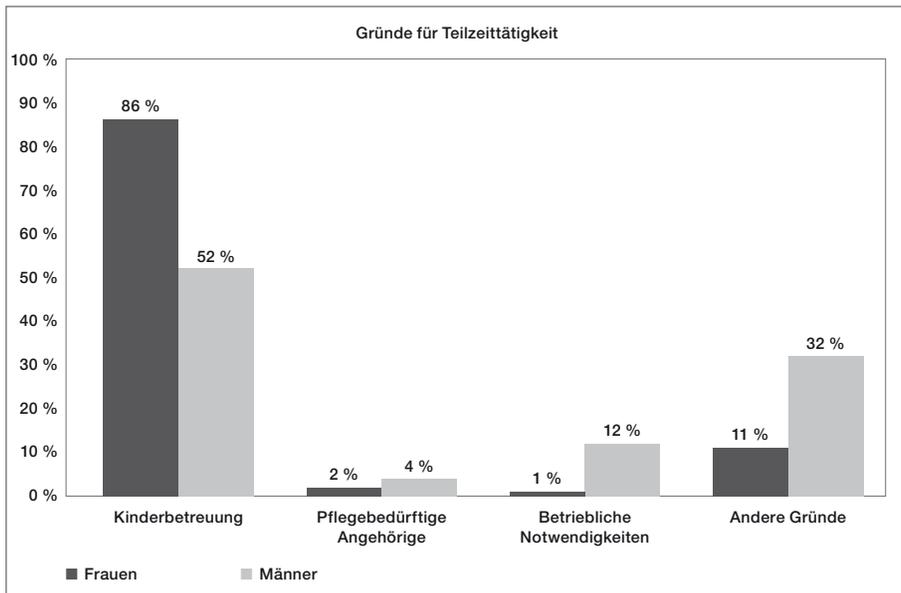


Abbildung 1

Chancengleichheit in Unternehmen

Die Zahl der Unternehmen, die Chancengleichheit in ihre Firmenphilosophie integriert haben, steigt kontinuierlich. Interessanterweise nehmen Männer eine solche Philosophie deutlich stärker wahr als Frauen. Wurde sie im Jahr 2000 noch von 60 Prozent der Männer und 39 Prozent der Frauen wahrgenommen, waren dies 2010 bei den Männern 71 Prozent und bei den Frauen 53 Prozent. In Unternehmen mit einer chancengleichheitsorientierten Philosophie sind 73 Prozent der Befragten mit ihrer beruflichen Entwicklung prinzipiell zufrieden. Dabei scheinen Männer im Allgemeinen zufriedener zu sein als Frauen (78 Prozent gegenüber 68 Prozent). Bemerkenswert ist, dass Mitarbeiter in Unternehmen ohne erkennbare Chancengleichheitsphilosophie beträchtlich seltener Zufriedenheit äußern (39 Prozent) als in Unternehmen mit einer solchen (78 Prozent).

Ein entsprechendes Bild zeigt die Zufriedenheit mit der Bezahlung. In Unternehmen mit einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Firmenpolitik fühlen sich erheblich mehr Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlt (71 Prozent) als in solchen, wo dies nicht der Fall ist (40 Prozent). Der absolute Unterschied zwischen Männern und Frauen, die sich leistungsorientiert bezahlt fühlen, beträgt 6 Prozentpunkte, und zwar unabhängig davon, ob in dem betreffenden Unternehmen Wert auf Chancengleichheit gelegt wird oder nicht.

Besonders aufschlussreich ist in den Unternehmen die offensichtliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In Unternehmen mit einer Chancengleichheitsphilosophie denken zwar 80 Prozent der Frauen, dass die Unternehmensleitung eine solche Philosophie auch vertritt, nur 38 Prozent sehen hingegen einen entsprechend praktizierten Führungsstil. Männer bestätigen dieses Missverhältnis: 85 Prozent erkennen Aussagen der Unternehmensleitung zu Chancengleichheit, aber nur 52 Prozent finden diese im Führungsstil wieder.

Während nur 12 Prozent der Männer angeben, mehr leisten zu müssen als Frauen in vergleichbaren Positionen, sagen 48 Prozent der Frauen, dass sie mehr leisten müssen als Männer. Diese Einschätzung hat sich bei den Frauen seit 1995 nicht wesentlich geändert (Anteil bei Frauen zwischen 50 und 56 Prozent). Zudem denken 62 Prozent der Frauen, dass in ihrem Unternehmen Männer und Frauen ungleich behandelt werden, während nur 28 Prozent der Männer dieser Meinung sind. Auch diese Einschätzung hat sich im Laufe der Zeit nicht signifikant verändert. Frauen, die Ungleichbehandlung im Unternehmen sehen, geben zu 81 Prozent eine Benachteiligung im beruflichen Aufstieg, zu 63 Prozent bei der Bezahlung und zu 48 Prozent bei der beruflichen Förderung an (Abbildung 2).

In vielen Unternehmen sind Gespräche über die persönliche und berufliche Entwicklung von Mitarbeitern inzwischen institutionalisiert. Daher geben 93 Prozent an, dass sie an Entwicklungsgesprächen teilgenommen haben. Dies ist ein Anstieg um 6 Prozent gegen-

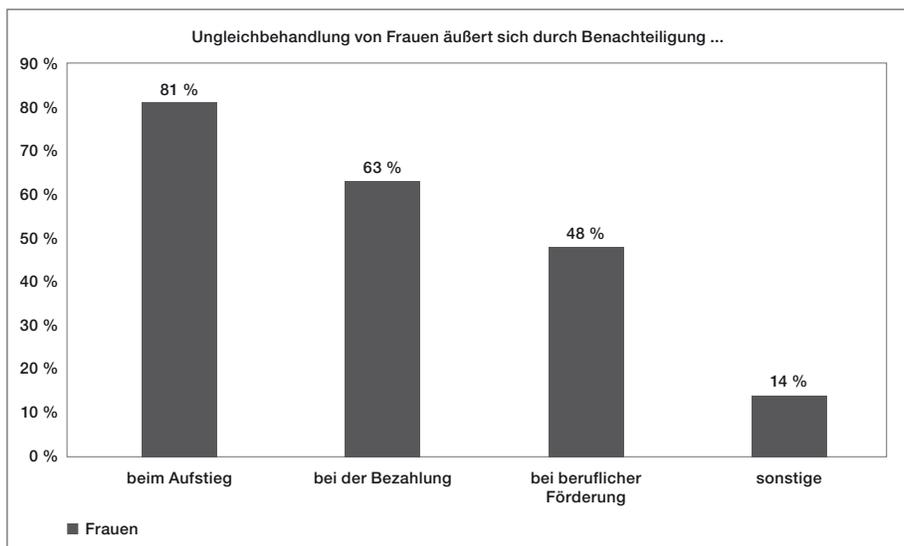


Abbildung 2

über der Befragung aus dem Jahr 2005. Zwischen Männern und Frauen bestehen hierbei keine wesentlichen Unterschiede. Auch hinsichtlich der Teilnahme an Veranstaltungen zur beruflichen Weiterbildung differieren die Angaben zwischen Männern und Frauen nicht. 94 Prozent geben an, dass sie Weiterbildungsmaßnahmen besucht haben. Kinder sind dabei kein Hindernis.

Männer nehmen häufiger an Seminaren für höheres Management teil als Frauen (47 Prozent Männer, 40 Prozent Frauen). Während bei Männern diese Zahl über die Jahre relativ konstant blieb (44 bis 47 Prozent), ist der Anteil der Frauen, die Managementseminare besuchen, über die Jahre deutlich gestiegen. Eine ähnliche Situation zeigt sich bei der Teilnahme an karrierefördernden Maßnahmen wie zum Beispiel Job-Rotation, Auslandsaufenthalt oder Projektarbeit. 53 Prozent geben an, dass sie bereits solche Maßnahmen mitgemacht haben. Dabei ist der Prozentsatz bei Männern höher als bei Frauen (57 Prozent gegenüber 49 Prozent). Doch auch hier hat sich der Anteil der Frauen, die an karrierefördernden Maßnahmen teilnehmen, im Laufe der Zeit kontinuierlich erhöht (1995: 29 Prozent, 2000: 32 Prozent, 2005: 37 Prozent, 2010: 49 Prozent). Dennoch fühlen sich bei Stellenbesetzungen 35 Prozent der Frauen, aber auch 28 Prozent der Männer übergangen.

Zufriedenheit mit beruflicher Entwicklung

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer der letzten Chancengleichheitsumfrage ist mit ihrer beruflichen Entwicklung zufrieden. Der Anteil zufriedener Männer ist aber mit 68 Prozent deutlich höher als der Anteil zufriedener Frauen (53 Prozent). Seit 2000 sinkt die Zufriedenheit stetig (Abbildung 3). Als Hauptgründe für die Unzufriedenheit bei der beruflichen Entwicklung von Frauen werden fehlende Gleichstellung (49 Prozent), falsche Gehaltseinstufung (47 Prozent) oder externe Faktoren wie Umstrukturierungen und Personalabbau (47 Prozent) genannt. Männer führen ihre berufliche Unzufriedenheit vornehmlich auf externe Faktoren (63 Prozent) oder eine falsche Einstufung (48 Prozent) zurück.

Kinder scheinen keinen Einfluss auf die Zufriedenheit von Frauen mit ihrer beruflichen Entwicklung zu haben. Väter scheinen dagegen tendenziell zufriedener mit ihrer beruflichen Entwicklung zu sein (70 Prozent) als Männer ohne Kinder (54 Prozent). Verheiratete beziehungsweise in Partnerschaft Lebende sind generell zufriedener mit ihrer beruflichen Entwicklung (Frauen zu 56 Prozent und Männer zu 69 Prozent) als Alleinstehende/Ledige (Frauen zu 45 Prozent und Männer zu 60 Prozent). Der Anteil der zufriedenen Frauen nimmt mit zunehmendem Alter tendenziell ab (von 69 Prozent bei 26- bis 30-Jährigen auf 42 Prozent bei 56- bis 60-Jährigen) während er bei Männern eher gleich bleibt (67 Prozent beziehungsweise 69 Prozent). Männer empfinden zu 65 Prozent eine leistungs- und positionsgerechte Bezahlung und Frauen zu 54 Prozent. Die Zahlen entsprechen denen der allgemeinen Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und haben sich seit 1995 nicht wesentlich verändert.

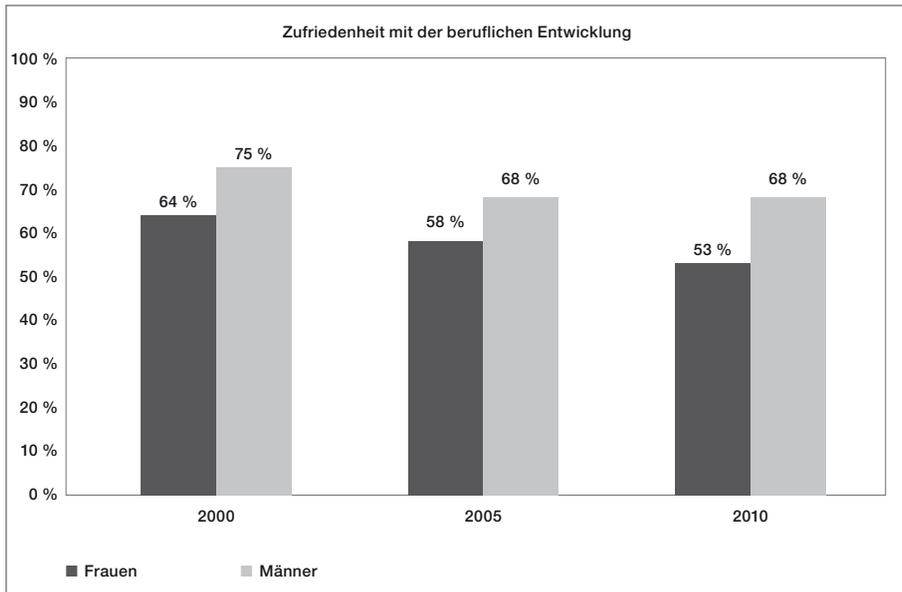


Abbildung 3

Privatleben und Karriere

Die Möglichkeiten in den Unternehmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sind kontinuierlich erweitert worden. Während 1995 noch 43 Prozent der Teilnehmer angaben, dass ihr Unternehmen entsprechende Modelle anbietet, stieg diese Zahl 2010 auf 74 Prozent.

Die zeitliche Beanspruchung der Umfrageteilnehmer durch den Beruf ist dennoch groß. Nur 55 Prozent der Männer und 40 Prozent der Frauen geben an, genug Zeit für ihre Familie zu haben. Kinder verändern hieran bei Männern nichts. Bei Frauen mit mehr als einem Kind steigt die Quote dagegen auf rund 50 Prozent. Dies kann mit der stärkeren Nutzung von Teilzeit und Elternzeit zusammenhängen. Dennoch sind jeweils drei Viertel der Frauen und Männer bereit, private Interessen für die eigene Karriere zurückzustellen.

Jeweils die Hälfte der teilnehmenden Männer und Frauen wären bereit, die eigene Karriere für eine Führungsposition des Partners zurückzustellen. Bei der Frage, ob der Partner bereit wäre, zugunsten des Antwortenden auf die eigene Karriere zu verzichten, zeigen sich aber deutliche Unterschiede: Während rund 84 Prozent der Männer meinen, dass ihr Partner zu ihren Gunsten auf eine eigene Karriere verzichten würde, liegt dieser Anteil bei den Frauen bei nur knapp 62 Prozent. Dies sind allerdings 4 Prozent mehr als 2005.

Ist Diversity Management unsexy?

Zur sogenannten inneren Dimension von Diversity gehört neben Aspekten wie dem Alter, dem Geschlecht, der Religion oder Weltanschauung, der ethnischen Zugehörigkeit und den physischen Fähigkeiten auch die sexuelle Orientierung. René Behr, Vorstandsvorsitzender des Verbandes schwuler Führungskräfte Völklinger Kreis e. V. (VK), fasst in seinem Gastbeitrag für das VAA-Jahrbuch die Ergebnisse der VK-Studie „Diversity Management in Deutschland 2013“ zusammen und erläutert, warum in manchen Unternehmen Personalstrategie zur Privatsache gemacht wird.

Diversity Management, das erkennt der Leser sofort, ist ein Spross der englischen Sprachfamilie. Auch die Idee, die hinter dem Begriff steht, wurde in den Vereinigten Staaten entwickelt und ist über die globalisierte Geschäftswelt (siehe VAA Jahrbuch 2014) nach Europa und Deutschland geschwappt. Besonders über internationale Unternehmen wurde die deutsche Wirtschaft mit diesem Ansatz konfrontiert. Vor dem relativ neuen Begriff des Diversity Managements hatten die amerikanischen Unternehmen mit Equal Opportunity Programs zu tun, die in den siebziger Jahren in den Vereinigten Staaten eingeführt wurden.

Der Ansatz der staatlich verordneten Programme, welche die berufliche Teilhabe von Farbigen, Behinderten und Frauen fördern sollten, ist ein anderer als im Diversity Management. Letzteres geht genuin vom Unternehmen aus und sieht den personalstrategischen Ansatz, aus der Vielfalt der Belegschaft einen Vorteil zu gewinnen, als strategischen Vorsprung des Unternehmens an.

Dieser Unterschied schlägt auf die Umsetzung nieder: während die oktroyierten Programme ein sofort dokumentierbares Ergebnis forderten und eine Sanktionierung vorsahen, wenn einzelne Punkte nicht erreicht wurden, erfordert Diversity Management langfristige und auch softere Maßnahmen. So kann sich jedes Unternehmen nicht nur die Maßnahmen aus dem Werkzeugkoffer nehmen, die es für die eigene Branche, Organisationsform oder Managementkultur als passend erachtet: Auch die Dimensionen des Diversity Managements werden nach Belieben verengt oder erweitert.

Die Dimensionen, die üblicherweise im Katalog für ein ganzheitliches Diversity Management stehen, orientieren sich vielfach an den Schutzzwecken des Allgemeinen

René Behr ist seit 2011 ehrenamtliches Vorstandsmitglied des Berufsverbandes Völklinger Kreis e. V. und seit 2014 Vorsitzender des Gremiums. Als Head of Human Resources in einem internationalen Unternehmen lebt und arbeitet er in der Nähe von Stuttgart. Neben dem Engagement im Völklinger Kreis ist er auch im Beirat der Stiftung PrOut@Work und engagiert sich für weibliche Karrieren durch PANDA.

Foto: Völklinger Kreis



Gleichbehandlungsgesetzes (AGG): Geschlecht, ethnische Herkunft, Nationalität, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Identität und Religion beziehungsweise Weltanschauung.

Der Völklinger Kreis untersucht seit 2005 in zweijährigen Abständen den Umgang deutscher Unternehmen mit Diversity Management unter besonderem Augenmerk auf die Dimension sexuelle Orientierung. Diese Untersuchung kann nur einen nicht repräsentativen Ausschnitt der Arbeitgeber darstellen, wir haben uns daher auf Organisationen mit über tausend Beschäftigten konzentriert. Die Akquise unserer Studienteilnehmer erfolgte größtenteils aus den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt. Trotz dieser methodischen Schwächen haben wir kontinuierlich Ergebnisse erhoben, die sich auch mit anderen und größeren Studien in diesem Bereich decken.

Ein wichtiges Ergebnis betrifft Diversity Management allgemein. In welchen Unternehmen ist der Begriff eingeführt und wird als strategisches Konzept zentral umgesetzt? Das zweite Ergebnis unserer Studien betrifft die Abdeckung aller Dimensionen, wieder mit besonderem Augenmerk auf die Dimension sexuelle Vielfalt. Zu beiden Fragen verlaufen die Ergebnisse an ähnlichen Linien. Vor- und Spitzenreiter sind internationale Großkonzerne, deren Headquarter vielfach amerikanische Instrumente auf die Töchter in Europa übertragen, aber auch umgekehrt: Deutsche Unternehmen, die in ihren amerikanischen Töchtern dieses Instrumentarium eingeführt haben, übernehmen es für ihr Headquarter und andere Töchter. Neben der Größe der Unternehmen spielt auch die Branche eine wichtige Rolle. In technisch-industriellen Umgebungen spielt Vielfalt immer noch weniger eine Rolle als in dienstleistungsorientierten und internetaffinen Unternehmen.

An den gleichen Grenzen verläuft auch die Antwort auf die zweite Frage: Wie viele und welche Dimensionen des Diversity Managements werden in den Unternehmen umgesetzt (Abbildung 1)? Eindeutig war jedoch, welche Kategorien zuerst bearbeitet werden und welche zuletzt. So ist das Geschlecht (teilweise deckungsgleich mit der Bezeichnung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“) fast immer Teil der Personalstrategie. In etwa gleichauf werden dann behinderten- und altersgerechte Arbeitsbedingungen als Teil einer zentralen Vielfaltsstrategie bearbeitet. Hier unterscheiden sich öffentliche Einrichtungen wie Stadtverwaltungen von Unternehmen im privaten Sektor graduell. Vergleichsweise knapp dahinter rangiert in unserer Studie die ethnische Herkunft, die bei 60 Prozent (Wirtschaft) respektive 80 Prozent (öffentliche Arbeitgeber) als Teil der personalstrategischen Ausrichtung verstanden wird. Sexuelle Vielfalt spielt dann – deutlich abgeschlagen – nur noch bei etwa einem Drittel der Arbeitgeber eine Rolle. Knapp dahinter folgt nur noch Religion/Weltanschauung als Kategorie des Diversity Managements, wobei Themen aus diesem Block durchaus auch unter dem „neutraleren“ Rubrum der Ethnie und kulturellen Herkunft bearbeitet werden. Die Dimensionen stehen jedoch in keinem Konkurrenzverhältnis zueinander: Die Häufigkeit, auch Religion in der Strategie aufzunehmen, war unter den Unternehmen, die auch sexuelle Identität aufnahmen, doppelt so hoch wie bei der Vergleichsgruppe.

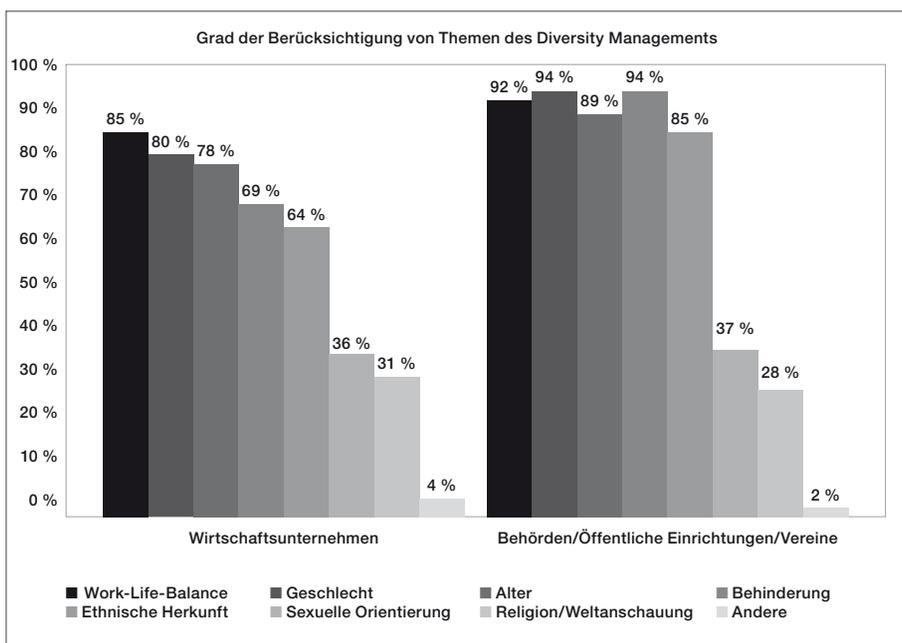


Abbildung 1



Der Berufsverband Völklinger Kreis e. V. (VK) ist das Netzwerk schwuler Führungskräfte und Selbstständiger. Er setzt sich für ein diskriminierungsfreies Arbeits- und Lebensumfeld schwuler Führungskräfte ein und kämpft aktiv für die Gleichstellung von Lebenspartnerschaften im Arbeitsleben. Einen genauen Einblick über die Aktivitäten, das Know-how und die Veranstaltungen des VK gibt es auf www.vk-online.de oder durch Kontakt mit der VK-Geschäftsstelle – telefonisch, per E-Mail oder persönlich unter der gleichen Adresse wie das Berliner Büro des VAA.

Auf die Frage, welche externen Einflussfaktoren die Ausrichtung des Diversity Managements beeinflussen, fanden die befragten Experten fast einstimmig zu zwei Antworten. Erstens führen die stärkere Wahrnehmung und die öffentliche Diskussion des Fachkräftemangels dazu, Diversity Management in die Personalstrategie aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Zweitens beeinflussen gesellschaftliche Strömungen und öffentliche Diskussionen die Inhalte und Zielgruppe des Programms. Diese Wahrnehmung bestätigt sich beim Vergleich der Befunde aus früheren Studien. So war bei mehreren Teilnehmern der Studie durch die Diskussion der Frauenquote die Kategorie Geschlecht (noch) weiter in den Vordergrund gerückt.

Im Gegenzug stehen sexuelle Identität und Religion im Verdacht, Privatsache zu sein und keiner Bearbeitung im Diversity Management zu bedürfen. Diesen Schluss legen zumindest die Äußerungen nahe, die während dieses Fragekomplexes unseren Interviewern gegenüber getätigt wurden. Beispielhaft sind die Zitate „Das spielt am Arbeitsplatz keine Rolle“, „Bei uns herrscht ein Geist der Toleranz“ oder „Da haben wir von keinen Problemen gehört“. Dass diese Begründungen auf Fehlannahmen fußen, zeigt unsere Erfahrung aus der Begleitung von Unternehmen und Organisationen bei der Erweiterung ihres Diversity Managements. Die Personalabteilung und die Führungspersonen werden von keinen Problemen wie antihomosexueller Diskriminierung oder homophobem Mobbing hören, wenn das Unternehmen nicht nach der Top-down-Methode eine klare Linie vorgibt, dass eben Homophobie explizit nicht toleriert wird. Nur wenn es eine Kommunikation der Unternehmensführung gibt, wenn ein Gesicht mit diesem Statement verbunden ist, wenn auch ein Ansprechpartner für Beschwerden benannt ist, werden Mitarbeiter ihre Erfahrungen mit homophober Diskriminierung äußern und thematisieren.

So wie die Betriebsgröße (Abbildung 2) eine Vermutung zulässt, ob die sexuelle Identität Teil des Diversity Managements ist, so gibt es auch Unterschiede nach Branche und Ort des Unternehmens. Je urbaner der Unternehmenssitz, desto wahrscheinlicher ist es, dass Diversity Management alle Kategorien umfasst. Auch bei der Branche gilt die Erfahrung, dass die männlich dominierten, handwerklichen und industriellen Unternehmen gerade anfangen, sich mit der Vielfalt ihrer Belegschaft zu beschäftigen. Teilweise gibt es erste

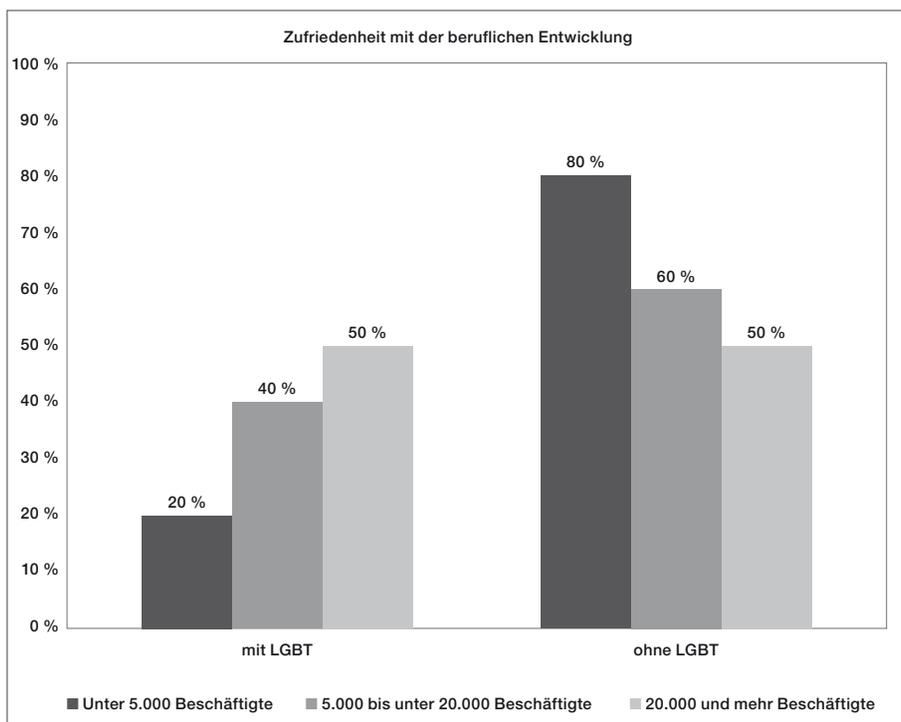


Abbildung 2

Programme zur Frauenförderung, Altersteilzeitangebote oder behindertengerechte Arbeitsplätze, vielfach jedoch kein abgestimmtes Konzept. Diese Unternehmen (mutmaßlich viele Arbeitgeber von VAA-Mitgliedern) haben keine Abteilung oder Stabsstelle, haben von der Charta der Vielfalt nichts gehört und können mit dem Begriff Diversity Management nichts anfangen.

Dass die unterschiedlichen Komponenten des Diversity Managements zwar nicht gleich sind, aber von einer gemeinsamen Strategie profitieren können, bleibt bei einem solchen Herangehen im Verborgenen. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Unternehmen sich der sexuellen Identität als Aspekt der Vielfalt in der Belegschaft annehmen, ist gering. Dem Unternehmen entgeht damit ein möglicher Vorteil im Wettbewerb um die besten Köpfe und die zufriedenste – und produktivste – Belegschaft.

Für viele Arbeitgeber, gerade in den männlich dominierten Branchen und im ländlichen Raum, steht ein allgemeines Missverständnis im Weg – die Verwechslung von Sexualität

und sexueller Identität. Diese Verwechslung ist die Grundlage für viele der Argumente dafür, sich dieser Kategorie nicht personalstrategisch anzunehmen. Sexualität ist der Begriff, der etwas Privates beschreibt. Sexuelle Identität ist als Teil der Persönlichkeit jedes Arbeitnehmers wichtig für die Zusammenarbeit. Wenn aufgrund dieser Verwechslung der Begriff Sexualität Bilder von nackten, schwitzenden, ineinander verschlungenen Menschen evoziert, dann ist die instinktive Aussage, Homosexualität sei Privatsache, verständlich.

Mit diesen Aussagen begründen die meisten Arbeitgeber ihr fehlendes Engagement um die sexuelle Identität. Allenfalls zu Gemeinplätzen lassen sich viele hinreißen und meinen dann, als moderner und toleranter Arbeitgeber habe man ja kein Problem mit Schwulen oder Lesben oder es gebe einfach keine im Betrieb.

Und dieses zweite Missverständnis fußt auf dem ersten. Weil sexuelle Identität nicht mit Sexualität verwechselt werden sollte, weil eben die sexuelle Identität ein wichtiger Teil der Persönlichkeit ist. Ohne Gespräche über private Aspekte wie den Partner, die Freizeit und die Familie wäre der Arbeitsalltag nicht nur trocken, sondern geradezu unmenschlich.

Und in Betrieben, die sich für so modern halten, kein Engagement im ganzheitlichen Diversity Management zu zeigen, tauchen die Mitarbeiter ab. Sie begeben sich in ein zeit- und energieraubendes Versteckspiel. Auf Dauer baut sich damit ein Druck auf, nicht mit ihrer „Legende“ einer heterosexuellen Partnerschaft aufzufliegen. Diese Mitarbeiter können nicht ihre volle Leistung am Arbeitsplatz erbringen.

Ein Arbeitsklima hingegen, in dem Angst vor dem offenen Umgang mit der eigenen Identität keinen Platz hat, ist im Sinne der betroffenen Mitarbeiter – aber sehr wohl auch im Sinne des Arbeitgebers. Immer mehr Arbeitgeber, auch in Deutschland, verstehen dieses Prinzip. Ganzheitliche Diversity-Maßnahmen werden immer häufiger umgesetzt.

Dass es leider noch nicht überall angekommen ist, zeigt die Anzahl der am Arbeitsplatz ungeouteten Homosexuellen. Besonders in kleineren Unternehmen, so ist unsere Erfahrung als Verband, reicht ein allgemein erklärter Geist der Toleranz nicht aus. Um Betroffenen die Angst vor Benachteiligung zu nehmen – und die Chance auf volle Entfaltung der Persönlichkeit und damit der Arbeitskraft zu geben – braucht es eine gezielte und aktive Bearbeitung aller Diversity-Kerndimensionen, die sexuelle Identität eingeschlossen.

Der Völklinger Kreis setzt sich für dieses ganzheitliche Diversity Management ein – mit unserer Studie zu Diversity Management in Deutschland, mit dem Max-Spohr-Preis, mit dem LGBTI-Diversity-Siegel, durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Unternehmen, durch politische Netzwerke und persönliche Kontakte und durch öffentliche Veranstaltungen wie die DiverseCity-Tage.

Gender und Diversity in Innovationsprozessen

Innovationen sind für viele Unternehmen ein Schlüsselfaktor für wirtschaftlichen Erfolg. Dr. Helga Lukoschat, Mitbegründerin und geschäftsführende Vorstandsvorsitzende der EAF Berlin, zeigt in ihrem Gastbeitrag für das VAA-Jahrbuch auf, welche Rolle Geschlechterrollen und Diversity in Innovationsprozessen spielen und wie Führungskräfte mit diesen Erkenntnissen umgehen sollten.

Kaum ein international tätiges Großunternehmen in Deutschland, das sich nicht in der einen oder anderen Form die Förderung von Diversity (Vielfalt) auf die Fahnen geschrieben hat. In den meisten DAX-Konzernen gibt es zwischenzeitlich Diversity-Beauftragte und zum Teil ganze Stabsabteilungen, die für das Themenfeld verantwortlich sind. Die jüngst erfolgte Verabschiedung des Gesetzes für mehr Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst hat die Diskussion weiter befeuert und verpflichtet rund 3.500 Unternehmen, sich Zielvorgaben für die Top-Ebenen zu setzen. Für rund 100 Unternehmen gilt eine feste Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent in ihren Aufsichtsräten.¹

Doch wie wird das Thema Vielfalt und Chancengleichheit für Frauen und Männer im Unternehmensalltag erlebt? Wie viel kommt davon in den verschiedenen Unternehmensbereichen an? Wie werden gemischte Teams erlebt? Überwiegen die Vorteile oder doch die Nachteile? Können mit Frauen und Männern divers besetzte Teams tatsächlich innovativer sein und was bedeutet es für eine Führungskraft, ein heterogenes Team zu führen?

Der folgende Beitrag beruht im Wesentlichen auf den Ergebnissen einer Studie der EAF Berlin, die unter anderem anhand einer repräsentativen Befragung von Führungskräften im Innovationsmanagement und in der industriellen Forschung und Entwicklung (F&E) diesen Fragen nachgegangen ist.² Die untersuchten Branchen waren die Automobil- und die Pharmaindustrie, die Informations- und Kommunikationstechnologien, die Medizintechnik und die Konsumgüterindustrie. Das Innovationsmanagement und die F&E wurden deshalb gewählt, weil ein zentrales Argument für die Förderung von Vielfalt lautet, dass über die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen (zum Beispiel hinsichtlich des Alters, der Kultur und Ethnie oder eben auch des Geschlechts) die Perspektivenvielfalt erhöht und andersartige Erfahrungen, Sichtweisen und Lösungen eingebracht werden können. Und wo, wenn nicht im Innovationsmanagement, kommt es darauf an, sich dem Umfeld zu öffnen, neue Impulse und Ent-

¹ Die EAF Berlin hat zusammen mit der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG einen Praxisleitfaden zu Grundlagen und Umsetzung des Gesetzes erstellt. Dieser ist unter folgendem Link abrufbar. www.bmfsf.de/zielsicher

² Nina Bessing/Helga Lukoschat (Hrsg.) 2013: Innovation durch Perspektivenvielfalt. Impulse für die industrielle Praxis aus der Gender- und Diversityforschung, Opladen, Berlin, Toronto. Hierin vor allem: Nina Bessing: Personelle Vielfalt fördern, Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften in der industriellen F&E, ebd., S. 163-225.

Dr. Helga Lukoschat ist Mitbegründerin und geschäftsführende Vorstandsvorsitzende der EAF Berlin. Diversity in Leadership. Seit ihrer Tätigkeit für die EAF hat sie zahlreiche Mentoring- und Careerbuilding-Programme zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses konzipiert und durchgeführt. Sie verantwortet diverse Forschungs- und Beratungsprojekte der EAF und ist vielfach als Expertin und Gutachterin tätig. Lukoschat, geboren 1957 in Esslingen, studierte Germanistik, Politikwissenschaft und Geschichte in Erlangen und Berlin. Anschließend war sie langjährig als Journalistin und Publizistin tätig, unter anderem als Redakteurin der tageszeitung (taz). An der Technischen Universität Berlin promovierte sie mit einer Studie über Frauen in Führungspositionen.

Foto: EAF



wicklungen – sowohl technischer als auch gesellschaftlicher Art – aufzunehmen und so die Basis für neue Produkte und Verfahren zu schaffen?

Bevor auf die Studienergebnisse im Einzelnen eingegangen wird, soll zunächst kurz unser Verständnis der Begriffe Diversity (Vielfalt) und Gender (Geschlecht) erläutert werden. In der Studie haben wir einen weiten Begriff von Diversity zugrunde gelegt. Dieser beinhaltet nicht nur die in der deutschen Praxis am häufigsten in Betracht gezogenen Kategorien wie Alter, Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung oder ethnische Herkunft, sondern umfasst weitere soziale oder organisationale Merkmale, die eine Person kennzeichnen und von anderen unterscheiden können. Dazu gehören unter anderem die Ausbildung und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Fachdisziplin sowie die Stellung innerhalb einer Organisation (hierarchische Position, Seniorität, Bereich und Aufgaben).

Das betriebswirtschaftliche Konzept des Managing Diversity zielt darauf ab, nicht nur die Benachteiligung von Beschäftigten aus unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen oder in der Organisation zu vermeiden, sondern darüber hinaus Unterschiede anzuerkennen und wertzuschätzen, weil sie dem Unternehmen zugute kommen und die Wertschöpfung heben können, indem zum Beispiel das gesamte Potenzial der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte ausgeschöpft und unterschiedliche Kundenbedürfnisse und Marktchancen besser befriedigt beziehungsweise schneller erfasst werden können (vgl. Stuber 2004, Schraudner/Lukoschat 2006).

Unter Gender (Geschlecht) wiederum sind die sozialen Geschlechterrollen zu verstehen, wie sie durch historische und kulturelle Prägungen entstanden sind. Wir gehen nicht davon aus, dass die Geschlechterverhältnisse gleichsam natürlich gegeben und damit unveränderlich sind. Warum und wie wir uns als Frauen oder Männer verstehen, welche Rollen und Aufgaben wir als angemessen ansehen und selbst wie wir unsere Körper wahrnehmen, unterliegt kulturellen Prägungen.

In Deutschland wie in nahezu allen westlichen Gesellschaften haben sich die Geschlechterrollen in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt. Dies hängt eng mit der erreichten rechtlichen Gleichstellung von Frauen sowie vor allem mit ihrer (Berufs-)Qualifizierung und steigenden Erwerbstätigkeit zusammen. Vor allem in der jüngeren Generation verändern sich die Rollenmuster und diesbezügliche Erwartungen an Staat und Gesellschaft und nicht zuletzt an die Unternehmen. Ein Indikator dafür ist, dass mittlerweile rund 30 Prozent der jungen Väter Elternzeit nehmen. Auch junge Männer erwarten von ihren Arbeitgebern flexible Arbeitszeiten und die bessere Vereinbarkeit von beruflicher Karriere mit Familie.

Entscheidend ist es daher, nicht von „den“ Frauen und „den“ Männern zu sprechen, sondern Gender und Diversity aufeinander zu beziehen. Es geht um Frauen und Männer in ihrer Vielfalt. Es kann Unterschiede zwischen ihnen, aber eben auch sehr viele Gemeinsamkeiten geben. Und für eine offene und faire Unternehmenskultur ist es zentral, gegenseitige Stereotypen beziehungsweise Vorurteile und Abgrenzungen zu vermeiden, denn nur dann können die positiven Effekte von Vielfalt gehoben werden. Dies stellt vor allem die Führungskräfte vor neue Herausforderungen und erfordert die Ausbildung zusätzlicher Kompetenzen.

Vielfalt richtig managen

Eine wichtige Erkenntnis, die aus der Übersicht zu den zahlreichen Studien hervorgeht, ist zunächst: Heterogene, vielfältig zusammengesetzte Teams agieren nicht per se besser oder erfolgreicher als vergleichsweise homogene Teams, in denen sich die Mitglieder in vieler Hinsicht ähnlich sind. Vor allem in Routine-Prozessen oder in Prozessen, in denen es von Anfang an auf Schnelligkeit ankommt, erbringen homogene Teams bessere Leistungen (Podsialowski 2002).

Doch dort, wo es um neue Impulse, ungewöhnliche Sichtweisen oder komplexe Entscheidungen geht, bewähren sich vielfältig zusammengesetzte Teams. So zeigte unter anderem die Studie der Unternehmensberatung Accenture bei über 300 europäischen Großunternehmen auf, dass – vor allem hinsichtlich des Geschlechts und der kulturellen Herkunft/Nationalität – heterogen besetzte Vorstände wirtschaftlich erfolgreicher agieren. Der pro-

duktive Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen wird als Zunahme von Entscheidungs- und Handlungskompetenz wahrgenommen.

Diese Erfahrung teilt auch die große Mehrheit der von uns befragten Führungskräfte aus dem Innovationsmanagement und der F&E. Sie gehen davon aus, dass die Förderung von Perspektivenvielfalt eine wichtige strategische Aufgabe darstellt. Beispielhaft steht dafür das folgende Statement einer Fachkraft aus der Automobilindustrie:

.....
„Es ist wichtig, dass man möglichst viele Blickrichtungen auf die Welt miteinander austauscht. Jeder schaut nur durch seine begrenzte Brille, aber um etwas Neues zu entwickeln, braucht es viele Vernetzungen und Kombinationsmöglichkeiten.“
.....

Vor diesem Erfahrungshintergrund wünscht sich rund die Hälfte der Befragten, dass in ihrem Unternehmen Diversity noch stärker gefördert wird; vor allem wird mehr Vielfalt in den Teams bezüglich der Fachdisziplinen gewünscht, gefolgt von mehr Internationalität und unterschiedlichen Persönlichkeiten im Team. Rund ein Drittel wünscht sich zudem mehr Vielfalt bezüglich des Alters und des Geschlechts. Auch stimmt über die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass gemischtgeschlechtlich besetzte Teams innovativer sind als reine Frauen- oder Männerteams.

In den zusätzlich zur repräsentativen Befragung geführten Einzelinterviews wird aber auch deutlich, dass vielfältig besetzte Teams schwerer zu führen sind. Facettenreich wird über die unterschiedlichen Konfliktlagen berichtet: Dabei kann es sich um Verständigungsprobleme zwischen unterschiedlichen Fachrichtungen handeln, zum Beispiel zwischen Ingenieur/innen oder Designer/innen, aber auch um Konflikte zwischen Teammitgliedern unterschiedlicher kultureller Herkunft (zum Beispiel zwischen Japaner/innen und Deutschen oder auch zwischen Ost- und Westdeutschen) sowie um Konflikte zwischen Frauen und Männern. Solche Erfahrungen stellen sich vor allem dann ein, wenn Sachkonflikte, die im Prinzip in Innovations- und Entwicklungsteams ja durchaus notwendig sind, um eine produktive Reibung zu erzielen, mit Ziel- und Verteilungskonflikten („Wohin sollen die Ressourcen fließen?“) und Beziehungskonflikten („Die kann ich nicht riechen.“) aufgeladen werden. Und Konflikte verschärfen sich, wenn sich innerhalb eines Teams Subgruppen bilden, die sich von den anderen abgrenzen und tendenziell Vorurteile kultivieren. Solche Konstellationen fordern Führungskräften einiges an Konflikt- und Moderationsfähigkeiten ab.

„Es ist für ein Team, das ursprünglich homogen war, gar nicht so leicht zu akzeptieren, dass nun unterschiedliche Persönlichkeiten an Bord sind. Da braucht es schon eine Teamleitung, die es schafft, die Weltsichten, die aufeinanderprallen, zusammenzuführen.“

In der Regel benötigen diverse Teams auch mehr Zeit. Insbesondere zu Beginn eines Projekts lohnt es sich, in das Teambuilding zu investieren, um das Fundament für gegenseitige Offenheit und Respekt zu legen. Alles in allem aber überwiegen aus Sicht der Befragten die Vorteile eindeutig die genannten Nachteile.

„Obwohl der Entscheidungsprozess gerade zu Beginn des Innovationsprozesses langsamer läuft und schwieriger zu steuern ist, ist man am Ende doch wieder schneller, weil man gleich zu Beginn die Komplexität der Lage erfasst und nicht hinterherlaufend nachjustieren muss.“

Führungskräfte in der F&E verdanken ihre Position vor allem ihrer fachlichen Expertise und Leistung. Soziale und kommunikative Kompetenzen stehen dagegen immer noch im Hintergrund. Da jedoch aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und der gesellschaftlichen und technologischen Dynamiken davon auszugehen ist, dass die Diversität von Teams weiter zunehmen wird, gehört psychologisches und interkulturelles (Basis-)Wissen sowie das Verständnis für Gruppenprozesse und deren Steuerung unabdingbar in die Ausbildung und in das Kompetenzprofil von Führungskräften. Schulungen und Trainings können entsprechendes methodisches und fachliches Know-how zu Moderation und Konfliktlösung an die Hand geben.

Mehr Chancen für Frauen?

Abschließend sei nochmals die Situation von Frauen in Innovations- und Entwicklungsteams in den Blick genommen. In Deutschland bilden Frauen in der industriellen F&E eine Minderheit von zwölf Prozent (Stifterverband 2010). Als Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen werden von Frauen wie Männern in unserer Befragung genannt, dass Frauen nicht in den entsprechenden Studienfächern vertreten sind. Doch hier beginnen sich die Verhältnisse zu ändern: Bereits 2013 lag der Anteil der Absolventinnen mit einem Master-Abschluss in Mathematik und Naturwissenschaften bei 36,3 Prozent, in den Ingenieurwissenschaften bei 25,8 Prozent.

Eine Sonderrolle spielt die chemische Industrie: Hier konnte nachgewiesen werden, dass die lange Zeit vorhandenen Einstiegsbarrieren mittlerweile abgebaut sind. Sogar etwas

mehr Frauen als Männer gingen 2010 als Diplom- oder Wirtschaftschemikerinnen in die Entwicklungsabteilungen der Chemieindustrie (33 Prozent Frauen gegenüber 31 Prozent Männern). Anders sieht es jedoch nach wie vor mit den Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen aus. In den Führungspositionen sind Frauen immer noch deutlich unterrepräsentiert (Lukoschat/Mahler Walther 2011).

Wo sehen die von uns befragten Führungskräfte die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen? Aufschlussreich ist, dass die Frauen als Hauptgrund angeben, dass Frauen mehr leisten müssten, um in der F&E als erfolgreich wahrgenommen zu werden. 80 Prozent der Frauen stimmen dieser Aussage zu, aber immerhin auch 30 Prozent der Männer. Hohe Zustimmung unter den Frauen findet auch die Aussage, dass die Unternehmenskultur von Männern geprägt wird und Frauen sich oftmals weniger zugehörig fühlen. Wie auch andere Studien belegen, sehen sich Frauen stärker auf dem Prüfstand und müssen enorme Anpassungsleistungen erbringen beziehungsweise sehr genau austarieren, wann und wie sie mit der Mehrheit konform gehen wollen.

Wie lassen sich diese Befunde im Kontext unserer Überlegungen zum Diversity Management interpretieren? Sind bestimmte Personengruppen lange Zeit in der Mehrheit, verfestigen sich die (ungeschriebenen) Regeln, die sich unter anderem in den Umgangsformen und im Kommunikationsstil niederschlagen und auf subtile, aber effektive Weise definieren, wer dazu gehört und wer nicht. Nun ist es sicherlich kein Problem an sich, dass Unternehmen eine gemeinsame Kultur ausprägen. Problematisch wird dies allerdings dann, wenn die Mehrheitskultur so dominant wird, dass die Personen in der Minderheit in der Entfaltung ihrer Potenziale behindert werden und sich zum Beispiel nicht mehr (zu)trauen, eine andere Meinung oder Sichtweise einzubringen.

Wie die höchst interessante Untersuchung der Carnegie Mellon Universität zur kollektiven Gruppenintelligenz aufgezeigt hat, sind vor allem die Gruppen in der Zusammenarbeit und gemeinsamen Problemlösung am effektivsten, in denen die Gruppenmitglieder Empathie und Sensibilität füreinander aufbrachten und zudem alle Mitglieder die gleichen Rederechte hatten. Und: Da Frauen in den kognitiven Tests höhere soziale Sensibilität aufwiesen, schlossen die Forscher/innen daraus, dass die Erhöhung des Frauenanteils auch die kollektive Intelligenz einer Gruppe verbessern kann (Williams Wooley et al. 2010). Dabei geht es jedoch nicht um die Festschreibung von weiblichen und männlichen Kommunikationsstilen. Dies würde Frauen und Männern in ihrer Vielfalt eben nicht gerecht werden. Vielmehr geht es um eine Unternehmenskultur, die sich prinzipiell für Unterschiede öffnet und deren Potenziale anerkennt.

Für Führungskräfte bedeuten all diese Befunde: Die Zusammenstellung eines Teams will je nach Aufgabenstellung sorgfältig überlegt sein. Sehr vieles spricht dafür, dass ein klug ausbalancierter Mix am erfolgversprechendsten ist.

Literaturhinweise

Bessing, Nina/Lukoschat, Helga (Hrsg.) (2013): Innovation durch Perspektivenvielfalt, Impulse für die industrielle Praxis aus der Gender- und Diversity-Forschung. Opladen, Berlin und Toronto

Lukoschat, Helga/Mahler Walther, Kathrin (2011): Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien für die Zukunft entwickeln: Potenziale von Frauen nutzen. Berlin

Podsiadlowski, Astrid (2002): Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen. Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien. Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. München und New York

Schraudner, Martina/Lukoschat, Helga (Hrsg.) (2006): Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung, München

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) (2010): FuE Datenreport 2010. Analysen und Vergleiche. Essen

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München

Williams Wooley, Anita et. al. (2010): Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. In: Science (Hrsg.), Bd. 330, Oktober 2010, S. 686–688

Über die EAF Berlin. *Diversity in Leadership*

Die EAF Berlin begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt in Führung. Mit innovativen Programmen zur Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt sie Führungs- und Führungsnachwuchskräfte. Eigene Studien und Forschungsprojekte runden die Expertise der EAF Berlin ab.

Seit 1996 arbeitet die EAF Berlin als unabhängige Non-Profit-Organisation an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie verbindet wissenschaftliche Expertise mit langjähriger Praxis in Beratung und Weiterbildung sowie nationaler und internationaler Projekterfahrung.

Die EAF Berlin setzt sich dafür ein, dass Frauen wie Männer ihre Potenziale in allen Bereichen des Lebens entfalten und Verantwortung in Führungspositionen übernehmen können. Wir sind davon überzeugt, dass Chancengleichheit zum unternehmerischen Erfolg ebenso beiträgt wie zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Demokratie braucht Frauen und Männer in ihrer Vielfalt.



Diversity in Leadership

Arbeitsfähigkeit als Schlüssel für Beschäftigung im Alter

Die als demografischer Wandel bezeichnete Alterung der Gesellschaft durch eine gestiegene Lebenserwartung und auf niedrigem Niveau stagnierende Fertilität bewirkt natürlich auch eine Alterung der Belegschaften. Dazu trägt die Beendigung der langjährigen Frühverrentungspraxis ebenso bei wie der Wunsch vieler älterer Beschäftigter, auch im Alter weiterhin einer Beschäftigung nachzugehen. Diese älteren Arbeitnehmer haben jedoch eigene Bedürfnisse und Vorstellungen von ihrer Erwerbstätigkeit: Erprobte Personalmaßnahmen können nicht immer ohne Anpassungen für Ältere übernommen werden. Ältere Arbeitnehmer wünschen sich zum Beispiel ein hohes Maß an Autonomie und Flexibilität in ihrer Beschäftigung und legen Wert auf eine ihrer individuellen Leistungsfähigkeit angepasste Arbeitsmenge. Folglich wird eine wichtige Herausforderung des Diversity Managements in Zukunft die Integration von Arbeitnehmern unterschiedlicher Altersgruppen werden.

Um die weiterführende Beschäftigung Älterer zu ermöglichen, ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit über ein langes Berufsleben hinweg unabdingbar. Unter dem Titel „Arbeitsfähigkeit für Führungskräfte erhalten“ führte das Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg unter der fachlichen Leitung von Professor Jürgen Deller daher im Herbst 2013 eine Befragung der VAA-Mitglieder durch. Insgesamt beantworteten 1.093 Mitglieder den umfangreichen Fragebogen zur Feststellung der Arbeitsfähigkeit, der unter anderem Aspekte der Arbeitszufriedenheit und die eigenen Vorstellungen von der weiterführenden Beschäftigung zum Thema hatte.

Seit zehn Jahren beschäftigt sich der Lehrstuhl von Professor Deller mit den sogenannten „Silver Workers“, also Menschen, die nach dem Erreichen des Rentenalters weiterhin beschäftigt bleiben – sei es im Rahmen einer bezahlten, aber auch einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Die überdauernde Einbindung älterer Arbeitnehmer in die Erwerbsbevölkerung stellt ein wichtiges Mittel im Kampf gegen den demografischen Wandel dar. Durch die zunehmende Lebenserwartung bei auf niedrigem Niveau stagnierender Geburtenrate sinkt die Zahl derer, die aktiv in die Systeme der Rentenversorgung einzahlen, während gleichzeitig die Zahl derer steigt, die von diesen Beiträgen leben. Auf diese Weise gerät das Rentensystem in Deutschland in eine gefährliche Schiefelage.

Die Weiterbeschäftigung im Ruhestand kann diese Schiefelage in Teilen ausgleichen und

Jan-Bennet Voltmer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg. Gemeinsam mit Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Jürgen Deller hat Voltmer im Herbst 2013 mehr als 1.000 VAA-Mitglieder zur Arbeitsfähigkeit von Führungskräften befragt. Gegenstand des umfangreichen Fragebogens zur Feststellung der Arbeitsfähigkeit waren unter anderem Aspekte der Arbeitszufriedenheit und der eigenen Vorstellung von der Rente.

Foto: Leuphana Universität Lüneburg



somit die vierte Säule der Alterssicherung in Deutschland bilden. Entscheidend für die mögliche Weiterbeschäftigung im „Unruhestand“ ist dabei der nachhaltige Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Dies fällt üblicherweise leichter in der Gruppe gut ausgebildeter Führungskräfte, da diese in der Regel über eine bessere Gesundheit verfügen. Dennoch zeigt sich in den Ergebnissen der Befragung, dass auch in dieser Zielgruppe einige Faktoren verbessert werden können.

Von den zunächst 7.055 Angeschriebenen beteiligten sich im ersten Anlauf bereits 1.051 Mitglieder, was relativ sichere Aussagen über die Arbeitsfähigkeit der Gesamtheit der Verbandsmitglieder erlaubt. Sowohl die Geschlechter- als auch die Bildungs- und Positionsstruktur des Verbands konnten sehr gut abgebildet werden. Lediglich im Bereich der Mitglieder im Alter von 61 Jahren und älter blieb die Anzahl der Teilnehmer hinter dem Anteil der Mitglieder im Verband zurück. Im Rahmen einer Nachbefragung beantworteten im April 2014 weitere 42 Mitglieder der Altersgruppe den Fragebogen, sodass die Ergebnisse aus der Befragung als repräsentativ für die Gesamtheit des Verbands angesehen werden können.

Die Befragten erlangten im Durchschnitt 189,9 Punkte (70,3 Prozent) im Work Ability Survey (WAS-R) und 39,9 Punkte (81,4 Prozent) im Work Ability Index – und damit eine für die Altersgruppe überdurchschnittlich hohe Arbeitsfähigkeit. Auch im Vergleich mit 359 Befragten einer Niederlassung eines international tätigen Finanzdienstleisters

wiesen die Mitglieder des VAA eine hohe Arbeitsfähigkeit auf. Eine regelmäßige Wiederholung der Befragung würde die Beurteilung der Wirksamkeit von Maßnahmen zum Beispiel des Diversity Managements ermöglichen.

Im Detail wurden insbesondere die Diskriminierungsfreiheit im Alltag (zum Beispiel: „Ich habe in den vergangenen zwölf Monaten persönlich erlebt, von einem sozialen Beisammensein bei der Arbeit ausgeschlossen zu sein“ – hohe Werte indizieren hier eine niedrige Diskriminierungsfreiheit), die soziale Unterstützung (zum Beispiel: „Wie sehr können Sie sich auf Ihren Partner, Freunde und Verwandte verlassen, wenn es bei der Arbeit hart auf hart kommt?“), die körperliche und seelische Gesundheit (zum Beispiel: „Haben Sie sich insgesamt einigermaßen glücklich gefühlt?“) von den Befragten hoch bewertet.

Die Themenfelder Autonomie (zum Beispiel: „Können Sie bei Ihrer Arbeit die Reihenfolge Ihrer Aufgaben beeinflussen?“), Respekt (zum Beispiel: „Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz fair behandelt?“) und Vorteile, welche die Arbeit bringt (zum Beispiel: „Meine Arbeit bietet mir soziale Kontakte“) wurden von den Befragten etwas niedriger, jedoch immer noch auf einem hohen Niveau eingeschätzt.

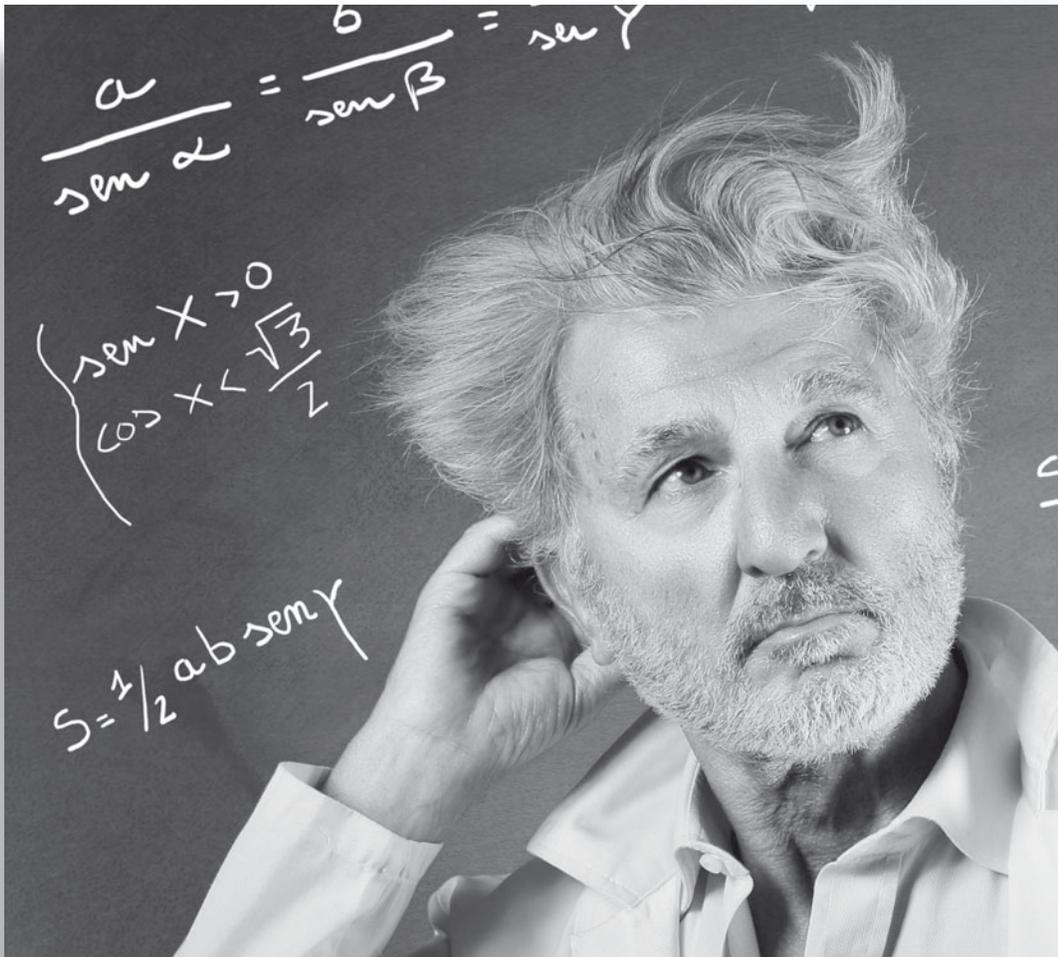
Lediglich in zwei Bereichen des Fragebogens wurden deutlich niedrigere Werte erzielt. Zum einen im Bereich der Work-Life-Balance: Im Durchschnitt erzielten die Befragten lediglich 54 Prozent der erreichbaren Punkte. Mehr als 40 Prozent der Befragten gaben an, dass die Arbeit ihnen regelmäßig so viel Zeit und Energie entzieht, dass dies negative Auswirkungen auf das Privatleben hat. Nur knapp jeder Fünfte gab an, dass dies (fast) nie oder selten der Fall sei. Das hohe Engagement der Mitglieder des Verbands für ihre Unternehmen hat hier also bedenkliche Folgen für das Privatleben der Beteiligten. Die Bemühungen um den langfristigen Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit sollten daher auf ein verträgliches Miteinander anstelle eines schwer vereinbaren Nebeneinanders abzielen.

Zum anderen der Bereich der Vorgesetzten: Im Durchschnitt vergaben die Befragten 37,2 Punkte von 60 möglichen für die Wahrnehmung ihres Vorgesetzten. Positiv ist anzumerken, dass die Unterstützung des Qualifikationsbedarfs durch Vorgesetzte von fast 40 Prozent der Teilnehmer als hoch oder sehr hoch eingeschätzt wird. Gleichzeitig fühlt sich jedoch fast die Hälfte der Befragten durch Vorgesetzte nicht genügend in ihren zukünftigen Ausstiegchancen unterstützt. Zusätzlich hat fast jeder Dritte das Gefühl, nicht rechtzeitig über Änderungen am Arbeitsplatz informiert zu werden. Geht es um vertikale Karrieremobilität, sehen die Umfrageteilnehmer ihre Vorgesetzten also mit durchaus gemischten Gefühlen. Zwar unterstützen die Vorgesetzten die ständige Mitarbeiterqualifizierung, sie zeigen sich jedoch bei der Ermöglichung tatsächlicher Karriereschritte für die Befragten als zu wenig hilfreich.

Einen deutlichen Einfluss auf diese Ergebnisse, sowohl für die Arbeitsfähigkeit insgesamt als auch für die Wahrnehmung des Vorgesetzten, hat dabei die eigene Position im Unternehmen: Die Befragten mit eigener Führungsverantwortung schätzen ihre individuelle Arbeitsfähigkeit sowie ihren Vorgesetzten positiver ein. Möglicherweise erleichtert die eigene Rolle als Führungskraft die Wahrnehmung der Handlungsräume und -restriktionen des jeweiligen Vorgesetzten und damit das Verständnis für dessen Verhalten. Zusätzlich könnte die eigene Führung mit erhöhtem Gestaltungsspielraum einhergehen und so insgesamt positive Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit haben.

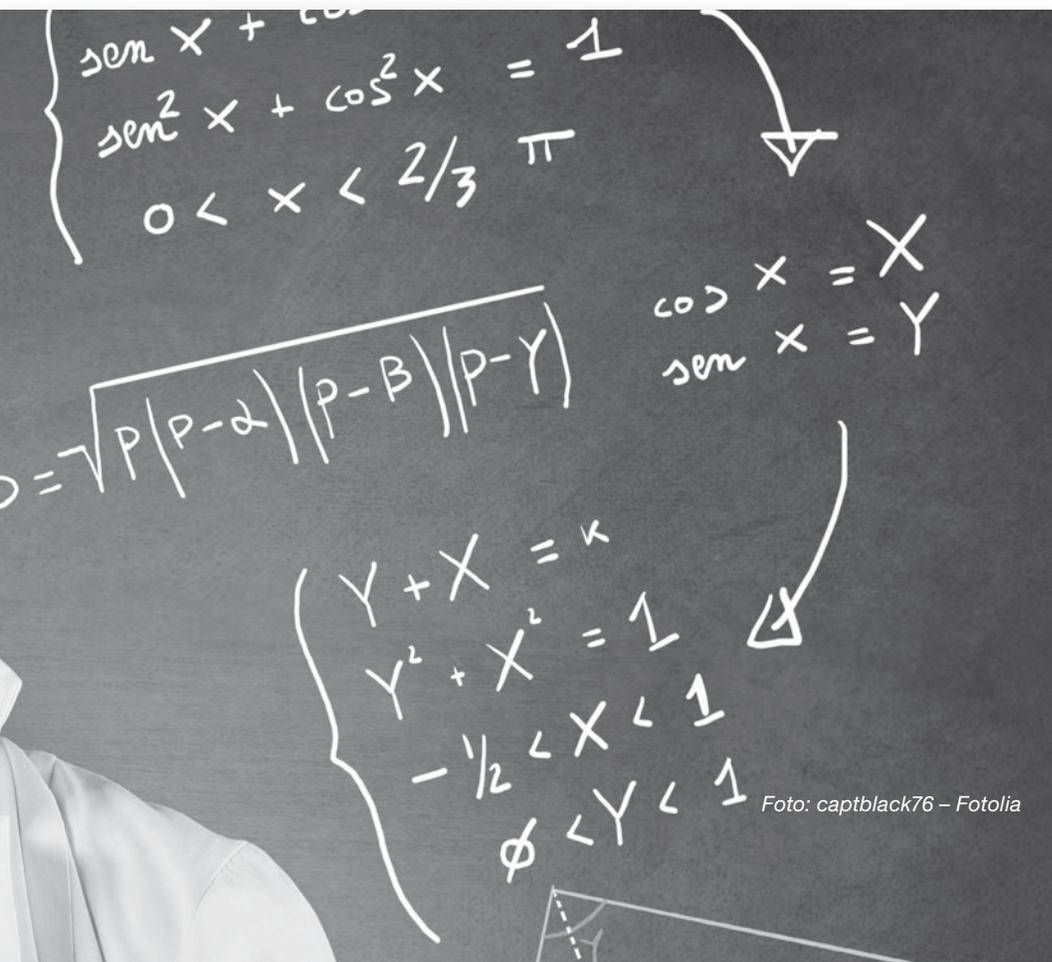
Tatsächlich zeigen sich Führungsverantwortung und Alter als die wichtigsten Einfluss-

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel wird die Verlängerung des Berufslebens immer mehr zu einer ökonomischen und gesellschaftlichen Notwendigkeit. Entscheidender Faktor dabei sind die Erhaltung und der Ausbau der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer.



faktoren auf die individuelle Arbeitsfähigkeit. Teilnehmer mit Führungsverantwortung schätzen ihre Arbeitsfähigkeit auf allen Dimensionen des WAS-R – mit Ausnahme der Work-Life-Balance – besser ein als Teilnehmer ohne Führungsverantwortung.

Im Alter dagegen zeigt sich ein umgekehrt U-förmiger Verlauf: Die bis 35-jährigen Teilnehmer weisen im Mittel eine nahezu ebenso hohe Arbeitsfähigkeit auf wie die über 61-Jährigen. Die niedrigste Arbeitsfähigkeit zeigt sich bei der Gruppe der 51- bis 55-Jährigen. Zum Teil sind diese Ergebnisse auf den sogenannten „healthy worker effect“ zurückzuführen, also dem früheren Ausstieg weniger arbeitsfähiger Kollegen im Alter. Mögliche weitere Erklärungen könnten die in diesem Alter bei einigen auftretende Midlife Crisis im Zusammenspiel mit sinkenden Erwartungen an die eigene Zukunft, einer abnehmenden Gesundheit und der vollständigen Abnabelung der eigenen Kinder sein.



Insgesamt zeigt die Befragung, dass die Mitglieder des VAA eine hohe Arbeitsfähigkeit aufweisen. Diskriminierungsfreiheit im Alltag, soziale Unterstützung, körperliche und seelische Gesundheit sind für die Befragten im Mittel unkritisch und werden positiv bewertet. Der eigene Vorgesetzte und die Work-Life-Balance zeigen Potenzial zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Für Mitglieder ohne Führungsverantwortung könnte die Übernahme von Führungsaufgaben einen Perspektivwechsel ermöglichen und die zusätzlichen Gestaltungsspielräume eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zur Folge haben.

Mit Blick auf den demografischen Wandel und die Verlängerung der individuellen Arbeitszeit wird in Zukunft die Herausforderung für Unternehmen vor allem darin bestehen, das auf der VAA-Delegiertentagung von einem Teilnehmer so bezeichnete „Tal der Tränen“ in der Mitte des Lebens zu begleiten und zu unterstützen. Durch die Implementierung alters- und arbeitsfähigkeitsorientierter Maßnahmen durch das Diversity Management können Unternehmen den Mitarbeitern dieser Altersgruppe eine weiterhin befriedigende Erwerbstätigkeit ermöglichen.

Für Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter sollte das Diversity Management individuelle Lösungen erarbeiten. Dadurch kann auch älteren Mitarbeitern eine erfüllende Teilhabe am Erwerbsleben ermöglicht und gleichzeitig wertvolles Humankapital für das Unternehmen gesichert werden. Zu guter Letzt sollten die Unternehmen auch für jüngere Arbeitnehmer Maßnahmen implementieren, die auf die langfristige Sicherung der Arbeitsfähigkeit abzielen. Nur so kann die Arbeitsfähigkeit über ein langes Erwerbsleben hinaus erhalten bleiben und ein großer Teil der Beschäftigten auch im Alter ein selbstbestimmtes Leben im verdienten Ruhestand oder im selbstgewählten „Unruhestand“ verbringen.

Führung diverser Teams: Wie gelingt der moderne Turmbau zu Babel?

Die Führung multikultureller Teams stellt an Führungskräfte hohe Anforderungen. In seinem Gastbeitrag für das VAA-Jahrbuch erklärt Ludger Ramme, Hauptgeschäftsführer der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA und Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes CEC, worauf es dabei ankommt.

Die Führungskräfte von heute müssen immer häufiger in der Lage sein, mit sehr diversen Teams ihre Ziele zu erreichen. Gehörte es noch vor 15 Jahren zur Ausnahme, so ist heute – namentlich in Großunternehmen – der Umgang mit und die Anleitung von Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichster Herkünfte, Traditionen und Sprachen der Normalfall. Nicht nur die Arbeit über Zeitzonen hinweg, auch die Führung multikultureller Teams steht immer häufiger in den Lastenheften hoch qualifizierter Angestellter. Wer glaubt, er oder sie könne den Anforderungen allein durch den Nachweis guter Englischkenntnisse entsprechen, unterliegt einem schweren Irrtum. Man kann sich zwar auf Englisch nahezu weltweit als Tourist durchschlagen, aber das für die intensiven Abstimmungen im Arbeitsprozess erforderliche Maß an Kenntnissen und Erfahrungen geht weit über schulische Sprachkenntnisse hinaus. Je mehr verschiedene Kulturkreise oder Nationalitäten in einem Team repräsentiert sind, desto größer mutet die Aufgabe an, alles zu einem Ganzen zu formen. Die Gelegenheiten für Missverständnisse nehmen exponentiell zu.

Die Unternehmen trifft deshalb die Verpflichtung, ihre Führungskräfte auf die neuen Anforderungen besser vorzubereiten. Arbeitgeber und Führungskraft sollten sich darüber bewusst werden, dass es sich für beide Seiten lohnt, sich auf die Führung vielfältiger Teams gründlich vorzubereiten und dies im Sinne einer ständigen Fortbildung zu begreifen. Der Arbeitgeber kann hier zwei Aufgaben wahrnehmen: Zum einen kann er sich in der Gesellschaftspolitik einsetzen, um Deutschland im Sinne einer besseren Willkommenskultur voranzubringen. Wir sind allein schon aus demografischen Gründen dringend auf Fachkräftezugang angewiesen: Ausländer, die nach Deutschland kommen, müssen besser betreut und in der Mitte der Gesellschaft willkommen geheißen werden. Zum anderen sollten Arbeitgeber ihren Führungskräften mehr Handwerkszeug für die Bewältigung der Arbeit in vielfältigen Teams an die Hand geben. Zum Beispiel durch

die Teilnahme an professionellen Trainings mit einer ausgefeilten und wissenschaftlich abgesicherten Methodik. Es sollte sich keine Führungskraft zu schade sein, auch in solchen formalen Settings Anregungen, Kompetenzen und gegebenenfalls den „letzten“ Schliff zu erfahren.

Dabei sollte eine Führungskraft, die ein vielfältiges Team zum Erfolg führen möchte, verschiedene Eigenschaften und Kenntnisse haben oder sich in Trainings aneignen. Künftig werden neben den als selbstverständlich vorausgesetzten Fachkenntnissen sogenannte Soft Skills den Ausschlag für gute Führung geben. Sensibilität, Empathie und Neugier sind unerlässlich, um die Bedürfnisse und Nöte gerade von ausländischen Teammitgliedern zu erkennen. Die Führungskraft ist ein Dienstleister, die dafür Sorge trägt, dass alle Teammitglieder in einem Projekt ihr volles Potenzial entfalten können und sich miteinander zu Höchstleistungen aufschwingen können.

Es geht auch um eine angemessene Problemlösungskompetenz, etwa für die Entschärfung von Konflikten, bevor diese das Team beschädigen. In internationalen Teams sollte es daher selbstverständlich sein, dass der Teamleader eigene Erfahrungen in Auslandsaufenthalten sammeln konnte, damit er sich in die Situation von ausländischen Arbeitnehmern einfühlen kann.

Und es müssen natürlich die erforderlichen Sprachkenntnisse vorhanden sein. Englisch ist die Lingua franca im Wirtschaftsleben, ohne deren sehr gute Beherrschung Erfolg im internationalen Kontext heute nicht mehr vorstellbar ist. Wenn es aber darum geht, Experten aus verschiedenen Ländern zu führen, sollte zumindest auch ein geringer – und sei es nur passiver – Wortschatz der weiteren im Team vertretenen Sprachen für den Teamleiter von Interesse sein. Eine Sprache erschließt den Zugang zum Menschen und das Interesse daran öffnet den persönlichen Zugang zum einzelnen Teammitglied. Das Gleiche gilt für Grundkenntnisse in der Landeskunde der betroffenen Länder. Wer sich als Mitarbeiter geschätzt fühlt, weil seiner Führungskraft die wesentlichen Rahmendaten des eigenen Landes, Details zu Brauchtum und eventuell sogar zu religiösen Festen bekannt sind, leistet lieber und besser und fühlt sich in seinem Team wohl.

Es reicht allerdings nicht aus, nur als Teamleiter über die beschriebenen Kompetenzen zu verfügen. Den Unterschied in einem heterogenen Team macht derjenige, der in der Lage ist, ein Bewusstsein zu schaffen für die Einzigartigkeit jedes Einzelnen und den gemeinsamen Anspruch, das Beste zu erreichen. Dies gelingt am ehesten, wenn die Führungskraft in der Gruppe die Rolle eines Jeden zu identifizieren hilft und in der Lage ist, seine Stärken herauszustellen, damit jedes Teammitglied sich und die anderen wertschätzen kann.

An welcher Stelle können die Verbände der Fach- und Führungskräfte ihren Beitrag leisten? Die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA – United Leaders Association setzt sich vor allem über ihren europäischen Dachverband CEC für interkulturelle Themen ein. Dies reicht von Diversity-Themen über die Lösung von Mobilitätshindernissen bis hin zu Mentoring-Programmen für junge Berufsabsolventen in anderen Ländern. Der Austausch unter Nutzung der Erfahrungsschätze von Verbänden in 15 Mitgliedstaaten der EU ist dabei eine wertvolle Ressource.

Führung in internationalen Teams wird komplexer und herausfordernder als das, was bisher von Führungskräften verlangt wurde. Das Potenzial, das durch gute Führung in diesem Kontext gehoben werden kann, stellt jedoch alles in den Schatten, was bisher durch die Vereinigung von Talenten, Fertigkeiten und kreativen Leistungen möglich war. Der moderne Turmbau zu Babel: Mit guter Führung kann er gelingen.



*Ludger Ramme ist Hauptgeschäftsführer der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA, die als politischer Dachverband des VAA die Interessen der Führungskräfte in der Arbeits-, Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik gegenüber Regierung und Parlament sowohl in Berlin als auch in Brüssel vertritt. Ramme ist darüber hinaus Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes CEC – European Managers.
Foto: ULA*

Jung führt Alt – Konflikt programmiert?

Durch die demografische Entwicklung und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit nimmt die Altersdiversität in den Belegschaften zu. Wenn eine junge Führungskraft ein Team mit älteren Mitarbeitern führen soll, kann es zu Konflikten kommen. Im Interview mit dem VAA-Jahrbuch erläutert Diplom-Psychologin Paulina Bilinska vom Beratungsunternehmen Obermann Consulting, welche Faktoren konfliktfördernd wirken können und welche Rolle altersbedingte Vorurteile aufseiten von Führungskräften und Mitarbeitern dabei spielen.



Wie sind Sie auf das Thema „Jung führt Alt“ gekommen?

Bilinska: In der Arbeitsgruppe von Professor Wegge an der TU Dresden liegt einer der Schwerpunkte in der Auswirkung von Altersdiversität in Teams, allerdings wurden hierbei unterschiedliche Hierarchieebenen nie berücksichtigt. Bei einer regionalen Veranstaltung unserer Projektteilnehmer haben sich schließlich Kooperationspartner aus der Wirtschaft an uns gewandt und gefragt, ob wir auch die Auswirkungen von Altersdiversität zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften untersuchen würden. So wurde der Grundstein für meine Forschung gelegt.

Ich habe mir daraufhin angeschaut, wie es mit dem Zusammenspiel von Alter und Führung sowie dem Alter der Führungskraft im Vergleich zu den Mitarbeitern aussieht. Bei meinen Recherchen fiel mir auf, dass zu diesem Thema kaum etwas wissenschaftlich publiziert wurde.



*Um teaminterne Zusammenhänge besser zu verstehen, können jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiter als Mentoren begreifen.
Foto: Photographee.eu – Fotolia*

Welche Faktoren begünstigen Konflikte zwischen jüngeren Führungskräften und älteren Mitarbeitern?

Bilinska: Es gibt hier keine einfache Antwort. Die Forschungsergebnisse deuten auf ein differenziertes Feld von Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen. Während meiner Forschungsarbeiten habe ich zwei Lager kennengelernt: Das eine Lager bestreitet ganz und gar die Existenz möglicher Konflikte aufgrund von Altersunterschieden. Das andere Lager hingegen nimmt diese Konflikte sehr wohl wahr, dazu zählen eben häufig auch jüngere Führungskräfte und solche, die sie begleiten und betreuen.

Im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie zu diesem Thema (Anmerkung der Redaktion: Bilinska, Grellert & Wegge, 2014) sprach ich mit jüngeren Führungskräften bis 30 und älteren Führungskräften ab 45 – alle hatten bereits einige Jahre Führungserfahrung. Ich habe sie beispielsweise zu Widerständen ihnen gegenüber befragt, aber auch zu Vorurteilen, die sie selbst gegenüber älteren Mitarbeitern hegen. Die Ergebnisse zeigten, dass jüngere Führungskräfte mehr Vorurteile gegenüber ihren älteren Mitarbeitern pflegen und auch häufiger Konflikte mit älteren Mitarbeitern haben als ältere Führungskräfte.

Im Rahmen einer zweiten Studie hat mich vor allem interessiert, woran dies liegen könnte. Hierzu habe ich Mitarbeiter hinsichtlich führungsrelevanter Attribute befragt – anonym und schriftlich. Konkret sollten Mitarbeiter einschätzen, ob sie eher jüngere oder eher ältere Personen mit einer bestimmten führungsrelevanten Eigenschaft verbinden. In der Psychologie nutzt man dazu ein sogenanntes semantisches Differenzial. Hier zeigte sich interessanterweise, dass Mitarbeiter führungsrelevante Attribute eher älteren als jüngeren Führungskräften zusprachen. Zwar zeigte sich auch ein genereller Effekt, aber besonders interessant ist, dass manche Personen diesen „Stereotyp“ stärker vertreten als andere.

Bislang haben sich die meisten Studien nur mit den Mitarbeitern und den negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter befasst. Da wurden eigentlich nur schwache Effekte gefunden. Diese neuen Ergebnisse geben nun neuen Aufschluss.

Inwiefern?

Bilinska: Auf der Seite der Mitarbeiter spielen individuelle Vorurteile und Stereotype eine zentrale Rolle. Die Norm besagt: Führungskräfte sollten älter sein. Wir konnten zeigen, dass ältere Führungskräfte von manchen Mitarbeitern pauschal als geeigneter angesehen werden. Es lohnt sich also, an diesen individuellen Einstellungen zu arbeiten.

Eine weitere wichtige Rolle spielt das Führungsverhalten im Umgang mit den Mitarbeitern. Aber auch das Unternehmen kann etwas dazu beitragen. Hier ist die Organisationskultur und das Organisationsklima ausschlaggebend: Ist es üblich, im Unternehmen auf

jüngere Führungskräfte zu vertrauen oder nicht? Entsprechend wirkt sich das auf die Vorurteile älterer Mitarbeiter gegenüber jüngeren Führungskräften aus.

Als Führungskraft kann man Organisationsfaktoren ja nur schwer beeinflussen. Welche Faktoren wirken sich dabei besonders hinderlich auf die Zusammenarbeit zwischen einer jüngeren Führungskraft und einem älteren Mitarbeiter aus?

Bilinska: Dazu haben wir einen Workshop mit Personalverantwortlichen durchgeführt und herausgefunden, dass der Personalauswahlprozess eine entscheidende Rolle spielt. Sind die Kriterien der Personalauswahl im Unternehmen transparent oder nicht? Je transparenter sie sind, desto einfacher werden jüngere Führungskräfte akzeptiert und desto selbstbewusster nehmen sie ihre Führungsrolle an. Auf diese Weise kann man Altersdiskriminierung zum Nachteil Jüngerer entgegenwirken.

Und wie sieht es mit den persönlichen Faktoren aus?

Bilinska: Viele Kandidaten für Führungspositionen werden inzwischen explizit auf ihre Funktion vorbereitet. Im Rahmen dieser Vorbereitungen werden sie auch mit Führungskonzepten bekannt gemacht – ob transformational, demokratisch oder situativ. Es gibt einen relativ neuen Forschungszweig, unter anderem an der TU Dresden, der sich mit alternsgerechter Führung beschäftigt. Dabei werden führungsspezifische Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Menschen untersucht. Die Regeln dieses Führungskonzepts scheinen in dem Kontext von Jung führt Alt eine wichtige Ergänzung zu sein.

Gibt es diese Unterschiede?

Bilinska: Ja, die gibt es. Das leitet sich aus der Entwicklungs- und der Arbeitspsychologie ab. Jüngere Mitarbeiter brauchen mehr Feedback und Unterstützung; sie benötigen eine höhere Aufgabenvielfalt und treiben mehr in Richtung Veränderung. Ältere Mitarbeiter hingegen benötigen viel mehr Wertschätzung – auch für bereits vergangene Leistungen. Sie möchten ihr Wissen weitergeben und autonomer arbeiten als jüngere. Interessanterweise ist ihnen eine Gleichbehandlung auch wichtiger. Das haben wir in der Arbeitsgruppe um Professor Wegge so auch herausgefunden. Als jüngere Führungskraft ohne große Führungserfahrung muss man sich dessen bewusst sein.

Gibt es bestimmte Stolpersteine für jüngere Führungskräfte?

Bilinska: Es gibt gewisse Dos-and-Don'ts, die sich hieraus ableiten lassen. Eine große Gefahr ist die offensichtliche Ungleichbehandlung zugunsten einer persönlichen Beziehung. Tatsächlich neigen Menschen dazu, sich mit ihren Altersgenossen schneller und besser zu verstehen. Vom Duzen bis hin zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten sind die

Hemmschwellen zwischen Gleichaltrigen geringer als zwischen Jüngeren und Älteren. Dies führt unbewusst zur altersbedingten Separation und Segregation innerhalb des Mitarbeiterteams. Man sollte als jüngere Führungskraft einer unbewussten Bevorzugung jüngerer Mitarbeiter entgegenwirken. Es ist klar: Wer sich besser untereinander versteht, spricht mehr miteinander.

Gibt es denn Dinge, die Mitarbeiter tun können, um Vorurteile abzubauen?

Bilinska: Das Problem mit Vorurteilen ist, dass sie mittlerweile auch in Workshops oder Umfragen kaum mehr offen von den Mitarbeitern geäußert werden – Vorurteile und Stereotype sind sozial unerwünscht. Ähnlich wie mit Frauen in Führungspositionen traut sich kaum jemand, Vorbehalte explizit zu äußern. Unterschwellig sieht es oft anders aus. Man kann das nicht unbedingt direkt abfragen.

Wir gehen davon aus, dass die Altersfrage bei Führungskräften eine Norm ist. Daher hat sich unsere Studie auch mit normverletzenden Altersunterschieden beschäftigt. In unserer Gesellschaft sind Führungskräfte tendenziell älter als ihre Mitarbeiter. Dies ist auch psychologisch verankert bei den Mitarbeitern – explizit oder implizit.

Man kann Vorurteile also auch abbauen?

Bilinska: Genau. Wir haben auch eine Vorurteilsskala dazu erstellt, in der wir die Akzeptanz für jüngere Führungskräfte abgefragt haben. Am Ende kam heraus, dass es altersrelevante Unterschiede gibt. Mitarbeiter schätzen ältere Führungskräfte generell als etwas kompetenter ein als jüngere. Die Befragten empfanden sie als stressresistenter und am Ende auch als erfolgreicher. Diese Vorurteile muss man verbalisieren und visualisieren, um dagegen vorgehen zu können.

Dazu gehört dann auch, herauszufinden, welche Vorurteile einfach nur Vorurteile sind, ohne zu stimmen, und welche zutreffend sind.

Können Sie dafür Beispiele nennen?

Bilinska: Natürlich. Beispielsweise gibt es ein Vorurteil, dass ältere Mitarbeiter eine geringere Arbeitsleistung zeigen als jüngere. Dieses Vorurteil stimmt einfach nicht. Auf der anderen Seite stimmt das Vorurteil, dass Ältere weniger in die Weiterentwicklung ihrer Karriere investieren und seltener an Trainingsprogrammen teilnehmen.

Innerhalb eines Teams sollte klar kommuniziert werden, welche Erwartungen an die Führungskraft gestellt werden. Dann sollten Mitarbeiter gleichermaßen reflektieren, wie sie selbst die Führungskraft unterstützen können. Vonseiten der Mitarbeiter könnten gerade

erfahrene Mitarbeiter als Mentor fungieren, die beim Verständnis der internen Zusammenhänge im Team helfen.

Die Aufgabe gehört dann aber schon eher auf die Organisationsebene.

Bilinska: Natürlich. Es ist im Interesse der Organisation, klarzumachen, warum eine bestimmte Führungskraft die richtige für eine bestimmte Position ist. Da muss man auf Kompetenz setzen und diese auch kommunizieren. Die Organisation muss dafür sorgen, dass eine Führungskraft auch einen erfolgreichen Start hat.

Spielt der intergenerationale Wertewandel eine Rolle für Ihre Forschung?

Bilinska: Es ist zwar ein sehr spannendes und zurzeit sehr durch die Medien befeuetes Thema, aus dem wir uns aber eigentlich ausgeklinkt haben. Die Definition einer Generation ist nämlich schon schwierig. Klar: Geteilte Erfahrungen, ein ähnlicher historischer Background sind da wichtige Punkte. Das traf insbesondere für die Kriegs- und Nachkriegsgenerationen zu. Aber in unseren Zeiten ist die Welt vernetzter denn je. Es wird immer schwieriger Menschen in generationale Schubladen zu stecken.

Dagegen ist Alter ein sehr salienter Faktor, der zwar auch stark durch unterschiedliche Kulturkreise geprägt, aber überall vorhanden ist. Altersunterschiede kann man wesentlich besser und objektiver untersuchen als Generationsunterschiede.

*Diplom-Psychologin Paulina Bilinska hat an den Universitäten Konstanz und Dresden studiert mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Nach dem Studium hat sich Bilinska als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Dresden am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie mit dem Forschungsschwerpunkt Mitarbeiterführung beschäftigt. Neben ihrer Tätigkeit als Trainerin in der Führungskräfteentwicklung hat Bilinska zum Thema „Alternsgerechte Führung“ promoviert und arbeitet seit 2014 bei Obermann Consulting im Bereich Auswahlprozesse und Personalentwicklung.
Foto: Obermann Consulting*



Mehr Väter für Teilzeit begeistern

Elternschaft gehört zur sogenannten äußeren Dimension von Diversity. Doch gerade im außertariflichen Bereich müssen Arbeitnehmer, die eine Familie gründen wollen, viele Hürden meistern. Einerseits stehen sie oft noch am Anfang ihrer Karriere und wollen im Job Gas geben, andererseits möchten Eltern mehr Zeit für die Familie aufwenden – nicht nur Mütter, sondern auch immer mehr Väter. Einen Ausweg aus dem Dilemma bietet die stärkere Nutzung von Teilzeitarbeitsmodellen, womit sich gleichzeitig deren Akzeptanz bei Mitarbeitern und Vorgesetzten steigern lässt. In den Unternehmen vor Ort wird schon einiges getan: So wurde im Herbst 2014 in der BASF ein Netzwerk „Männer für Teilzeit“ gegründet, unterstützt von der Initiative „Diversity + Inclusion“. Treibende Kraft des Netzwerks ist Dr. Christian Schade, der auch Mitglied der VAA Werksgruppe BASF Ludwigshafen ist.

„Die Chemieindustrie ist von Natur aus eher konservativ“, erklärt Dr. Christian Schade die Eigenheiten der Branche. „Während dies in wirtschaftlichen Aspekten durchaus sinnvoll ist, schlagen gesellschaftliche Umbrüche dafür erst mit einiger Verzögerung durch.“ Und die Gesellschaft befindet sich mitten im Wandel: Einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach zufolge wünschen sich in Deutschland 60 Prozent der Paare mit Kindern unter drei Jahren, dass beide Elternteile mehr Zeit für die Familie haben. Aber nur 14 Prozent der Paare schaffen es auch. Der Trend macht vor der Chemie nicht halt: Bereits 2012 hat der VAA gemeinsam mit dem Zentrum für Sozialforschung Halle (zsh) eine Studie unter seinen Berufsanfän-





Foto: goodluz - Fotolia

gern und studentischen Mitgliedern zu den Erwartungen an Arbeitgeber durchgeführt, derzufolge sich die Führungskräfte von morgen bei der Arbeitgeberwahl vor allem an weichen Faktoren orientieren. An erster Stelle: die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere.

Im Büro des Sprecherausschusses der Leitenden Angestellten der BASF am Rheinufer des Ludwigshafener Stammwerks spricht Christian Schade über Wege zu einem familienfreundlicheren Arbeitsumfeld. Er sieht die Notwendigkeit, vor allem im außertariflichen Bereich mehr Mitarbeiter für Teilzeitarbeitsmodelle zu sensibilisieren und zu begeistern. Mit Teilzeit kennt sich der in der Polymerforschung tätige Chemiker bestens aus: Im Jahr 1999 mit 39 Jahren erstmals Vater geworden, hat er 2001 ein halbes Jahr Elternzeit genommen. Damit gehörte Schade in seinem Unternehmen zu den ersten männlichen AT-Angestellten in Elternzeit überhaupt. Gut zwei Jahre nach der Geburt des zweiten Kindes ist Christian Schade 2005 abermals in Elternzeit gegangen, diesmal mit einem Anteil von 50 Prozent. Seit 2006 arbeitet der Forscher nunmehr permanent in Teilzeit und kümmert sich an zwei Nachmittagen pro Woche um die Familie. Seit knapp zehn Jahren ist Polymerforscher Schade der Ansprechpartner der VAA-Werksgruppe für Elternzeitfragen. Vor allem bei der Einführung des Elterngeldes im Jahr 2009 häuften sich die Anfragen. „Aber schon kurz darauf ist Elternzeit bei uns im Unternehmen praktisch zu einem Selbstläufer geworden.“

In der Tat hat sich die Akzeptanz im gesamten Land verbessert. Die Elternzeitquoten bei Männern steigen ebenfalls, doch das Missverhältnis zwischen Müttern und Vätern ist nach wie vor eklatant: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes befanden sich im Jahr 2013 27,7 Prozent aller Mütter mit dem jüngsten Kind unter drei Jahren in Elternzeit, aber nur 2,4 Prozent der Väter. Insgesamt beanspruchen knapp 30 Prozent aller Väter Elternzeit. Davon nehmen allerdings 76 Prozent lediglich die beiden sogenannten Partnermonate in Anspruch – nur sechs Prozent gehen für ein Jahr in Elternzeit. Außerdem arbeiten Frauen im Anschluss an die Elternzeit wesentlich häufiger Teilzeit als Männer – und das meist zu deutlich reduzierten Arbeitszeiten.

Als Entscheidungsgründe von Vätern für Elternmonate führt eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung „Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter“ vom Dezember 2014 in erster Linie die individuelle Arbeitsplatzsicherheit sowie die Familienfreundlichkeit der Arbeitgeber an. Für die Dauer der Elternzeit seien unter anderem die Unterschiede zwischen den Partnern bei Qualifikation und Einkommen ausschlaggebend. „Elternzeit ist kein Karrierehindernis, solange sie in einem bescheidenen Rahmen bleibt“, bestätigt Christian Schade. Alles, was darüber hinausgehe, sei schon komplizierter. Denn das gehöre bereits in den allgemeinen Teilzeitrahmen. Laut Bundesministerium für Arbeit und Soziales haben im letzten Jahr rund drei Millionen Arbeitnehmer zwischen 25 und 35 Stunden pro Woche gearbeitet, was einem Anstieg um mehr als 50 Prozent seit 2004 entspricht. Dennoch gibt es weiteren Handlungsbedarf, zumal mit knapp 2,6 Millionen die große Mehrheit der längeren Teilzeiterwerbstätigen Frauen sind.

Teilzeit kein Frauenthema

In der Wirtschaft ist das Thema längst angekommen. Auch nach Meinung des Präsidenten des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) Eric Schweitzer: „Was wir brauchen, sind passende Lösungen im Betrieb, die es schaffen, Familien- und Berufsleben besser zu vereinbaren – und zwar für Männer und Frauen gleichermaßen.“ Im Rahmen des jährlichen Mitgliedertreffens des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ vor rund einem Jahr zeigte der DIHK-Präsident allerdings auch mögliche Problemfelder durch verstärkte Teilzeitarbeit auf: „Gerade für kleinere Unternehmen kann es ein ernstes Problem sein, wenn mehrere Beschäftigte ihr Arbeitszeitvolumen um 10 Prozent oder 20 Prozent reduzieren.“ Wichtig seien daher individuell abgestimmte Lösungen vor Ort. Diese Probleme sind bei den großen Mittelständlern und Großunternehmen der Chemieindustrie in der Form nicht gegeben.

Momentan liegt der Schwerpunkt bei Teilzeitarbeit noch in der Generation 50plus. „Was wir brauchen, sind junge Väter, die Teilzeit als Chance begreifen“, fordert Christian Schade in Ludwigshafen. Vollzeitnahe Teilzeit sei ein weitverbreiteter Wunsch, der noch nicht ausreichend gelebt werde. Deshalb hat Schade maßgeblich an der Vorbereitung und Gründung des BASF-Beschäftigtennetzwerks „Männer für Teilzeit“ im September 2014 mitgewirkt. Mit 30 Mitgliedern ist das Netzwerk gut besetzt. „An den Treffen selbst nehmen etwa 15 Teilnehmer regelmäßig teil, was eigentlich auch die optimale Größe für effektives Arbeiten ist.“ Es wird Material gesichtet, Meinungen werden eingeholt. Zum Ziel gehört auch die Erstellung eines praktischen Teilzeithandbuchs – für Mitarbeiter und Vorgesetzte gleichermaßen.

In regem Austausch ist man auch mit anderen Beschäftigtennetzwerken im Unternehmen wie „Women in Business“ oder „Women in Research“. Dabei haben die Netzwerke keinen ausschließlichen Charakter, sondern sind offen für jeden – ob Frau oder Mann, Vater oder Mutter, jung oder alt. Die Mitarbeit ist ehrenamtlich. Ähnliche Netzwerke sind bei fast allen größeren Chemieunternehmen etabliert. So gibt es beispielsweise bei Henkel ein Väternetzwerk. Unternehmen wie BASF, Henkel oder Bayer haben bereits sämtliche Instrumente für individuell abgestimmte Teilzeitmodelle im Portfolio, betont Teilzeitexperte Christian Schade. „Man muss jetzt motivieren und Best-Practice-Beispiele liefern, um die Akzeptanz von Teilzeit zu steigern.“

Weit fortgeschritten bei der Schaffung eines öffentlichen Bewusstseins für die Bedeutung von Teilzeit ist die Schweiz. Zwar gibt es in der Schweiz keine mit Deutschland vergleichbaren Elternzeitregelungen und auch große Unterschiede zwischen der französisch geprägten Romandie und der Deutschschweiz. Aber unter anderem dank Initiativen wie „Teilzeitmann – ganze Männer machen Teilzeitkarriere“ ist es den Eidgenossen gelungen, ein ausgeprägtes öffentliches Bewusstsein für Teilzeit zu schaffen. In Sachen Teilzeit für Männer befindet sich die Schweiz in einer Führungsrolle.

In Deutschland hingegen arbeitet die große Mehrheit der Väter noch Vollzeit, von denen nicht wenige sich jedoch leicht reduzierte, familienfreundlichere Arbeitszeiten wünschen. Umgekehrt arbeiten die meisten Mütter oft nur 19 Stunden in Teilzeit, würden ihre Arbeitszeit aber gern erhöhen. Von einer Annäherung der Arbeitszeitmodelle könnten beide Partner profitieren. Was es dazu in erster Linie braucht, erklärt Christian Schade: „Gleichwürdigkeit in der Partnerschaft ist zentral.“ Beide Partner sollten auch schauen, dass sie ihren Fuß im Arbeitsleben behalten. Das Alleinverdienermodell sei längst zum Auslaufmodell mit zunehmenden ökonomischen Risiken für die Familie geworden. „Die Partner müssen offen zueinander sein und klar kommunizieren, was sie wollen.“ Teilzeit bedeute ein Mehr an Absprachen und Organisation, es ergeben sich mehr Reibungsflächen, aber auch mehr Teilhabe. Am Ende profitieren Partnerschaft, beide Elternteile und die Kinder.

Wie viel ist zu wenig?

Wer letztlich zu welchem Anteil in Teilzeit geht, ist natürlich individuell verschieden – Patentrezepte kann es keine geben.





Foto: goodluz – Fotolia

Das besonders im AT-Bereich vorherrschende Selbstbild von identitätsstiftender, leistungsorientierter Erwerbsarbeit steht der Entscheidung für Teilzeit oft entgegen. Aber wie viel Teilzeit kann man sich eigentlich leisten, ohne Abstriche für die Karriere befürchten zu müssen? „Eine auf bis zu zwei Jahre befristete intensive 50-Prozent-Teilzeit wird akzeptiert“, meint Schade. Das sei kein Problem für die Unternehmen. Bei den dauerhaften Teilzeitmodellen taste man sich eher an das Optimum heran. „75 bis 80 Prozent scheint hier das Modell zu sein, bei dem der Arbeitnehmer noch voll in die betrieblichen Prozesse einbezogen ist – inklusive Fortbildungen.“ Wenn beide Partner zu 75 Prozent Teilzeit arbeiten, überwiegen die Vorteile also am deutlichsten. Abstriche hinsichtlich der Gehalts- und Karriereentwicklung fallen überschaubar aus. Aus Schades Sicht sollten gerade im AT-Bereich die finanziellen Aspekte nicht von Teilzeitarbeit abhalten. „Wer, wenn nicht wir?“, fragt er offen. „Ganz ehrlich: Vollzeitnahe Teilzeit tut uns als AT-Angestellten nun wirklich nicht weh.“ Gleichzeitig gewinne man spürbare Freiräume für die Familie, zu pflegende Angehörige oder andere Aufgaben.

Was AT-Angestellte von tariflichen Mitarbeitern unterscheidet, ist nicht zuletzt das Prinzip der Arbeitszeitsouveränität. De facto bedeutet dies Mehrarbeit, was für Vollzeit genauso wie für Teilzeit zutrifft. Einschränkungen muss man bei der Erreichbarkeit machen: Regelmäßiges Prüfen der E-Mails gehört oft ebenso dazu wie Telefonate in Notfällen. Dennoch werde die Gesamtbelastung durch Teilzeit reduziert, so AT-Mitarbeiter Christian Schade. „Man streicht automatisch die Nice-to-have-Aufgaben.“ Nicht jede Tagung müsse auch wirklich besucht werden, nicht jeder Kaffeepausch sei produktiv. „Die Arbeit verdichtet sich und man arbeitet fokussierter.“ Aber ist nicht ein Verzicht auf erweitertes Networking trotzdem ein Karriereafter? „Bei Präsenzpflichtterminen kann es manchmal nachteilig wirken, aber man kann sehr vieles selbst steuern.“ Gut organisierte Stellvertreterregelungen können hier ebenfalls Abhilfe schaffen, wie sie auch die Schweizer Teilzeitmann-Initiative empfiehlt. Und: Je stärker die allgemeine Akzeptanz für Teilzeit steigt, desto stärker werden auch die allgemein erwarteten und die tatsächlichen Karriereafter zurückgehen.

Was den gesetzgeberischen Rahmen betrifft, sind mit der Einführung des Elterngeldes Plus und der weiteren Flexibilisierung der Elternzeit zum 1. Januar 2015 zwei weitere Schritte hin zu einer Familienarbeitszeit getan. Auch der politische Dachverband des VAA begrüßt diese Neuerungen. Der ULA zufolge stehen Eltern nun mehr Optionen beim Wiedereinstieg in den Beruf zur Verfügung, wodurch psychologische Hürden bei der Familiengründung abgebaut werden. Mit dem Ausbau der Betreuungsmöglichkeiten wird die Teilzeitquote bei Männern weiter steigen. Denn wenn mehr Mütter im Beruf präsenter sein können, kümmern sich auch die Väter möglichst zu gleichen Teilen um die Kinderbetreuung. Je schlechter dagegen die Betreuungssituation, desto mehr muss einer der Partner zurückstecken – zugunsten der Kinder, aber zulasten der Karriere.

In Deutschland seien die gesetzlichen Instrumente bereits ausreichend vorhanden, stellt Christian Schade fest. „Es sind die handelnden Menschen in den Unternehmen, auf die es jetzt ankommt: Entscheider, Vorgesetzte, aber auch die normalen Mitarbeiter.“ Wer mehr als zwei Elternmonate nehme, löse noch immer Sondervorgänge in den Personalabteilungen aus. Das müsse sich ändern. „Wenn die Unternehmen erkennen, dass Teilzeit an sich eine Win-win-Situation sein kann, wird sich etwas ändern.“

Teilzeit bringt Profit

Empirischen Untersuchungen zufolge bringen Mitarbeiter in Teilzeit den Unternehmen tatsächlich einen handfesten wirtschaftlichen Gewinn. Denn durch ein familienfreundliches Arbeitsumfeld motivierte Mitarbeiter arbeiten effizienter. So hat das renommierte Wirtschaftsforschungsunternehmen Prognos 2010 eine „Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik“ am

Beispiel von 20 Schweizer Unternehmen erstellt, darunter Novartis und Nestlé. Laut den Studienergebnissen übersteigen die unmittelbaren positiven Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik die Kosten für diese Maßnahmen: Innerhalb der Modellrechnung wird unter Annahme realistischer Wirkungen ein Return on Investment von acht Prozent ermittelt. Große Nutzeneffekte entstehen dabei unter anderem durch höhere Rückkehrquoten von Arbeitnehmern nach der Geburt eines Kindes, durch ein höheres Arbeitspensum nach der Rückkehr und durch häufigere unternehmensinterne Karrieren.

In Chemieunternehmen wie der BASF weiß man um die positiven Effekte der Teilzeitarbeit. Im Tarifbereich ist Teilzeit bereits voll angekommen. Christian Schade dazu: „Das Prinzip an sich funktioniert, und zwar ganz individuell abgestimmt.“ Dies könne auch für AT-Angestellte und Leitende klappen, ist sich der teilzeiterfahrene Naturwissenschaftler sicher. „Den ersten Stein ins Rollen zu bringen, war schwer genug.“ Nun gelte es, die vorhandenen Modelle auch konsequent umzusetzen.

Doch Hochglanzbroschüren und ausgefeilte Teilzeitprogramme bringen letztlich wenig, wenn die Akzeptanz der Vorgesetzten nicht vorhanden ist. Darauf komme es in erster Linie an, weiß Christian Schade aus eigener Erfahrung: „Als ich erstmals in Elternzeit gegangen bin, wurde dies mit Erstaunen wahrgenommen. Aber meine unmittelbaren Vorgesetzten haben mich darin absolut unterstützt.“ Auch vonseiten der disziplinarischen Chefs gab es zumindest nie negatives Feedback. „Der schwierigste Schritt ist schließlich die intrinsische Motivation.“ Aber Schade ist zuversichtlich, dass auch dieser Schritt vielen Männern mit der Zeit immer leichter fallen wird: „Teilzeit ist ein Gewinn, den man nicht so schnell wieder hergeben möchte, wenn man einmal richtig daran geschnuppert hat.“

„Vielfalt bringt nicht automatisch Erfolg“

Diversity Management ist in vielen Unternehmen der chemischen Industrie längst kein Fremdwort mehr. Im Interview mit dem VAA-Jahrbuch erklärt Sonja Kuch, Manager Global Diversity & Inclusion beim Konsumgüter- und Klebstoffhersteller Henkel, warum Diversity maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt und dafür eine offene und wertschätzende Führungs- und Unternehmenskultur ausschlaggebend ist.

Henkel beschäftigt weltweit Mitarbeiter aus über 120 Nationen in mehr als 75 Ländern. Welche Rolle spielt Diversity Management für den Unternehmenserfolg?

Kuch: Diversity Management hat in unserem Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert und ist deshalb auch fest in der Unternehmensstrategie verankert. Wir verfolgen dabei einen holistischen Ansatz, der auf dem Grundgedanken der Marktreflektion basiert, das heißt unsere Märkte, Kunden- und Lieferantenstrukturen spiegeln sich in unserer Führungs- und Mitarbeiterstruktur wider. Wir sind ein global tätiges Unternehmen und wollen natürlich die besten Produkte für unsere hoch kompetitiven Märkte entwickeln. Und das können wir nur, indem wir diese Märkte in unserer Mitarbeiterstruktur abbilden, um die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu antizipieren und mit innovativen Produkten und Lösungen auf den Markt zu kommen. Am Ende sind es immer die Mitarbeiter mit ihren individuellen Talenten, Erfahrungen und ihrem Wissen, die den Unterschied machen. Davon sind wir überzeugt. Wir haben bei Henkel eine klare Strategie: 2016 wollen wir die Hälfte unseres Umsatzes in den Wachstumsmärkten generieren. Dafür brauchen wir in diesen Regionen hervorragende Mitarbeiter. Nach unserer Erfahrung kommt man mit heterogenen Teams zu besseren und innovativeren Lösungen.

Welche Vorteile hat das konkret?

Kuch: Als ich vor 19 Jahren bei Henkel angefangen habe, waren viele Teams eher homogen strukturiert. Damals war Henkel noch nicht so global ausgerichtet wie heute. In meinem Bereich bestanden die meisten Teams aus deutschen Mitarbeitern, und im internationalen Marketing von Beauty Care, wo ich gearbeitet habe, waren es vor allem Frauen zwischen 25 und 35 Jahren mit einem ähnlichen Ausbildungshintergrund. Eine solche Homogenität führt vielleicht zu schnelleren Entscheidungen, weil jeder die „gleiche“ Sprache spricht und insofern weniger Missverständnisse auftreten. Aber man erzielt nicht un-

bedingt die besten Ergebnisse. Um ein konkretes und simples Beispiel zu geben: Nehmen wir einmal an, Henkel will eine neue, ökologische Zahnpasta auf den internationalen Markt bringen, die von einem rein deutschen Team entwickelt wird. In unserem Land wird mit ökologischen Produkten oft die Farbe Grün assoziiert. Daher wäre die Zahnpasta wahrscheinlich grün oder grün-weiß. In anderen Ländern transportiert dies jedoch eher etwas Giftiges, was man in keinem Fall als Mundpflegeprodukt kaufen würde. Dieses profane Beispiel verdeutlicht, wie wichtig gemischte Teams sind, welche die lokalen Bedürfnisse und kulturellen Gegebenheiten unserer Konsumenten verstehen. Das geht aber – überspitzt formuliert – nicht, wenn ein Team bestehend aus rein deutschen, männlichen Mitarbeitern zum Beispiel in China ein neues Haarpflegeprodukt für die weibliche Kundenschaft auf den Markt bringen will.

Gilt das nur für konsumentennahe Bereiche oder würden Sie sagen, dass man mit heterogenen Teams generell bessere Ergebnisse erzielen kann?

Kuch: Eine ganz wichtige Erkenntnis ist: Vielfalt allein bringt nicht automatisch Erfolg. Es wäre zu einfach zu sagen, bunt gemischte Teams entwickelten per se mühelos innovative Ideen und seien erfolgreich. Wenn Mitarbeiter in einer Kultur der Diversität arbeiten, gibt es natürlich auch Herausforderungen und kontroverse Sichtweisen. Ein heterogenes Team ist nur dann erfolgreich, wenn Vielfalt als Chance begriffen wird und wenn eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur herrscht, in der individuelle Unterschiede als Vorteile gesehen werden. Darüber hinaus müssen heterogene Gruppen entsprechend geführt werden. Das gilt für Teams in der Halbleiterkomponenten-Fertigung genauso wie

Sonja Kuch ist seit 1996 bei Henkel in Düsseldorf beschäftigt und war in unterschiedlichen Funktionen und Unternehmensbereichen im Internationalen Marketing und der Internationalen Marktforschung tätig. Seit 2012 verantwortet sie im Globalen Diversity & Inclusion Team den Bereich Kommunikation und strategische Schwerpunktthemen wie Work-Life-Flexibility. Foto: Henkel





in der Konsumgüter-Industrie. Wenn in einem Team unterschiedliche Generationen, Nationalitäten und Geschlechter aufeinandertreffen, bedarf es einer starken Führung, um den größten Nutzen für das Team und das Unternehmen zu erreichen. Um interkulturelle Teams zu managen, braucht es Offenheit, Teamgeist, interkulturelles Verständnis, emotionale Intelligenz und einen respektvollen Umgang miteinander. Deshalb fördern wir bei Henkel eine starke Führungskultur mit festen Leitprinzipien sowie eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur.

Wir alle kennen das, wenn wir zum Beispiel mit Kollegen aus verschiedenen Ländern zusammenarbeiten: Auch wenn Mitarbeiter aus Asien, den USA und Europa im O-Ton das Gleiche sagen, können sie völlig unterschiedliche Dinge meinen. In einigen asiatischen Ländern gilt – anders als bei uns – ein Nein als unhöflich. Amerikaner kommunizieren in der Regel euphemistischer als Europäer. Eine erfahrene Führungskraft schafft es, diese kulturellen Unterschiede und auch potenziell vorhandene Vorurteile innerhalb eines Teams bewusst zu machen und hierfür zu sensibilisieren. Allein die Schärfung des Bewusstseins für die Andersartigkeit ist ein wichtiger Schritt für das gegenseitige Verständnis und eine gemeinsame Kommunikationsbasis. Gelingt das – davon bin ich fest überzeugt – dann sind heterogene Teams kreativer und innovativer. Voraussetzung ist eine gegenseitige Wertschätzung – das verstehen wir unter Inclusion. Das ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt.

Wie kann eine Personalabteilung diese Voraussetzungen im Unternehmen herstellen?

Kuch: Für uns ist Diversity kein rein personalpolitisches Thema, sondern ein Kultur- und Führungsthema, das bei der Unternehmensleitung anfängt und die gesamte Organisation betrifft. Diversity muss von jedem Einzelnen im Arbeitsalltag gelebt und von der Unternehmensführung unterstützt werden. Es bedarf der strategischen Einbindung in den Unternehmenskontext. Die Verantwortung trägt die gesamte Führungsmannschaft, angefangen bei der Geschäftsleitung, die Respekt und Wertschätzung für die Vielfalt vorleben und umsetzen muss. Ohne die Führungskräfte geht es nicht. Sie müssen den Nutzen von Vielfalt und Diversity für jeden erlebbar machen. Damit jeder Einzelne – über alle Hierarchieebenen, alle Bereiche und alle Länder hinweg – versteht, dass Diversity kein Nice-to-have ist, sondern ein Business-Case dahinter steckt. Ich glaube, da sind wir auf einem sehr guten Weg.

Mit welchen Maßnahmen vermitteln Sie den Mitarbeitern diese Haltung?

Kuch: Letztlich geht es um Kommunikation. Wir kommunizieren über vielfältige Kanäle, je nach Zielgruppe. Für neue Mitarbeiter ist der Diversity-Ansatz ein fester Bestandteil der sogenannten On-Boarding-Sessions. Wir bieten Trainingsmöglichkeiten für Mitarbeiter und Führungskräfte an. Als interne Berater unterstützen wir die Geschäftseinheiten

darin, das Thema weiter voranzutreiben. Während unserer „Diversity Weeks“ finden zahlreiche Aktionen und Veranstaltungen rund um den Globus statt, um Vielfalt im Unternehmen erlebbar zu machen und die Mitarbeiter emotional einzubinden. Kernbotschaften platzieren wir in den internen Medien, zum Beispiel in der Mitarbeiterzeitschrift oder in unserem unternehmenseigenen Diversity Blog. In den letzten beiden Jahren konnten wir durch eine internationale interne Kampagne das Bewusstsein und Verständnis für Vielfalt in der gesamten Belegschaft weiter vertiefen. Jeder soll verstehen, welche Werte und Prinzipien wichtig für uns sind und was wir in diesem Zusammenhang von unseren Führungskräften erwarten. So haben wir vor zwei Jahren unsere Leadership-Principles für Führungskräfte neu aufgesetzt, um diese gezielt zu unterstützen.

Setzt Henkel auch Instrumente ein, um seine Mitarbeiter für das Phänomen der unbewussten Vorannahmen – „Unconscious Bias“ – zu sensibilisieren“?

Kuch: Unconscious Bias ist für uns ein essenzieller Bestandteil des Diversity Managements, wobei es in erster Linie darum geht, für unbewusste Vorannahmen und Vorurteile zu sensibilisieren. Denn Sie werden diese nie ganz eliminieren können – und das wollen wir auch gar nicht. Dafür läuft vieles zu unbewusst ab und jeder Mensch trifft in alltäglichen Situationen auf solche unbewussten Programmierungen. Neben den klassischen Unconscious-Bias-Trainings haben wir das Thema durchgängig in den HR-Prozessen verankert, vom Recruitment-Prozess bis zu unseren Mitarbeiterbewertungsgesprächen. Die Bewertung der Management-Mitarbeiter erfolgt bei Henkel beispielsweise nicht von einem Vorgesetzten allein, sondern in sogenannten Development-Round-Tables, in denen eine heterogene Gruppe aus Führungskräften, unterstützt von einem HR-Kollegen, die Bewertung der Mitarbeiter gemeinsam vornimmt. Die Rolle des Personalkollegen ist es unter anderem, speziell auf unbewusste Vorannahmen zu achten, um diesen im Bewertungsprozess entgegenzuwirken

Versteht sich Henkel im Hinblick auf das Diversity Management als lernende Organisation?

Kuch: Eindeutig ja. Lifelong-Learning ist ein wichtiger Punkt auf unserer Agenda. Denn es ist sehr wichtig, voneinander zu lernen, gerade von den unterschiedlichen Perspektiven und Denkweisen. Aber auch – vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – generationsübergreifend: Bei Henkel arbeiten fünf Generationen unter einem Dach, da ist der Austausch von Wissen zwischen erfahrenen und jüngeren Kollegen von unschätzbarem Wert und muss aktiv gefördert werden. Wir sind eine lernende Organisation und haben hier klare Erwartungen an unsere Mitarbeiter. Dafür gibt es entsprechende Angebote. Unter anderem haben wir eine E-Learning-Plattform, die für alle zugänglich ist. Dort können auch Mitarbeiter, die auf Job-Rotation oder in Elternzeit sind, an den gesamten Lernangeboten teilnehmen. Das globale Diversity & Inclusion Team ist heute in viel mehr Prozesse eingebunden als noch vor einigen Jahren, vor allem natürlich im HR-Bereich.

Ein Beispiel: Henkel hat vor einiger Zeit seine Firmenwagen-Policy überarbeitet. Dabei waren wir beratend eingebunden und haben analysiert, ob es hier Verbesserungspotenzial im Sinne von Diversity gibt. Und wir haben tatsächlich etwas gefunden: So haben wir in einigen Ländern die Diskussion angestoßen, ob es Sinn ergibt, den Dienstwagen während der Elternzeit zurückzugeben. Aus Sicht des Unternehmens durchaus verständlich. Wir haben aber festgestellt, dass vor allem männliche Kollegen teilweise aus diesem Grund keine Elternzeit genommen haben, was wir jedoch ausdrücklich unterstützen und fördern. Daher wurden diese Punkte in der Policy überarbeitet.

Auch im Bereich Talententwicklung ist aktives Diversity Management ein absolutes Muss. So stellen Job-Rotationen ins Ausland gerade Frauen oft vor große Herausforderungen, wenn sie zum einem vergleichsweise späten Zeitpunkt in der Karriere kommen, vielleicht schon Kinder da sind und die typische „Doppelkarrierenproblematik“ auftritt. Die Zeiten, in denen man sich erst lange Jahre in einem Land oder im Headquarter beweisen muss, um die Chance für einen Auslandsaufenthalt zu bekommen, sind bei Henkel lange vorbei. Wir fördern bei jungen Talenten gezielt internationale Karrierewege und die Möglichkeit einer frühen Entsendung ins Ausland, also meist bevor sie vor Herausforderungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestellt werden.

Das klingt, als hätte Henkel in dieser Hinsicht bereits viel getan. Wie bewerten Sie die Diskussionen über gesetzliche Fördermaßnahmen wie die Frauenquote?

Kuch: Grundsätzlich begrüßen wir die öffentliche Diskussion um das Thema. Henkel nimmt mit einem Anteil von Frauen in Führungspositionen von etwa 33 Prozent eine führende Rolle in der Wirtschaft ein. Das zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir halten aber eine pauschal vorgegebene einheitliche oder selbstdefinierte Quote nicht für das geeignete Mittel. Unternehmen müssen langfristig die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit sich Frauen in Führungspositionen entwickeln können. Hier sind Wirtschaft, Gesellschaft und Politik gleichermaßen gefragt.

VERBAND

Der Verband

Die Führungskräfte Chemie sind zusammengefasst im Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA). Als Berufsverband und Berufsgewerkschaft vertritt der VAA die Interessen von rund 30.000 hochqualifizierten Fach- und Führungskräften – außertarifliche und leitende Angestellte – aller Berufsgruppen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie und den angrenzenden Branchen. Mit seinen Mitgliedern in den Betrieben vor Ort verfügt der VAA über ein dichtes Netzwerk. Durch ihr Engagement im Verband ergeben sich für die Mitglieder wichtige Kontakte. Berufsanfänger finden einen einfacheren Einstieg ins Unternehmen, weil sie von der Erfahrung anderer Mitglieder und den Verbindungen vor Ort profitieren.

Als größter deutscher Führungskräfteverband bekennt sich der VAA zu einer Wertekultur, in der die Fähigkeiten und Talente jedes Einzelnen optimal zur Geltung gebracht werden. Vielfalt und deren Wertschätzung (Diversity & Inclusion) bedeutet für den Verband, dass der Umgang miteinander von Respekt, Rücksichtnahme, Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Daher setzt sich der VAA in den Unternehmen für ein Arbeitsumfeld



An der VAA-Delegiertentagung am 9. Mai 2015 in Düsseldorf nahmen rund 200 Delegierte aus den Werks- und Landesgruppen teil. Dabei diskutierten sie unter anderem über politische Anträge und legten die strategischen Leitlinien für das nächste Verbandsjahr fest.

In seiner Ansprache an die Delegierten würdigte der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer die Rolle der VAA-Mitglieder als Treiber, Bewegter und Multiplikatoren mit hohem Engagement und überdurchschnittlichem Arbeitserfolg. Außerdem betonte Fischer das Alleinstellungsmerkmal des VAA als kompetente und erfolgreiche Interessenvertretung für den außertariflichen Bereich.
Fotos: Leuschner – VAA



ein, das eine diskriminierungsfreie Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht. Gerade in Zeiten der Globalisierung und des demografischen Wandels bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland nur wettbewerbsfähig, wenn die Chancen personeller Vielfalt erkannt und die Mitarbeiterpotenziale bestmöglich gefördert werden.

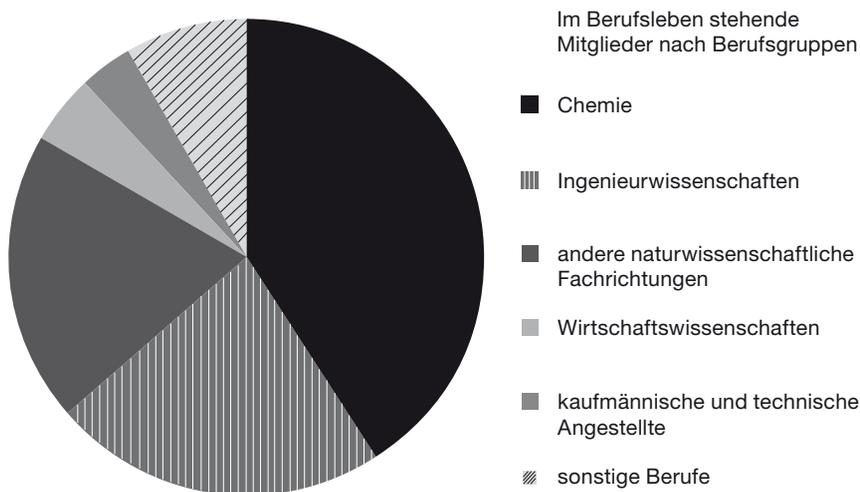
Der VAA nimmt politisch Einfluss. Seine Aufgabe ist die Durchsetzung der Anliegen von Fach- und Führungskräften in der Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik. Dabei steht der VAA für wirtschafts-, forschungs- und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen. So setzt sich der Verband dafür ein, dass beim Umstieg auf eine regenerative Energiebasis die Versorgungssicherheit zu international wettbewerbsfähigen Preisen gewährleistet wird. Des Weiteren fordert der VAA, den Wissenschaftsstandort Deutschland durch den Ausbau und die Förderung moderner Zukunftstechnologien weiter zu stärken. Auf nationaler und europäischer Ebene verfolgt und begleitet der Verband außerdem die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung.

In seiner politischen Arbeit wird der VAA durch den politischen Dachverband aller Führungskräfte in Deutschland ULA unterstützt. Als Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände vertritt die ULA die gesellschaftspolitischen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen von über 50.000 Führungskräften gegenüber der Politik – sowohl in Berlin als auch in Brüssel.

Auf europäischer Ebene sind VAA und ULA durch die europäische Dachorganisation der Führungskräfte „CEC – European Managers“ vertreten. Die CEC repräsentiert rund 1,5 Millionen Führungskräfte und ist von der Europäischen Kommission als repräsentative Führungskräfteorganisation anerkannt. In dieser Funktion ist die CEC ständiger Ansprechpartner im Europäischen Sozialen Dialog. Darüber hinaus ist der VAA Gründungsmitglied des Europäischen Führungskräfteverbands Chemie FECCIA, der auf europäischer Ebene die Aktivitäten der Führungskräfte in der Chemie koordiniert und innerhalb der CEC zur Geltung bringt.

Struktur

Die Mehrzahl der VAA-Mitglieder ist in Werksgruppen organisiert. Werksgruppen sind in Unternehmen und an Chemiestandorten aktiv. Dabei können sie auch unternehmensübergreifend organisiert sein. Bundesweit gibt es rund 170 Werksgruppen. Sie gestalten die Arbeit des Verbandes vor Ort. VAA-Mitglieder in kleineren Unternehmen, in denen es keine Werksgruppe gibt, werden als Einzelmitglieder geführt und unmittelbar von der Geschäftsstelle Köln oder dem VAA-Büro Berlin betreut. Regional sind die Mitglieder in acht Landesgruppen zusammengeschlossen.



Mitglieder

Im Jahr 2014 konnte der VAA seine Mitgliederzahl abermals steigern. Mit insgesamt 28.669 Mitgliedern zum Jahresende 2014 ist der Verband im Vergleich zum Vorjahr um 386 Mitglieder gewachsen. Die Zahl der im Berufsleben stehenden Mitglieder stieg dabei auf 18.680 und entspricht einem Anteil von 65 Prozent an der Gesamtmitgliedschaft. Insbesondere für Studenten, Absolventen und junge Führungskräfte ist der VAA sehr attraktiv: So ist die Zahl der jungen Akademiker und Berufseinsteiger im vergangenen Jahr auf 3.208 Mitglieder gestiegen.

Verbandsorgane

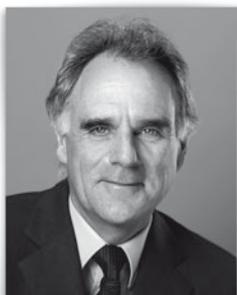
Oberstes Entscheidungsorgan des VAA ist die Delegiertentagung. Hier legen die Vertreter aus den Werks- und Landesgruppen die Grundlinien der Verbandspolitik fest und wählen den siebenköpfigen, ehrenamtlich besetzten Vorstand. Dieser wird durch den Beirat und die Kommissionen unterstützt. Die Verbandsgeschäfte führen hauptamtliche Mitarbeiter in der Geschäftsstelle in Köln und im VAA-Büro Berlin.

Vorstand

Seit der Delegiertentagung 2014 sind im Vorstandsvorstand vertreten:



1. Vorsitzender: Dr. Thomas Fischer,
Vizepräsident der ULA, Vizepräsident der FECCIA,
Werksgruppe Leverkusen



2. Vorsitzender: Rainer Nachtrab,
Werksgruppe BASF Ludwigshafen



Schatzmeister: Dr. Martin Bewersdorf,
Werksgruppe Industriepark Wolfgang



Dr. Daniele Bruns,
Werksgruppe Merck



Dr. Frédéric Donié,
Werksgruppe Roche Diagnostics Penzberg



Dr. Roland Leroux,
Präsident der ULA, Präsident der FECCIA,
Werksgruppe Schott



Dr. Wolfram Uzick,
Werksgruppe Bergkamen

Beirat

Der Beirat unterstützt den Vorstand bei der Führung des Verbandes. Jede der acht VAA-Landesgruppen entsendet je ein Mitglied des Landesgruppenvorstands in den Beirat.

Kommissionen

Zusätzlich wird der Vorstand durch Kommissionen zu verschiedenen Fachgebieten beraten. Den Kommissionen gehören vom Vorstand benannte Experten aus der VAA-Mitgliedschaft an.

Aufsichtsräte

Die Kommission analysiert die Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland und Europa. Sie unterstützt VAA-Mitglieder in ihrer Aufsichtsrats-tätigkeit.

Betriebliche Altersversorgung

Die Kommission verfolgt die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung auf nationaler und europäischer Ebene. Sie führt Vergleichsstudien zu den Versorgungssystemen der Unternehmen durch.

Betriebsräte

Die Kommission unterstützt VAA-Mitglieder bei ihrer Betriebsrats-tätigkeit. Sie erarbeitet Rechts- und Sachinformationen, insbesondere zu den Folgen von Betriebsänderungen und Unternehmensumstrukturierungen, zu Sozialplänen sowie zu Entgeltsystemen und Arbeitszeitfragen.

Diversity

Ziel der Kommission ist es, das Bewusstsein für personelle Vielfalt zu schärfen und deren Wertschätzung sowohl innerhalb des Verbandes als auch in den Unternehmen zu fördern, beispielsweise durch Sensibilisierung und Information der Führungskräfte für das Thema Diversity und Chancengleichheit. Ebenfalls im Fokus der Kommission: die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere – für Männer und Frauen gleichermaßen.

Einkommen

Die Kommission analysiert Gehalts- und Bonussysteme der Branche. Sie führt jährlich die Einkommensumfrage unter den VAA-Mitgliedern durch und befasst sich mit neuen Formen der Entlohnung.

Hochschularbeit

Die Kommission bereitet die Vorstellung des VAA an den Hochschulen vor und berät studentische Mitglieder und Interessenten bezüglich ihrer zukünftigen beruflichen Tätigkeit. Dabei koordiniert sie die Aktivitäten des speziell für junge Akademiker aufgelegten VAA-Bewerbungsnetzwerks. Des Weiteren diskutiert die Kommission Fragen der Reform des Chemiestudiums sowie der Arbeitsmarktsituation für Absolventen der Chemie und anderer Studiengänge im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik).



60plus

Die Kommission betreut die Pensionäre im VAA und koordiniert die Aktivitäten der regionalen Pensionärsbetreuer vor Ort. Sie verfolgt pensionärsrelevante Themen und ist federführend bei der Vorbereitung der VAA-Informationen für Pensionäre.

Tarifkommission

Die Kommission besteht aus den Werksgruppenvorsitzenden der acht größten VAA-Werksgruppen und tauscht sich über neue Entwicklungen und Regelungen in den Unternehmen der chemischen Industrie aus.

Sprecherausschusskonferenz

Die Sprecherausschusskonferenz unterstützt VAA-Mitglieder in Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten in ihrer täglichen Sprecherausschussarbeit.

Arbeitsgruppen Pharma und Delegation

Für drängende aktuelle Fragen rund um die Interessenvertretung der Chemie-Führungskräfte setzt der VAA regelmäßig Arbeitsgruppen ein. Derzeit bestehen VAA-Arbeitsgruppen für die Themen Pharma und Delegation.

Geschäftsstelle



Gerhard Kronisch



Manfred Franke



Ilga Möllenbrink



Stephan Gilow



Dr. Torsten Glinke



Christian Lange

Erste Anlaufstelle für alle Anliegen der Mitglieder ist die Geschäftsführung des VAA. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA. Stellvertretender Hauptgeschäftsführer ist Rechtsanwalt Manfred Franke. Sitz der Verbandsgeschäftsstelle ist Köln.

Im Assistenzbereich bilden Sandra Blumenkamp, Stephanie Diederichs, Regina Hermanns, Claudia Klein und Pia Rau das Team der VAA-Geschäftsstelle.

Büro Berlin



Stefan Ladeburg



Thomas Spilke

Die Mitglieder in den neuen Bundesländern sowie in Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein werden vom VAA-Büro Berlin betreut. Leiter des Berliner Büros ist Rechtsanwalt Stefan Ladeburg.

Im Assistenzbereich bilden Janett Creydt und Solveig Lipsdorf das Team des Berliner VAA-Büros.

Interessenvertretung

Tarifsituation

Der VAA tarift die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete naturwissenschaftlich und technische Angestellte in der chemischen Industrie im zweiten Beschäftigungsjahr.

Der entsprechende Tarifvertrag wurde am 7. Mai 2015 mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) abgeschlossen. Für das Jahr 2015 betragen die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr

- für Angestellte mit Diplom- und Masterabschluss 60.900 Euro,
- für Angestellte mit Promotion 71.000 Euro.

Mitbestimmung

Sprecherausschüsse

Zum Jahresbeginn 2015 stellte der VAA in rund 95 Prozent der Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie die Vorsitzenden beziehungsweise die Stellvertretenden Vorsitzenden der Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten. Rund 85 Prozent aller Sprecherausschussmitglieder sind zugleich Mitglied im VAA.

Betriebsräte

250 Verbandsmitglieder in 122 Betrieben der chemisch-pharmazeutischen Industrie hatten zum Jahresbeginn 2015 Betriebsratsmandate inne. Davon beträgt der Anteil weiblicher Betriebsratsmitglieder rund 30 Prozent.

Aufsichtsräte

Zum Jahresbeginn 2015 hatten VAA-Mitglieder in 41 mitbestimmten Unternehmen insgesamt 57 Aufsichtsratsmandate inne:

- 35 Sitze der leitenden Angestellten
- 7 Arbeitnehmersitze
- 15 Gewerkschaftssitze

Hinzu kommen ein Arbeitnehmersitz in einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) sowie vier weitere Aufsichtsratsmandate in Aufsichtsräten nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG).

Umfragen

Ein äußerst effizientes Mittel der Verbandspolitik sind wissenschaftlich begleitete Mitgliederumfragen. Sie bieten statistisch valide Informationen über die hochspezialisierte, aktiv das Wirtschaftsleben prägende Gruppe der Führungskräfte. Daher finden die VAA-Umfrageergebnisse regelmäßig Beachtung – sowohl in den Medien als auch in den Personalabteilungen der Unternehmen.

Einkommensumfrage

Die VAA-Einkommensumfrage wird seit 1963 unter allen im Berufsleben stehenden VAA-Mitgliedern durchgeführt. Die Umfrage bietet ein differenziertes Bild zu den einzelnen Einkommensbestandteilen von Führungskräften sowie zu Karriereentwicklungen und verschiedenen sozioökonomischen Aspekten. Mit der ständig wachsenden Zahl ausgewerteter Fragebögen und die seit 2012 mögliche Längsschnittbetrachtung liefert die Umfrage jährlich neue Erkenntnisse und präzise Aussagen.

Befindlichkeitsumfrage

Mit dieser Umfrage ermittelt der VAA seit 2002 jährlich die Stimmung von über 6.000, nach einem speziellen statistischen Schlüssel ausgewählten Führungskräften in 25 größeren Chemie- und Pharmaunternehmen mit insgesamt etwa 250.000 Beschäftigten. Diese unabhängige Umfrage hat sich als zuverlässiges Stimmungsbarometer in den Kalendern der Personalverantwortlichen fest etabliert und wird in vielen Unternehmen auf Vorstandsebene diskutiert. Die Ergebnisse bieten ein wertvolles Instrument, um die Arbeitsbedingungen von außertariflichen und leitenden Angestellten konkret zu beeinflussen.

Chancengleichheitsumfrage

Bereits seit 1990 führt der Verband die Umfrage zur Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte durch. Aufgrund des langen Betrachtungszeitraums und der hohen Teilnehmerzahl bietet die Studie eine einzigartige Grundlage für die langfristige Betrachtung der Entwicklung in den Unternehmen der Branche. Die im Fünfjahresrhythmus stattfindende Umfrage ermittelt den Umsetzungsstand der Chancengleichheit in den Betrieben sowie verschiedener Einflussfaktoren auf die Karrieren von Frauen und Männern in Führungspositionen.

Pensionärsumfrage

Alle drei Jahre führt der VAA eine Umfrage zur Einkommenssituation der Pensionäre und zur Entwicklung der Ruhestandsbezüge durch. Die Umfrage ermittelt die Höhe der durchschnittlichen Ruhestandsbezüge und differenziert dabei nach gesetzlicher Rente, Pensionskassen- und Firmenrente. Dadurch wird unter anderem der seit Jahren sinkende Versorgungsgrad deutlich belegt.

Juristischer Service

Der VAA hat einen auf außertarifliche und leitende Angestellte spezialisierten juristischen Service. So erhalten Verbandsmitglieder jederzeit und umgehend Auskunft per Telefon. Die VAA-Juristen verfügen über umfangreiche Erfahrungen bei der Beratung von Führungskräften: Sie kennen die Unternehmen, Strukturen und Besonderheiten der chemisch-pharmazeutischen Industrie genau und wissen, was möglich ist. Die Verbandsjuristen prüfen Verträge, verhandeln mit Arbeitgebern und führen Prozesse. Nicht nur bei gerichtlichen Verfahren, sondern auch bei den häufig unterschätzten kleineren Konflikten stehen die VAA-Juristen den Mitgliedern beratend zur Seite. So gelingt es oft, unnötige Gerichtsverfahren zu vermeiden. Der juristische Service sichert den Mitgliedern gute Konditionen. Insgesamt lag die Zahl der durch die VAA-Juristen durchgeführten Beratungen im Jahr 2014 bei deutlich über 3.000. In 206 Fällen, die in den Bereich des Rechtsschutzes fallen, hat der VAA seine Mitglieder gerichtlich vertreten. Die Zahl der außergerichtlichen Vertretungen, der sogenannten Beistandsfälle, lag 2014 bei 342.

Mitgliederverwaltung

Es sind die Mitglieder, die einen Verband mit Leben füllen. Daher macht es der VAA seinen Mitgliedern so leicht wie möglich: Die Mitgliederverwaltung gibt Auskunft über alle Fragen und Anliegen zum Verbandsbeitritt, zur Werbung von Neumitgliedern, zum Mitgliedsstatus, zur Beitragsabrechnung, zum Versand von Informationen und vielen weiteren Punkten.



Tanja Kamrath,
Leiterin der Geschäftsstelle Köln und Mitgliederverwaltung



Lina Trucios de Buhl,
Buchhaltung und Mitgliederverwaltung



Nicole Boes,
Rechnungswesen und Mitgliederverwaltung



Fabian Statz,
Mitgliederverwaltung

Marketing

Um die Präsenz, Sichtbarkeit und Werbewirksamkeit des VAA in den Betrieben zu erhöhen, unterstützt der VAA seine Mitglieder durch einen Ausbau seines umfangreichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramms zu einem schlagkräftigen Full-Service-Angebot. Über das Führungskräfte Institut (FKI) hält der Verband ein besonders breites Spektrum an Seminaren für seine Mitglieder bereit. Auch unterstützt der VAA seine Werksgruppen bei der Organisation von Veranstaltungen, Akquise von Referenten und Gestaltung von Werbemitteln.



Ilhan Akkus, Marketing,
FKI-Geschäftsführer

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes gehört die Positionierung und journalistische Begleitung verbandsrelevanter Themen in der internen und externen Kommunikation. Das Team ist verantwortlich für die redaktionelle Betreuung der Verbandspublikationen, die Pressearbeit des Verbandes, die Veranstaltungsorganisation sowie für Analyse und Statistik. Des Weiteren spielt die Auswertung und öffentlichkeitswirksame Aufbereitung der VAA-Umfragen eine wichtige Rolle in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.



Klaus Bernhard Hofmann,
Public Affairs,
Pressesprecher



Christoph Janik,
VAA Newsletter,
Analyse & Statistik



Timur Slapke,
VAA Magazin,
Online & Social Media



Elena Zolotrubova,
Pressereferentin,
Veranstaltungsmanagement



Ursula Statz-Kriegel,
Redaktionsassistentin

Verbandspublikationen

VAA Magazin

Das VAA Magazin berichtet zu verbandspolitischen, wissenschaftlichen, rechtlichen und weiteren aktuellen Themen. So werden in Spezialreportagen beispielsweise technologische Themen wie die Rolle chemischer Verfahren im Schiffbau oder branchenrelevante Themen wie die Digitalisierung der industriellen Produktion beleuchtet. Das Magazin erscheint alle zwei Monate mit einer Auflage von 28.000 Exemplaren und richtet sich an Verbandsmitglieder sowie Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden.



VAA Newsletter

Der monatliche VAA Newsletter greift aktuelle Ereignisse auf und kommentiert diese. Außerdem informiert er insbesondere über verbandspolitische Entwicklungen, stellt arbeitsrechtliche Urteile mit besonderer Relevanz für Führungskräfte vor und hat einen weiteren Schwerpunkt im Themenfeld Finanzen und Steuern. Der Newsletter erreicht rund 12.300 Abonnenten.

Website

Der Internetauftritt des VAA informiert stets aktuell über unterschiedliche Themen, Aktivitäten und Positionen des Verbandes. Interaktive Social-Media-Elemente des Verbandes sind so integriert, dass die Besucher direkt auf die VAA-Angebote bei Facebook, Google+ und Twitter aufmerksam gemacht werden.

MeinVAA

Die speziell konzipierte Onlineplattform MeinVAA bietet allen VAA-Mitgliedern individuelle, auf sie zugeschnittene Informationen und Angebote. Jedes Mitglied kann sich online direkt in die Verbandsarbeit einklinken. Über Umfragen und Diskussionsforen werden die Mitglieder noch stärker in die Verbandsarbeit einbezogen und an der Meinungsbildung beteiligt.



Broschüren

Verschiedene VAA-Informationen und VAA-Broschüren machen arbeits- und sozialrechtliche Fragen auch für juristische Laien verständlich. Die Texte sind klar gegliedert und werden regelmäßig aktualisiert. Prägnante Übersichten erleichtern das Verständnis. Die Themen reichen von der betrieblichen Altersversorgung, dem Arbeitnehmererfinderrecht über das Kündigungsrecht bis zur betrieblichen Mitbestimmung und zum Arbeitszeugnis.

Impressum

Herausgeber:

Verband angestellter Akademiker und
leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V.

Redaktionsleitung:

Christoph Janik

Redaktion:

Timur Slapke, Simone Leuschner (Bildredaktion)
Mohrenstraße 11 – 17
50670 Köln
Tel. 0221 160010 · Fax 0221 160016
info@vaa.de · www.vaa.de

Gestaltung:

Dülberg & Brendel GmbH · Public Relations
Am Wehrhahn 18
40211 Düsseldorf
Tel. 0211 640080 · Fax 0211 6400823
hallo@duelberg.com · www.duelberg.com

Druck und Auflage:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Auflage: 1.000

