

Mit personeller Vielfalt zum Erfolg

Das ifaa entwickelt gemeinsam mit vier weiteren Partnern einen Diversity-Check für kleine und mittlere Unternehmen

Unsere Gesellschaft und somit auch das Angebot an Arbeitskräften werden zunehmend vielfältiger. Dazu tragen Migrations- und Flüchtlingsbewegungen, Wertewandelprozesse und Individualisierung sowie die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt bei. Gleichzeitig klagen Unternehmen über Fachkräfteengpässe, die unter anderem durch den demografischen Wandel bedingt sind. Es wird zukünftig also verstärkt darauf ankommen, die Potenziale von allen möglichen Arbeitskräften, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, körperlicher oder seelischer Beeinträchtigung oder sonstigen Persönlichkeitsmerkmalen, stärker zu erschließen. Daraus ergeben sich vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten im Betrieb; diese müssen gezielt genutzt und in Einklang gebracht werden. Eine Unterstützung dafür liefert das vom BMAS geförderte Projekt »INQA-Check Chancengleichheit & Diversity«.

Am 1. September 2016 startete das Projekt »INQA-Check Chancengleichheit & Diversity«: Gemeinsam mit vier weiteren wissenschaftlichen Partnern und verschiedenen Akteuren entwickelt das ifaa ein Analyseinstrument für Unternehmen zum Thema »Diversity-Management«. Ziel des Instruments ist es, Unternehmen, insbesondere auch kleine und mittlere Betriebe (KMU), zu unterstützen, die Potenziale vielfältiger Belegschaften zu nutzen und die Herausforderungen unterschiedlicher Perspektiven zu meistern. Mit dem Instrument können Unternehmen ihren aktuellen Umgang mit personeller Vielfalt analysieren, Handlungsbedarfe erkennen und mithilfe bereitgestellter Informationen, Methoden und Praxisbeispielen Verbesserungsmaßnahmen initiieren.

Warum kann personelle Vielfalt ein Erfolgsfaktor für Unternehmen sein?

Unsere zunehmend vielfältige Gesellschaft bedingt, dass auch das Arbeitskräfteangebot immer vielfältiger wird. Globalisierung und Inter-

nationalisierung des Arbeitsmarktes sowie Änderungen der Zuwanderungsgesetze (zum Beispiel EU-Osterweiterung) tragen dazu bei, dass immer mehr Menschen mit unterschiedlichen Nationalitäten in Deutschland leben und arbeiten wollen. »Etwa jeder fünfte Bürger in Deutschland hat einen Migrationshintergrund« (Hammermann et al. 2016). Dazu kommt, dass sich durch Wertewandel- und Individualisierungsprozesse Geschlechterrollenverhältnisse ändern und immer mehr Frauen gut ausgebildet sind und erwerbstätig sein möchten. Die Anzahl der weiblichen Beschäftigten ist allein von 2004 auf 2014 um 2 Millionen von 11,9 auf 13,9 Millionen gestiegen (Bundesagentur für Arbeit 2015). Darüber hinaus zahlen sich die Inklusionsbemühungen von Politik, Verbänden und Initiativen zunehmend aus. Dies zeigt die kontinuierliche Zunahme der Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren (Bundesagentur für Arbeit 2016).

Im Gegenzug machen sich der demografische Wandel und die teilweise damit verbundenen Fachkräfteengpässe in einigen Branchen bereits bemerkbar. Dies zeigt auch die Zunahme der Besetzungsdauer von offenen Stellen, die 2015 mit durchschnittlich 85 Tagen auf einem Höchststand seit dem Jahre 2010 lag (vgl. Brenzel et al. 2016, S. 4). Eine Lösung, dieser Herausforderung zu begegnen, kann beispielsweise sein, zukünftig einen vielfältigeren Personenkreis bei der Rekrutierung von Beschäftigten in den Blick zu nehmen und mit geeigneten Stellenausschreibungen auch gezielt anzusprechen. Bei Stellenausschreibungen sollten Unternehmen sich beispielsweise fragen, welche Qualifikationen »tatsächlich« für die Stelle gebraucht werden, damit potenzielle Bewerber nicht durch zu hohe Anforderungen abgeschreckt werden. Darüber hinaus bringen vielfältige Belegschaften auch vielfältige Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen mit. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Kenntnisse unterschiedlicher Fremdsprachen und Kulturen, die Unternehmen den Weg ebnen können für die Erschließung ausländischer Märkte. Insbesondere fehlende Sprachkenntnisse in Unternehmen führen laut einer Studie der EU, in der über 2000 europäische Unternehmen befragt wurden, dazu, dass



Nicole Ottersböck
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)



Anna Peck
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)



Abb. 1: Projektverlauf
(Darstellung ifaa 2017)

Exportmärkte von 11 Prozent der Unternehmen nicht bedient werden konnten (vgl. CiLT, the National Center for Languages 2006, S. 17).

Eine heterogene Belegschaft ist jedoch nicht per se ein Faktor, der zum Unternehmenserfolg führt. Denn vielfältige Beschäftigte bringen auch verschiedenartige Perspektiven und Blickwinkel mit, was wiederum dazu führen kann, dass das Miteinander im Team nicht reibungslos verläuft und die Mitarbeiterzufriedenheit und letztendlich auch die Produktivität darunter leiden.

Der »INQA-Check Chancengleichheit & Diversity« macht genau auf solche hemmenden und fördernden Faktoren aufmerksam und befähigt auch kleine und mittlere Unternehmen, mit einfachen Mitteln vielfältige Belegschaften erfolgreich einzusetzen.

Der Ablauf der Projektarbeit

Nach der Entwicklung eines Textentwurfes für den Check wird dieser in zahlreichen Workshops mit 20 bis 40 Unternehmen und weiteren Akteuren aus der Praxis, Wissenschaft und Forschung, die sich mit dem Thema »Diversity« beschäftigten, überprüft. Der Check wird auf diese Weise sukzessive verbessert und gezielt an die Bedarfe von Unternehmen angepasst. Das Ziel ist es, ein praxistaugliches Instrument zu entwickeln, das in Unternehmen Anwendung findet und von Beratungsunternehmen für die Analyse in Unternehmen genutzt wird. Die finale Textfassung wird auf dem Plenum der »Offensive Mittelstand – gut für Deutschland«, einer Offensive, die kleine und mittelständische Betriebe in Deutschland unterstützt (vgl. <https://www.offensive-mittelstand.de/>), vorgestellt und ver-

abschiedet. Nach der Verabschiedung des Textes wird dieser in Form eines Handbuchs, einer App und eines Onlineinstruments kostenlos zur Verfügung gestellt.

Ein weiterer Mehrwert des Instruments sind neben der Analyse des Status quo auch die vertiefenden Informationen und Handlungshilfen zu den einzelnen Themenfeldern. Diese werden direkt im Instrument verankert, sodass Unternehmen nach der Analyse zu weiteren Informationen und Praxishilfen geleitet werden und diese in Anspruch nehmen können, wenn Handlungsbedarfe festgestellt wurden. Um möglichst vielen Unternehmen den Check zugänglich zu machen, wird zum Abschluss der Projektlaufzeit eine Fachveranstaltung organisiert und in diesem Zuge die Öffentlichkeit über den Check, seine Funktionen und insbesondere den Nutzen für Unternehmen informiert. Diese Veranstaltung und ein Ergebnisbericht, mit allen wesentlichen Informationen zum Projektverlauf und wesentlichen Erkenntnissen, bilden den Abschluss der Projektarbeit. Die einzelnen Schritte des Projektablaufs sind in gekürzter Form in Abbildung 1 dargestellt.

Der Aufbau des Checks und ausgewählte Handlungsfelder

Der Check ist untergliedert in die fünf übergeordneten Handlungsfelder: »Strategie«, »Personalarbeit«, »Führung«, »Arbeitsorganisation« und »Unternehmenskultur« mit ihren jeweiligen Unterthemen (s. Abbildung 2).

Das Handlungsfeld »Strategie« fokussiert die Berücksichtigung personeller Vielfalt bei wirtschaftlichen, innerbetrieblichen und personellen Zielsetzungen von Unternehmen. Konkret geht es darum, bei strategischen Zielsetzungen auch die Vielfalt der Belegschaft zu berücksichtigen und einzubeziehen. Ein Ziel in diesem Zusammenhang kann beispielsweise sein, Vielfalt zu nutzen, um unterschiedliche Kundengruppen adäquater ansprechen zu können. Ein weiteres Ziel wäre, darauf zu achten, als Unternehmen möglichst vielfältig aufgestellt zu sein und die Rekrutierungsstrategie so zu gestalten, dass diese die unterschiedlichsten Menschen anspricht. Aufbauend auf den strategischen Zielsetzungen stehen im Handlungsfeld »Führung« die Aspekte Befähigung und Entwicklung von Führungskräften, hinsichtlich des Umgangs mit vielfältigen Beschäftigten, im Fokus. Der Check zeigt mit Beispielen guter Praxis auf, wie vielfaltsbewusste Führung insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und die Schaffung von

Transparenz gelingen kann. Darüber hinaus wird der Umgang der Führung mit ausgrenzendem Verhalten thematisiert und auf mögliche Maßnahmen bei Verstößen hingewiesen.

Im Handlungsfeld »Personalarbeit« geht es nun um die konkrete Ausgestaltung der strategischen Zielsetzungen im Personalbereich. Dabei gilt es, Vielfalt in den Themen Personalgewinnung und -entwicklung sowie dem Einsatz von Personal zu berücksichtigen. Ausgestaltungsbeispiele können hier sein, in Stellenausschreibungen darauf zu achten, dass vielfältige Bewerbergruppen angesprochen werden oder dass die Beschäftigten so eingesetzt werden, dass ihre individuellen Stärken zum Tragen kommen. Dies setzt wiederum voraus, dass Führungskräfte die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter kennen, schätzen und respektieren.

Im Handlungsfeld »Arbeitsorganisation« verweist der Check auf die unterschiedlichen Facetten vielfaltsbewusster Aufgabenverteilung sowie der Prozess- und Arbeitsplatzgestaltung. Auch hier werden Maßnahmen aufgezeigt, die es Unternehmen ermöglichen sollen, die Vielfalt der Belegschaft zu berücksichtigen. Zum Beispiel gilt es bei der Planung von Aufgaben und des Dienstplans, die individuellen Voraussetzungen und auch Einschränkungen Beschäftigter (etwa psychische und physische Beeinträchtigungen, Wiedereingliederung etc.) zu berücksichtigen. Weiterbildung oder Arbeitsanweisungen in verschiedenen Sprachen helfen Beschäftigten, die die Landessprache noch nicht fließend beherrschen, ihre Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Damit kann auch ein reibungsarmer Arbeitsablauf gewährleistet werden.

Das letzte Handlungsfeld »Unternehmenskultur« zeigt auf, wie wesentlich die »gelebte Vielfalt« im Unternehmen ist. Hierzu gehören Aspekte wie Visionen und Werte, die sich tagtäglich im Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten widerspiegeln sollten. Vielfaltsbewusstes Verhalten zeigt sich beispielsweise, wenn unterschiedliche Perspektiven gehört, respektiert und reflektiert werden oder wenn ausgrenzendes Verhalten thematisiert und mit entsprechenden Regeln verhindert wird. Das Thema »Chancengleichheit« ist zwar ein übergeordnetes Thema, wird jedoch im Handlungsfeld »Unternehmenskultur« nochmals explizit benannt, um an dieser Stelle auf spezielle Anregungen guter Praxis, wie beispielsweise die geschlechtsunabhängige Vergütung bei gleicher Eignung und Qualifikation, hinzuweisen. Die Handlungsfelder mit ihren jeweiligen Unterthemen werden in der folgenden Abbildung 2 in gekürzter Form dargestellt:

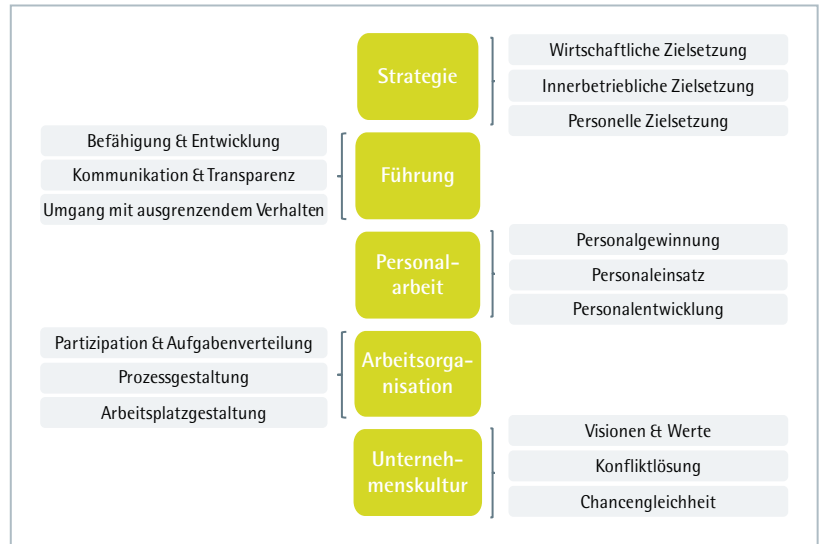


Abb. 2: Vorläufige Themenaspekte des Checks zusammengefasst und gekürzt (Darstellung ifaa 2017)

Die Instrumentenfamilie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) ist eine Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden, Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Die Initiative wurde im Jahre 2002 ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist es, über die Verbesserung der Qualität der Arbeit die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu stärken. Hierfür entwickelt sie mit diversen Netzwerkpartnern und Akteuren praxistaugliche Instrumente, Handlungshilfen und Informationsmaterialien für Unternehmen (vgl. www.inqa.de).

Der »INQA-Check Chancengleichheit & Diversity« ist eines von vier Instrumenten der

Abbildung 3: INQA-Haus »Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft« (Neue Qualität der Arbeit 2017)



Literatur- und Quellenangaben

Brenzel H, Czepek J, Kubis A, Moczall A, Rebien M, Röttger C, Szameitat J, Warning A, Weber E (2016) Neueinstellungen im Jahr 2015. Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt. In: IAB-Kurzbericht 4/2016 – Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, doku.iab.de/kurzber/2016/kb0416.pdf. Zugegriffen: 27.03.2017

CILT, the National Centre for Languages (2006): Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. Im Internet verfügbar unter ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf. Zugegriffen: 03.04.2017

Initiative Neue Qualität der Arbeit, <http://www.inqa.de/DE/Startseite/start.html> (Zugegriffen: 22. März 2017)

Gerwing S (2015) Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (Hrsg), www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/. Zugegriffen: 27.03.2017

Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss.
Nicole Ottersböck
Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel. +49 211 542263-45
E-Mail:
n.ottersboeck@ifaa-mail.de

M. Sc. Anna Peck
Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 54 22 63-21
E-Mail: a.peck@ifaa-mail.de



insgesamt vier INQA-Handlungsfelder. Neben Chancengleichheit & Diversity zählen die Themen Führung, Gesundheit und Wissen & Kompetenz dazu. Das Ziel von INQA ist es, für jedes der insgesamt vier Handlungsfelder ein Analyseinstrument zur Verfügung zu stellen. Der »INQA-Check Chancengleichheit & Diversity« vervollständigt die INQA-Instrumentenreihe, da für die anderen Handlungsfelder die Instrumente bereits entwickelt wurden und zur Verfügung stehen. In Abbildung 3 ist das INQA-Haus »Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft« mit den verschiedenen Handlungsfeldern und deren jeweiligen Unterthemen dargestellt.

Das Projektkonsortium

Das Konsortium wird geführt von der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Standort Bielefeld, die auch als Mitbegründer der Offensive Mittelstand gilt. Die BC GmbH Forschungsgesellschaft verfügt über langjährige Erfahrung in der Durchführung von Projekten zum Thema Arbeitsgestaltung und war darüber hinaus an der Entwicklung anderer INQA-Checks beteiligt. Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. bringt Kompetenzen im Themenfeld Diversity in der Arbeitswelt mit und entwickelte den INQA-Check »Guter Mittelstand« mit. Das RKW hat unter anderem den Handlungsleitfaden »Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen« (Gerwing 2015) veröffentlicht. Das Bildungs-

werk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. hat Erfahrungen mit diversen Praxisprojekten in den Bereichen »Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten« sowie »Vereinbarkeit von Beruf« und wird die gewerkschaftliche Perspektive im Projekt repräsentieren. Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) bringt hingegen die Arbeitgeberperspektive ein und verfügt über vielfältige Erfahrungen und Kompetenzen mit Forschungsprojekten zur »Führung« und »Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten« vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Darüber hinaus hat das ifaa bereits diverse Handlungshilfen, Instrumente und Informationsmaterialien für Unternehmen entwickelt. ■

