

IPA Institutsbrief

INHALT

Vielfalt managen:
„Maßnahmen auf zwei
Ebenen erforderlich“
Seite 1

Interkulturell führen.
Diversity 2.0 als
Wettbewerbsvorteil
Seite 2

Heterogenität birgt
Innovationspotenziale
Seite 3 + 4

Lebenszyklusorien-
tierte Personalpolitik
Seite 4 + 5

Diversity Management
ist gelebte
Unternehmenskultur
Seite 6

Themenbroschüre
Change Management
Seite 6

SCHWERPUNKT: DIVERSITY MANAGEMENT

■ Vielfalt managen: „Maßnahmen auf zwei Ebenen erforderlich“

Das kompetente Managen von Vielfalt ist ein Wertschöpfungsfaktor in Unternehmen. Denn es bezieht sich auf die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter – und der Kunden! Ursula Vranken zeigt Wege auf.

In der Theorie sind sich Unternehmen der Vorteile guten Diversity Managements bewusst:

- Kundenorientierung: Erkennen der individuellen ethnischen, alters- oder geschlechtsmäßigen Bedürfnisse auf Kundenseite
- Marketing: besserer Marktzugang für bestimmte Zielgruppen, Länder, Ethnien etc.
- Internationale Zusammenarbeit: effizientere Führung internationaler Projektteams
- Multiperspektivität: Erhöhung der Vielfalt bei Problemlösungen, Kreativität, Innovation
- Employer Branding: Positionierung als interessanter, weltöffener Arbeitgeber.



Doch noch ist Realität in vielen Unternehmen, dass Unterschiede eben nicht wertgeschätzt und gewürdigt, sondern zur Abgrenzung und Herabstufung genutzt werden. Offen zutage treten solche Mechanismen dann oft bei Mergers oder auch bei Zusammenlegungen von Abteilungen, ja sogar, wenn behindertengerechte Arbeitsplätze oder familiengerechte Arbeitszeitmodelle für Frauen angeboten werden sollen.

Doppelte Lösungsstrategie

Treten Konflikte dieser Art auf, begleitet das IPA Institut Sie mit Maßnahmen einer doppelten Lösungsstrategie:

1. individuelle Ebene
Maßnahmen auf dieser Ebene sind besonders für Führungskräfte, Projektleiter und Entscheidungsträger wichtig. Dazu zählen: begleitete Selbstreflexion, Perspektivwechsel, Job Rotation-Programme, kollegiale Beratung unter Supervision und Entwicklung alternativer Lernsettings.
2. Organisationsebene:
Es muss eine Kultur des Lernens und Respekts geschaffen werden, die neue Arbeitszeitmodelle und -formen einschließt. Dazu dienen spezifische Maßnahmen der Personalpolitik, (inter)kulturelle Angebote, Kooperation mit externen Organisationen sowie Weiterbildung und Teamtrainings.

Das IPA-Institut unterstützt Sie gerne bei Ihrem Diversity Management – sprechen Sie uns an! ■

EDITORIAL

■ Liebe Leserinnen und Leser,



einheitlich war gestern. Die Welt von heute ist individualistisch, vielgestalt, diversifiziert, heterogen, vielfältig. Und davon können wir – auch in den Unternehmen – nur profitieren!

Vielfalt managen bedeutet vor allem, zum Wohle des ganzen Unternehmens ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religion, unterschiedlichen Geschlechts oder Alters, unterschiedlicher körperlicher oder geistiger Befähigung das Beste einbringen. Unternehmen, die das verstanden haben, profitieren mit ihren Diversity Management-Programmen von den Unterschieden, die einen Unterschied machen.

Welche Kernprinzipien des Diversity Managements dabei zur Wertschöpfung führen, untersuchen wir auf Seite 3. Wir haben mit der koelnmesse GmbH ein Unternehmen gefunden, das schon aufgrund seiner internationalen Aufstellung zum ständigen Umgehen mit Heterogenität gezwungen ist. Diversity bezieht sich nicht nur auf verschiedene Ethnien und interkulturelle Standards, sondern auf viele sozio-demografische Aspekte, die Menschen ausmachen. „Age Diversity“ ist ein Stichwort, das in Deutschland aufgrund der demografischen Entwicklung immer wichtiger wird. Was das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalpolitik dazu beitragen kann, stellen wir Ihnen auf Seite 4f vor.

Das sind alles positive Beispiele dafür, wie Diversity Management gelingt. Dabei helfen Ihnen die Experten des IPA-Instituts: mit Workshops, mit Teamentwicklung und Konfliktmoderation, mit interkulturellen Team-Trainings, mit internationalen Leadership-Programmen, mit Coaching – und mit Herz und Verstand. Fordern Sie uns!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

DAS INTERVIEW

Interkulturell führen. Diversity 2.0 als Wettbewerbsvorteil

Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft sorgt von alleine für mehr Heterogenität in Unternehmen und für internationalere Karrieren. Doch damit geht nicht automatisch ein besseres Bewusstsein für die Chancen der Diversity einher, stellt Connie Voigt, Chefredakteurin der Fachzeitschrift HR Today, im Interview fest.

Diversity Management ist kein Thema für die ferne Zukunft und auch kein Beispiel unternehmerischen Altruismus – Diversity Management in Unternehmen zielt darauf ab, die Heterogenität der Mitarbeiter zu beachten und zum Vorteil aller und der Firma zu nutzen. Was bedeutet „Diversity 2.0“ – so der Untertitel Ihres Buches – in diesem Zusammenhang?

Voigt: In den bisherigen Diversity-Programmen ging es primär darum, Diversität in Unternehmen zu koordinieren. Diese Aufgabe ergibt sich aber aufgrund unserer prozentual enorm anwachsenden multikulturellen Gesellschaft bald wie von selbst. Zudem werden wir weiterhin vermehrt gezwungen sein, Fachkräfte aus dem Ausland zu holen und unsere jungen Talente beruflich langfristig zu integrieren. Diese quasi natürlich entstehende Diversität der Mitarbeiterschaft überfordert manche Führungsperson. Wie führe ich diese unterschiedlichen Mitarbeitenden, die sich oft missverstanden fühlen? Diversity 2.0 steht für die positive Ausschöpfung der Vielfalt aufgrund unterschiedlicher Generationen, Herkünfte oder anderer Kultureinflüsse. Und in der Wertschöpfung von Diversität obliegen Offenheit und Respekt für Andersartigkeit, die sich im interkulturellen Führungsstil manifestieren.

Dieser zeichnet sich u. a. aus durch genaues Hinhören sowie das Nachfragen zum tieferen Gesprächsaustausch. Das braucht Zeit und die wird selten genommen. Leader nutzen demzufolge die Ideenkraft ihrer multinationalen Mitarbeiter nicht genügend und lassen damit die Vorteile der Diversity ungenutzt.

Lippenbekenntnisse zum Diversity Management gibt es in vielen Unternehmen. Sie schreiben sich bei der Formulierung ihrer Unternehmensstrategie Diversity Management auf die Fahnen – was aber kann dies in der tatsächlichen betrieblichen Praxis bedeuten?

Vielen Managern international agierender Firmen stellt sich die Frage, wie sie das Commitment ihrer Länderchefs gewinnen, die der jeweiligen lokalen Nationalität angehören. Ich nehme in meinen Coachings häufig Bedenken wahr, dass die global aufgesetzten Werte lokal nicht gelebt werden.

Deutsche oder europäische Richtlinien wirken auf andere Kulturen als willkürlich, relativ und sind damit dehnbar in der Interpretation und Umsetzung. Beim managen dieser Diversität beispielsweise muss ein „Dritter Raum“ geschaffen werden, was heisst, alle Länderchefs müssen sich auf einen gemeinsamen Nenner einigen, den sie am besten auch gemeinsam neu kreieren. Bei diesem „Schöpfungsprozess“ sollte absolute Augenhöhe untereinander bestehen, der CEO sollte nicht dabei sein, dafür aber ein externer Moderator und Coach, um Unabhängigkeit zu wahren. Diese Prozesse haben einen enormen interkulturellen Bindungseffekt.

Welche sind die wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass Diversity-Programme in Unternehmen funktionieren?

Wie jeder andere Change-Prozess, sollten auch Diversity 2.0-Programme bei den Geschäftsleitungen aufgehängt sein. Wieso sollte das Mittlere Management sonst motiviert

werden, Sensibilität für interkulturelle Kompetenz zu entwickeln und diese kaskadisch weiter zu vermitteln?

Viele Führungskräfte arbeiten heute im internationalen Kontext, haben bereits zu Studienzeiten Erfahrung im Auslandseinsatz gemacht. Bedeutet international zu arbeiten immer gleich auch, interkulturell kompetent zu sein?

Das ist ein Trugschluss. Stellen Sie sich vor, Sie seien Manager mit 10 Jahren Auslandserfahrung in diversen lateinamerikanischen und europäischen Kulturen und werden mit folgender Situation konfrontiert: Chinesische Manager Ihrer deutschen Firma sind in München zum Geschäftslunch mit Ihren Kollegen zum Essen. Wie in China üblich, macht einer der beiden Gäste ein Nickerchen nach dem üppigen Mehrgänge-Menü, ohne sich vorher explizit darüber zu äußern – und warum auch? Aus seiner Perspektive ist das Standardverhalten. Sie jedoch planen, die Sitzung gleich nach dem Lunch fortzusetzen, wissen aber nicht, wie reagieren. Was wäre in diesem Fall interkulturell kompetentes Verhalten Ihrerseits? Zunächst möglichst sachlich und wertneutral analysieren, was den Mann bewegen könnte. Einen Perspektivenwechsel vornehmen. Die eigenen deutschen Erwartungen zurück nehmen und über chinesische Normen recherchieren. Das mag zeitaufwändig klingen, verhindert aber geschäftsschädigendes interkulturelles Fehlverhalten. Und: Vergessen Sie nie zu hinterfragen, wie interkulturell kompetent Ihr Gegenüber aus China eigentlich ist... ■



Connie Voigt ist Wirtschaftsjournalistin, Spezialistin für interkulturelles Leadership Development und Herausgeberin des Buches „Interkulturell führen. Diversity 2.0 als Wettbewerbsvorteil“, das kürzlich bei Gabal erschienen ist.



KERNPRINZIPIEN DES DIVERSITY MANAGERMENTS

■ „Heterogenität birgt Innovationspotenziale“

Der Umgang mit Heterogenität gehört zum Alltagsgeschehen in den meisten deutschen Unternehmen – oft allerdings geschieht dies relativ unbewusst und unfokussiert. Doch es gibt Kernprinzipien des Diversity Managements, die man kennen sollte. Das schafft Awareness für die Potenziale, die darin verborgen liegen, erläutert Daniela Gröschke vom Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der Ruhr-Universität Bochum.

Kernprinzip 1: Das kulturelle Lernen in Organisationen ist ein Wertschöpfungsfaktor

Heterogenität im Unternehmen umfasst viele kulturelle, ethnische, geschlechts- oder altersspezifische und weitere Aspekte – und diese müssen von den Mitarbeitern erst einmal wahrgenommen werden. Erst wenn Unterschiede gesehen und verstanden werden, kann mit ihnen auch gezielt umgegangen werden. Positive Effekte der Heterogenität ergeben sich also aus der positiven Erfahrung im Umgang mit Diversität (2).

Diversity Management bietet einen konzeptionellen Rahmen zur Nutzung der Potenziale personeller Vielfalt und Reduzierung kultureller Probleme (3; 4). Dabei geht es nicht nur um Antidiskriminierung oder die Ausnutzung von Marktzugangsbeschränkungen, sondern vielmehr um das kulturelle Lernen in Organisationen. Ansätze des Diversity Managements zielen also darauf ab, die kulturelle Vielfalt einer Belegschaft als Wertschöpfungsbeitrag in die Unternehmensleistung zu überführen und durch geeignete Maßnahmen und Instrumente zu unterstützen. Dahinter steht die Annahme, dass die bewusste Förderung von Unterschieden,

also der Heterogenität in der Belegschaft, Innovationspotenziale generieren kann.

Kernprinzip 2: Fehlende Integration äußert sich in ökonomischen Nachteilen

In der Konsequenz bedeutet dies natürlich auch, dass unabhängig von der kulturellen Herkunft eines Mitarbeiters die Start- und Entwicklungschancen in einem Unternehmen gleich sein sollten.

In der überwiegenden Anzahl von Unternehmen in Deutschland beschäftigt man sich mit dem Thema Diversity erst, wenn Probleme auftreten. Als positiver strategischer Wettbewerbsfaktor wird die kulturelle Vielfalt (noch) eher weniger gesehen. Häufig richten sich die Unternehmenskultur und die Managementpraktiken an der dominanten Beschäftigtengruppe aus – und das trotz einer zunehmend heterogenen Belegschaft (3). Ökonomische Nachteile resultieren dabei aus dem Denken in Stereotypen, dem Zwang zur Konformität oder der Behinderung kreativer Problemlösungen (3). Kosten entstehen weiter durch Prozess- und Produktivitätsverluste, die auf einem erhöhten Konfliktpotenzial, Leistungsverweigerung, Demotivation und

einer erhöhten Fluktuation aufgrund fehlender Integration beruhen (4).



Diversity Management beginnt bei Recruiting und Teambuilding

Kernprinzip 3: Diversity Management beginnt bei Recruiting und Teambuilding

Diversity Management beginnt bei der Rekrutierung von Mitarbeitern. Die bewusste Suche nach Heterogenität kann dazu führen, dass der Talentpool und damit die kulturelle Erfahrungsbasis im Unternehmen bewusst erweitert werden. Wichtig ist, wie die Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen gelingt. Da Unternehmensleistung aus kollektiven Handlungen entsteht, sollte bei dieser Betrachtung nicht nur auf das Individuum, sondern auch auf kollektive Prozesse wie Team- und Gruppenarbeit fokussiert werden.

Kernprinzip 4: Gruppen können im Umgang mit Heterogenität unterstützt werden

Dazu ist es eine Aufgabe der Unternehmen, Teams im Umgang mit der Heterogenität zu unterstützen. Doch wie genau kann das geschehen? Eine empirische Untersuchung an der Ruhr-Universität Bochum zeigt hierzu (1), dass eine Gruppe am erfolgreichsten arbeitet, wenn sie sich immer wieder auf ihr Ziel fokussiert, jedes Mitglied integriert und seinen Stärken entsprechend Aufgaben zuteilt. Ausgrenzung und Gleichschal-



Daniela Gröschke ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal, Institut für Arbeitswissenschaft (IAW), Ruhr-Universität Bochum.



Wertschöpfungsfaktor Heterogenität

Research Study by Harry Triandis and colleagues: „They found that diverse teams actually performed worse on problem-solving tasks when they were untrained on their differences. With training, however, the diverse teams outperformed the homogeneous teams by a significant margin.“
Dr. Taylor Cox Jr., Wissenschaftler, Berater, Diversity Pionier.

Fortsetzung

■ „Heterogenität birgt Innovationspotenziale“

tung sind keine Erfolgsrezepte. Besonders erfolgreich waren die Gruppen, die aktiv Nicht-Wissen identifizierten, die ihre Zusammenarbeit reflektierten, sich immer wieder auf ihr Ziel ausrichteten, alle Teilnehmer integrierten, Führung rollieren ließen und Fehler nicht als Ärgernis, sondern als Herausforderung nahmen.

Kernprinzip 5: Fokussierung auf unterstützende Rahmenbedingungen zur Integration erforderlich

Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sollten daher darauf abzielen, Rahmenbedingungen für Gruppen respektive Abteilungen zu schaffen, die zur Integration von Heterogenität führen. Dies kann beispielsweise in der Teamar-

beit heißen, Gruppenmitgliedern eigenverantwortlich die Übernahme von Führungs- und Verantwortungsbereichen zu ermöglichen. Eine abgeflachte Hierarchie kommt diesem Prozess entgegen; zusätzlich kann er durch Gruppencoaching oder Supervision unterstützt werden. Effektive Zusammenarbeit entsteht nicht einfach, indem man den Mitarbeitern Aufgaben und Verantwortungsbereiche zuweist, sondern dann, wenn herausfordernde Aufgaben unterstützend begleitet und Ver-

antwortungsbereiche im Team selbst definiert werden. Gemeinsame Lösungsansätze zeichnen sich dadurch aus, dass Fehler weniger dramatisiert als vielmehr proaktiv gelöst werden. Wichtig dabei ist zu reflektieren, was man an Informationen (übereinander) nicht hat, aber für die gemeinsame Zusammenarbeit relevant ist. Probleme in Gruppen sollten daher ernst genommen, Lösungsansätze in der Gruppe gemeinsam erarbeitet und „von außen“ unterstützt werden. ■

Möchten Sie sich weiter zum Thema Diversity Management austauschen oder beraten lassen?

Dann stehen Ihnen die IPA-Experten mit ihrer Erfahrung gerne hilfreich zur Verfügung. Senden Sie uns einfach eine Mail mit dem Betreff „Diversity Management“ und Ihren Kontaktdaten zu: experten@ipa-consulting.de

AGE DIVERSITY: KONZEPTE FÜR DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL

■ Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

Einzelmaßnahmen des Diversity Managements werden in deutschen Firmen durchaus umgesetzt – doch oft fehlt ein umfassender Ansatz. Mit der lebenszyklusorientierten Personalpolitik stellt Christiane Flüter-Hoffmann vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln ein Konzept vor, das bereits einige Großunternehmen integriert haben.

Die demografische Entwicklung lässt in Deutschland nicht nur die Bevölkerung altern und schrumpfen, sondern auch die Belegschaften in den Unternehmen. Es fehlen immer mehr – vor allem jüngere – Fachkräfte. Wegen der jahrzehntelang gewährten Frühverrentungsanreize ist es immer noch nicht die Regel, mit dem gesetzlichen Rentenalter aus dem Erwerbsleben auszuschneiden: Nur ein Drittel aller Mitarbeiter, die jedes Jahr verrentet werden, ist 65 Jahre alt. Ältere gehören daher zum wichtigsten Arbeitskräftepotenzial der Zukunft. Deswegen sollten Unternehmen heute schon mit Age Diversity Management beginnen. Als zweite Gruppe werden Frauen noch stärker als bisher

auf den Arbeitsmarkt drängen: Immerhin ist inzwischen die am besten ausgebildete Frauengeneration aller Zeiten „am Ruder“. Das Ausbildungs- und Qualifikationsniveau ist in den letzten 30 Jahren enorm angestiegen. Doch auf dem Arbeitsmarkt spiegelt sich dies noch nicht entsprechend wieder: Immer noch gibt es zu wenige Frauen in Führungspositionen. Ein Grund: Immer noch ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht optimal gelöst.

In beiden Fällen gilt: Personalabteilungen in den Unternehmen müssen solche Trends berücksichtigen und mit Diversity-Maßnahmen frühzeitig günstige Rahmenbedingungen schaffen.

Vorherrschend Einzelmaßnahmen im Diversity Management

Bislang gibt es nur wenige Vorzeigebispiele für einen ganzheitlichen, systematischen Ansatz bei der Schaffung solcher Rahmenbedingungen; meist werden lediglich vereinzelte Maßnahmen ergriffen:

- Vorbeugung des Fachkräftemangels mittels fokussierter Einstellungspolitik
- Verbessertes Einsatz der Beschäftigten mittels systematischer Potenzialanalyse und Talentmanagement
- Intensivierung der Anstrengungen bei der Familienfreundlichkeit, um als attraktiver Arbeitgeber Wettbewerbsvorteile bei der Rekrutierung und Bindung von gut

Zitierte Literatur:

- (1) Gröschke, D. (2009). Interkulturelle Kompetenz in Arbeitssituationen – Eine handlungstheoretische Analyse individueller und kollektiver Fähigkeiten
- (2) Klaasen-van Husen, W. (2008). Interkulturelles Personalmanagement bei Professional Service Firms.
- (3) Süß, S. (2008). Diversity Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis.
- (4) Vedder, G. (2003). Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management.
- (5) Watrinet, C. (2007). Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur.



Christiane Flüter-Hoffmann

ist Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“ beim Institut der Deutschen Wirtschaft Köln.

Fortsetzung

Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

qualifizierten Mitarbeitern zu genießen

- Verstärkung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, um die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und Personalkosten wegen hoher Fehlzeiten auf niedrigem Niveau zu stabilisieren
- Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten, um das Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Umfassend: lebenszyklusorientierte Personalpolitik

Eine umfassende und innovative Systematik für integrales DiversityManagement bildet das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalpolitik.

Es ist 1. mitarbeiterorientiert, berücksichtigt 2. gleichermaßen den Unternehmensbedarf und zielt 3. auf die ständige Weiterentwicklung aller Mitarbeiter gemäß ihrer Potenziale und ihrer spezifischen Lebenssituation, um ihre Leistungsbereitschaft, Leistungsvermögen und ihre be-

ruflichen Kompetenzen optimal zu fördern und gleichzeitig davon zu profitieren. Die lebenszyklusorientierte Personalpolitik richtet sich strategisch an den arbeits- und lebenszyklischen Bedürfnissen der Beschäftigten aus:

- an ihrem beruflichen Lebenszyklus: von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben
- an ihrem betrieblichen Lebenszyklus: vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden; Laufbahn innerhalb einer Organisation
- an ihrem stellenbezogenen Lebenszyklus: vom Antritt einer bestimmten Stelle innerhalb eines Unternehmens bis zum Stellenwechsel oder Austritt aus dem Unternehmen
- an ihrem familiären Lebenszyklus: von der Gründung einer eigenen Familie über die Kindererziehung bis hin zur Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen
- an ihrem biosozialen Lebenszyklus: Förderung der

unterschiedlichen Potenziale in verschiedenen Lebensaltern und Rücksichtnahme auf ungleiche Bedürfnisse in den verschiedenen Lebensjahrezehnten.

Alter(n)sgerichtete Rahmenbedingungen schaffen

Mit der lebenszyklusorientierten Personalpolitik werden alter(n)sgerichtete Rahmenbedingungen geschaffen, damit die Beschäftigten motiviert und produktiv das Rentenalter erreichen können. Zugleich werden weitere Erwerbspersonen-Potenziale erschlossen, weil die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser gelingt. Ungenutzte Erwerbspotenziale gibt es vor allem bei den Frauen und bei den Älteren.

Mit diesem Konzept kann zu Teilen auch dem Fachkräftemangel vorgebeugt werden. Zusätzlich präsentieren sich Unternehmen, die eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik praktizieren, als attraktive Arbeitgeber im Sinne des Employer Brandings.

Diversity Management dringend geboten!

In den Führungsetagen der deutschen Top-Konzerne ist jeder vierte Spitzenmanager Ausländer, zehn von 30 DAX-Unternehmen haben noch einen rein deutschen Vorstand, denn je größer die Nationenvielfalt im Vorstand, desto schwieriger die Zusammenarbeit, so eine aktuelle Studie von Simon-Kucher & Partners.

Recruitment	Retention			Retirement	
	Arbeitsorganisation	Personaleinsatz	Personalentwicklung	Gesundheitsförderung	
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensdarstellung: Attraktive Bedingungen • Neue Rekrutierungspraxis • Ausbildungs- und Hochschulmarketing • Projekte mit Schulen und Hochschulen • Ferienjobs für Schüler und Studierende • Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten • Erhöhung der Ausbildungsquote • Rekrutierung von Älteren, mehr Frauen, mehr Migranten 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeiten • Telearbeit • Leistungsgerechtes Entgeltsystem • Familienfreundliche Arbeitsbedingungen • Altersgemischte Teams • Förderung des informellen Wissensaustauschs • Kreatives Arbeitsklima zur Förderung von Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversity Management • Wertschätzungskultur • Mitarbeitervielfalt • Altersvielfalt • Einsatz der Beschäftigten nach Potenzialanalyse • Einsatz gemäß individueller Stärken • Altersgemischte Teams • Aufgaben- und Funktionswechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernförderliche Arbeitsumgebung • Anreize zur Teilnahme älterer Mitarbeiter • Generationenübergreifender Wissenstransfer • Laufbahnplanung bis 65/67 • Bogenkarriere ohne „Gesichtsverlust“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung • Arbeitsplatzverbesserung nach ergonomischen Kriterien • Gesundheitsprävention • Gesundheitszirkel, Stresskompetenztrainings, Raucherentwöhnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring- und Patensystem • Austrittsgespräche • Aktive Sicherung des Erfahrungswissens bei Ausscheiden der Mitarbeiter • Allmähliches Ausgleiten aus dem Beruf mit Lebensarbeitszeitkonten • Kontakt zu Ehemaligen („Alumni-Netzwerke“) • Reaktivierung als „silver worker“

Übersicht über die Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik

AUS DER PRAXIS: KOELNMESSE

„Diversity Management ist gelebte Unternehmenskultur“

Das Aufsetzen von Diversity-Management-Programmen nutzt wenig, wenn sie nicht im Unternehmen aus Überzeugung gelebt werden – davon zeigt sich Martin Wollziefer, Leiter Personal der koelnmesse GmbH, im Interview mit dem IPA-Institutsbrief überzeugt. Stimmt aber die Grundhaltung, dann kommen internationale Talente von alleine.

Herr Wollziefer: koelnmesse – das klingt im Namen so „lokal“ nach gemütlicher rheinischer Kultur, wie heterogen oder „divers“ sind die Mitarbeiter des Unternehmens denn?

Wollziefer: Die koelnmesse GmbH ist in 102 Staaten über Tochtergesellschaften oder Repräsentanzen und freie Vertretungen aktiv, rund 25 Prozent unserer Mitarbeiter sind im Ausland beschäftigt. Vor Ort setzen wir Teams aus lokalen Mitarbeitern auf, die einerseits vertriebllich tätig sind und andererseits unsere überwiegend internationale Kundschaft auch bei rund 30 von uns durchgeführten Auslandsmessen betreuen.

Das Managen von Heterogenität hinsichtlich Internationalität und interkultureller Zusammenarbeit ist für uns also Tagesgeschäft.

Wie finden Sie denn die Mitarbeiter und Führungskräfte, die zu einem solchen international agierenden mittelständischen Unternehmen passen?

Die koelnmesse ist mit fast 650 Mitarbeitern tatsächlich ein mittelständisches Unternehmen – aber eines, das schon ein Company Branding als international interessanter Arbeitgeber hat. Ich denke, dass man sagen kann, dass wir „Diversity in un-

serer Fimenkultur leben“ – und so bewerben sich von Anfang an junge Menschen bei uns, die sehr weltoffen und neugierig sind. Viele sind auch mehrsprachig und in Kontakt mit verschiedenen Kulturkreisen aufgewachsen und interessiert daran, weitere Kulturen kennenzulernen. Die Rekrutierung selbst findet bei den General Managern global statt. Dabei arbeiten wir teilweise mit externen Beratern zusammen. Die finalen Einstellungsgespräche werden in Köln geführt. Die ausländischen Tochtergesellschaften rekrutieren dann selbständig ihre meist lokalen Mitarbeiter.

Die koelnmesse hat Auslandsvertretungen in fast allen europäischen Ländern, in Amerika, Australien und Neuseeland, in vielen Ländern Afrikas und Asiens. Wie stellt sich Diversity Management angesichts der vielen kulturellen Herausforderungen konkret dar?

Diversity Management speist sich hier oft schon aus der jahrelangen Praxiserfahrung. Unsere Projektleiterinnen und -leiter haben meist schon langjährige Erfahrung in internationalen Projekten. Sie sind mehrsprachig – es gibt Mitarbeiter, die bis zu zehn verschiedene Sprachen

beherrschen. Sie arbeiten vor Ort häufig mit Locals zusammen, die in Projektteams für bestimmte Messen zusammengestellt werden. Heterogenität ist hier kein Thema – höchstens im Sinne von: möglichst viele heterogene Kompetenzen zusammenzubringen.

Internationalität ist nur ein Aspekt von Heterogenität, wie sieht es mit der Gender- und der Age Diversity aus?

Selbstverständlich sind wir an der Erfahrung – und auch an der Bewerbung – älterer Mitarbeiter interessiert, schließlich geht der demographische Wandel an keinem Unternehmen vorbei.

Was die geschlechterspezifische „Gender-Frage“ betrifft, so hat die koelnmesse bereits eine hohe Frauenquote unter den Mitarbeitern, besonders hoch im Bereich Veranstaltungsmanagement. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen, bieten wir verschiedene, individualisierte Arbeitszeitmodelle an. Frauen in Führungspositionen gibt es auf der Projektmanagementebene knapp unter 40 Prozent. Von den 16 Bereichsleitern sind zwei Frauen: Ich gebe zu, da sind auch wir – wie viele Unternehmen – noch verbesserungsfähig. ■



Martin Wollziefer
ist Geschäftsbereichsleiter Personal der koelnmesse GmbH.

KOSTENFREI FÜR SIE: THEMENBROSCHÜRE CHANGE MANAGEMENT

Stillstand heißt Rückschritt und Wandel ist das Zeichen der Zeit. Unternehmen, die da nicht Schritt halten, verschwinden vom Markt. Doch Wandel, Veränderung, bedeutet immer auch Risiko und Unbequemlichkeit. Und ruft daher auch Widerstände in Firmen und Abteilungen hervor.

Wie also allen im Unternehmen die Chancen strategischer Veränderungsprozesse nahe bringen? Wie allen Mitarbeitern klar machen, dass Change-Projekte wichtig und dringlich sind – und nur von Erfolg gekrönt sein werden, wenn alle am selben

Strang ziehen? Wie Change so gestalten, dass keine Panik-, sondern eine Aufbruchstimmung im Unternehmen entsteht?

Diese Fragen stellen sich viele HR-Verantwortliche gerade zur Zeit – und da kommt die neue Themenbroschüre Change Management gerade recht.

Hier erfahren Sie, wie Sie aus Change, dem Veränderungsdruck des Marktes,

Transition machen: die Veränderung zum Besseren.

Laden Sie die Themenbroschüre Change Management einfach hier per Klick auf das Bild als virensicheres .PDF herunter



Impressum

Redaktion (Vi.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung
und Arbeitsorganisation
Hans-Katzer-Str. 22
50858 Köln
Telefon: 0221 - 55 09 476
Telefax: 0221 - 55 09 382
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations
agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise:
S. 1 © koelnmesse.de ; S. 3 links
unten: Fotolia © Kurhan; S. 3 rechts
oben: Fotolia © Yuri Arcurs; S. 6
© koelnmesse GmbH; restl.: IPA und
Bilddatenbanken.