

18. ECA-Newsletter

Diversity Management

Frau Petra Rupp, arbeitet als Management Coach in Wien und ein Spezialgebiet von ihr ist Diversity Management und Gender Mainstreaming. Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung, die helfen, höhere Motivation der MitarbeiterInnen zu erreichen, Organisationsabläufe zu verbessern, Potentiale zu erschließen und die Basis von Diskriminierung wesentlich zu verringern. Interkulturelle Augenhöhe zwischen Frau und Mann kollegial, multidisziplinär, menschlich lebenswert und mit dem Herzen realisierbar.

Ihr

ECA Vorstandsteam

Diversity Management von Petra Rupp

Unter Einbeziehung der gegebenen Heterogenität von MitarbeiterInnen in Unternehmen liegt der Ansatz darauf, Unterschiedlichkeiten wirksam zu erschließen und erfolgreich und unternehmerisch zu nützen. Um diese Unterschiedlichkeiten gewinnbringend zu managen, möchte ich diese unter dem Begriff „Diversity Management“ zusammenfassen. Einige Zeit wurde auch der Begriff „Gender Mainstreaming“ im Markt diskutiert. Für mich ist eine Gleichstellung von Mann und Frau nur ein Teilschritt in der Entwicklung von Organisationsbewußtsein. In den nächsten Jahren wird sich ein Konzept des verantwortlichen Verhaltens gegenüber Mitarbeitern, Kunden, der Gesellschaft/den BürgerInnen und der Umwelt durchsetzen. CSR (Corporate Social Responsibility) wird das Vertrauen von KonsumentInnen und BürgerInnen durch ökologische und soziale Reports (zurück-) gewinnen und ein neues Image in Österreich prägen.

Die Entwicklung von unterschiedlichen Lebensstilen, der Steigerung von Migration oder der steigenden Zunahme der Zusammenarbeit von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen ist die Akzeptanz und Förderung von verschiedenartigen Menschen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Potentiale ein wichtiges Instrument für zukünftige Organisationserfolge.

Diversity Management/Gender Mainstreaming sind Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung. Diversity Management hilft, höhere Motivation der MitarbeiterInnen zu erreichen, Organisationsabläufe zu verbessern, Potentiale zu erschließen und die Basis von Diskriminierung wesentlich zu verringern.

Organisationen können mit verschiedenen Projekten unterschiedliche Zielgruppen unterstützen und alle möglichen „Unterschiede“ können Berücksichtigt werden.

- ☺ Unterschiedliche Nationalitäten, Herkunftskulturen
- ☺ Religion
- ☺ Frauen / Männer (Gender Mainstreaming)
- ☺ Alter
- ☺ Soziale Herkunft
- ☺ Behindert / nicht behindert
- ☺ Sexuelle Orientierung
- ☺ Verschiedene Lebensformen
- ☺ Individuelle Arbeitsstile und Organisationskulturen

Frauen stellen in Österreich cirka 40 % der Erwerbstätigen. In Wien ist es fast die Hälfte aller Erwerbstätigen.

Aufgrund von demografischen Entwicklungen wird das Potential an erwerbstätigen Personen immer knapper. Das bedeutet, dass das vorhandene Arbeitskräftepotential effizient genutzt werden muss.

Damit diese Effizienz erreicht werden kann, sollten Frauen die gleichen Arbeitsbedingungen und die gleichen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten wie Männer vorfinden.

Die Förderung von Beruf und Privatleben für Männer und Frauen, aber auch die Beseitigung einschränkender Rollenzuweisungen und Aufstiegsbarrieren können erste Schritte in die richtige Richtung sein.

ArbeitnehmerInnen legen verstärkt Wert auf Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Eine Gleichstellung und eine ausgewogene „Work-life-Balance“ sind im Interesse aller Beteiligten und erhöht deutlich das gute, moderne Image der Organisation.

Argumente, die für die Gleichstellung und Förderung sprechen

- ☺ Unternehmen / Organisationen, die auf Gleichstellung setzen, gewinnen leichter qualifiziertes Personal, da Frauen und Männern gleiche Chancen, Bezüge und Karrieren geboten werden.
- ☺ Leichtere Vereinbarkeit des Berufes mit Familie und Privatleben senkt den Stress für Männer und Frauen, und mit dieser steigen die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft und die Kreativität.
- ☺ Die Stärken von Frauen (hohe Leistungsbereitschaft, gute Ausbildung, Team- und Kommunikationsfähigkeit, kooperativer Führungsstil, Reflexionsbereitschaft) werden in einer vernetzten Arbeitswelt immer wichtiger.
- ☺ Unternehmen, die in gemischten Teams die Stärken von Männern und Frauen kombinieren, haben einen Wettbewerbsvorteil-
- ☺ Unternehmen, die Frauen und Männern gleiche Weiterbildungschancen bieten, sichern so die Qualifikationen ihrer MitarbeiterInnen für die Zukunft.
- ☺ Gleichstellungsorientierte Personalpolitik ist ein positiver Imagefaktor und verschafft Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit (Vorbildwirkung!)

Keine Organisation kann es sich auf Dauer leisten, auf die Stärken und die Qualifikationen der Hälfte der Belegschaft an geeigneter Stelle zu verzichten!

Geeignete Maßnahmen

- ☺ Mentoring für Frauen
- ☺ Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben
- ☺ Sprachliche Sensibilisierung
- ☺ Maßnahmen im Personalmanagement

Mentoring

Unter Mentoring Programmen wird die Einrichtung und Organisation von „Mentoren-Beziehungen“ verstanden. Im Bereich der Wirtschaft wird dies zunehmend als Methode der Personalentwicklung genutzt.

Mentoring ist als Prozess zu verstehen, in dem eine erfahrene Person, der Mentor bzw. die Mentorin, die berufliche und persönliche Entwicklung einer Nachwuchskraft unterstützt.

Die Basis jedes Mentoring ist eine one-to-one Beziehung:

Die geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann. Mentoring wird zwischen Personen praktiziert, die nicht in einem unmittelbaren Vorgesetzten/Mitarbeiter-Verhältnis stehen.

Frauen Mentoring Programme können zur Erreichung gleichstellungspolitischer Zielsetzungen dienen, zum Beispiel zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen.

Die Vorteile dieser generationenübergreifenden Kooperationen liegen nicht nur auf Seiten der jüngeren Frauen. Auch MentorInnen selbst profitieren in Ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Im Austausch mit einem jüngeren, fragenden Gegenüber werden neue Impulse und Anregungen gewonnen. Und die Weitergabe von Erfahrungswissen beinhaltet immer auch eine Reflexion des eigenen Blickwinkels und Praxis, die im Alltagsgeschäft oft zu kurz kommt.

Mögliche Ziele von Mentoring für Frauen

- ☺ Erschließen von Potential durch Förderung und Entwicklung von „high potentials“
- ☺ Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- bzw. Fachpositionen gemäß dem Anteil, den Frauen bei den MitarbeiterInnen einnehmen
- ☺ Steigerung der Zufriedenheit von MitarbeiterInnen

Nutzen für die Organisation

- ☺ Erschließung von verdeckten Potentialen
- ☺ Qualifizierung von Führungskräften
- ☺ Entwicklung von Mitarbeiterinnen
- ☺ Maßnahme zur Corporate Social Responsibility

Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Qualifizierte MitarbeiterInnen benötigen qualifizierte Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Work-Life-Balance ist etwas, was die meisten von uns in gewissen Ausmaßen betrifft. Und es ist für die meisten berufstätigen Menschen ein äußerst reales Problem.

Der Ausgleich zwischen Arbeit und den anderen Dingen im Leben zu finden kann recht schwierig sein. Um es jetzt darum geht, Kinder oder (ältere) Angehörige zu betreuen oder zu pflegen, sich aus- oder weiterzubilden, sich im öffentlichen Leben zu engagieren oder ganz einfach Freunde zu treffen. Wenn es nicht klappt, dann entstehen nicht nur Stress und Unbehagen. Wollen wir uns wohl fühlen, ist es entscheidend, das Gleichgewicht zu erreichen.

Dauerhafte Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen.

Das erfordert von Seiten der Organisation innovatives Denken, Vertrauen zu unseren MitarbeiterInnen, Mut zu ungewöhnlichen Konzepten und eine hohe Flexibilität in der Entwicklung von neuen Arbeitszeitmodellen. Dies alles ist eine Herausforderung: MitarbeiterInnen ganzheitlich begreifen und ihnen dadurch Freiräume zur Persönlichkeitsentwicklung im privaten und beruflichen Bereich eröffnen. Je effizienter und produktiver unsere MitarbeiterInnen arbeiten können, desto flexibler können sie ihren Tagesablauf gestalten.

Mögliche Inhalte von Work-Life-Balance Projekten

- ☺ Innovation in der Organisationskultur als Bedingung für eine nachhaltige neue Ausrichtung der Work-Life-Balance
- ☺ Arbeitszeit, Arbeitsort oder Pensum erfordern eine Flexibilisierung von Anstellungsbedingungen und ihre Teilzeitangebote, Job-Sharing oder MbO (Management by Objectives), dies kann die Selbststeuerung des Zeitbudgets, Telearbeit oder Bildungskarenz beinhalten.
- ☺ Selbstentwicklung und Kompetenzerweiterung für berufstätige Menschen. Dies bedeutet eine Steigerung der Wahrnehmung der Eigenverantwortung beim Gestalten konkurrierender Rollen im Beruf und privater Welt
- ☺ Gesundheitsmanagement: Personal Fitness Angebote, Burn Out Prävention (Anti-Stress Angebote), Ernährungsberatung, Entspannungstraining und Selbst-/Zeitmanagement.
- ☺ Kontaktmanagement und -personen für karenzierte MitarbeiterInnen - Wiedereinstieg leicht gemacht

Geschlechtssensibles Formulieren

Zu Beginn eine „unsensible“ Fragestellung aus einem beliebigen Wissensspiel:

„Welcher englischsprachige Autor wurde nach William Shakespeare am allermeisten in andere Sprachen übersetzt?“

Die Antwort ist aufgrund der Fragestellung nicht gerade leicht zu finden:

„Agatha Christie“

Bei einem Experiment wurde festgestellt, dass Fragebögen mit geschlechtsneutraler, männlicher und weiblicher Formulierungen einen Einfluss auf die Antworten haben.

Es wurden in diesem Experiment nach Lieblingsromanfiguren/Lieblingsromanhelden/Lieblingsromanheldinnen gefragt. Wurden beide Geschlechter (-figuren) in der Frage angesprochen, so wurden mehr weibliche Romanheldinnen genannt, als in der Frage mit der rein männlichen Form.

Mein Lieblingsbeispiel ist nach wie vor:

„Der weibliche Kriminalbeamte“

aus Dienstanweisungen der Polizei.

Sprache ist ein wichtiges Ausdrucksmittel gesellschaftlicher Werte und insofern selbst bedeutsam!

Wertschätzung und Respekt gegenüber den MitarbeiterInnen kommt auch in lebendiger Kommunikation in Wort und Schrift zum Ausdruck. Sprache ist unser wichtigstes Kommunikationsmittel. Dabei steht für mich die Deutlichkeit und Eindeutigkeit unserer Sprache im Austausch mit anderen im Vordergrund. Einige raffinierte Tricks können Texte unerwartet beleben und zugleich verdeutlichen, dass beide Geschlechter angesprochen sind!

Lebendige Beispiele:

Neutrale Begriffe

Team
Fachkraft, Fachleute
Alle
Ersatzperson
Personentage
Redepult
Bedienungsanleitung

geprägte Begriffe

Mannschaft
Fachmann
jeder/jedermann
Ersatzmann
Manntage
Rednerpult
Benutzerhandbuch

Das Thema Diversity und die speziellen Bereiche können allerdings nur in einem Umfeld erfolgsversprechend umgesetzt werden, das ersthafte und glaubwürdige Anstrengungen unternimmt diese Idee auch „zu leben“.

Es sind dadurch Maßnahmen im Rahmen einer Leadership Qualifizierung notwendig, die Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, die Unterschiede zwischen ihren MitarbeiterInnen zu erkennen, zu nützen und die einzelnen Personen individuell mit Blick auf das Ganze zu fördern.

Sehr gute Erfolge wurden mit der Einführung eines Personalentwicklungsprogrammes im Sinne der „High-Potential“ Förderung und die damit verbundene Integration des Diversity Management. So lernen angehende Führungskräfte gleich von Beginn an, die Nutzung der Unterschiede von ihren zukünftigen MitarbeiterInnen.

Anfragen und nähere Auskunft: office@rucolab.at

Petra Rupp, Wien

Rucolab Rupp Communication Laboratories