

Diversity Management als Chance

Kleine und mittlere Betriebe der Region Weser-Ems machen es vor!



Impressum

Herausgeber*innen:

Hochschule Osnabrück
Campus Lingen
Fakultät Management, Kultur und Technik
Institut für Management und Technik
Kaiserstraße 10c
49809 Lingen (Ems)

Wirtschaftsverband Emsland
Mechtild Weßling
Herzog-Arenberg-Straße 7
49716 Meppen

Autorin:

Linda Knifka

Co-Autor:

Prof. Dr. Thorsten Litfin

Gestaltung/Layout:

sec GmbH, Osnabrück

Fotos:

S. 7: Hochschule Osnabrück, Foto: Louisa Windbrake; **S. 18, 20, 22-23:** Die Grünplaner Landschaftsarchitekten; **S. 24, 26, 28:** Stadt Lingen (Ems), **S. 29:** Fotostudio fotogen; **S. 30, 34-35:** Schröder Mode KG; **S. 36:** Hölscher Wasserbau GmbH, Foto: Martin Leissl, **S. 38-39:** Hölscher Wasserbau GmbH, Foto: Thomas Rosenthal, **S. 40:** Hölscher Wasserbau GmbH, Foto: Tanja Schleper, **S. 41:** Hölscher Wasserbau GmbH, Foto: Hans Einspanier, Fotostudio fotogen; **S. 42-47:** BauXpert Knipper GmbH & Co. KG; **S. 48:** Gemeinde Salzbergen, Foto: Alfred Möller, **S. 50:** Gemeinde Salzbergen, Foto: Christian Egbers-Behrendt, **S. 51 oben:** Gemeinde Salzbergen, **S. 51 unten, 52:** Gemeinde Salzbergen, Foto: Alfred Möller, **S. 53 oben:** Gemeinde Salzbergen, Foto: Norbert Gaßner, www.fotos-byopi.de, **S. 53 unten:** Gemeinde Salzbergen; **S. 54, 57, 58-59:** Nordseeheilbad Borkum GmbH; **S. 60, 63, 64-65:** Mainka Bau GmbH & Co. KG; **S. 66:** Alwin Otten GmbH, Foto: Simona Bednarek, **S. 68-69:** Alwin Otten GmbH, **S. 70:** Alwin Otten GmbH, Foto: Simona Bednarek, **S. 71:** Alwin Otten GmbH, Foto: Denny Gille, handwerk.com; **S. 72, 74:** Volksbank Lingen eG, **S. 75 unten:** Volksbank Lingen eG, Foto: KAI.PHOTO, **S. 75 rechts:** Volksbank Lingen eG, Foto: Klimmer; **S. 76, 78, 80-81:** Die Grünplaner Landschaftsarchitekten; **S. 82, 84-87:** Behnen und Hölscher Steuerberatungsgesellschaft; **S. 88, 90-91:** connectiv! eSolutions GmbH

Diversity Management als Chance

**Kleine und mittlere Betriebe der
Region Weser-Ems machen es vor!**

Dieses Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung.



Vorwort – 6

**Was ist Diversity Management
und warum brauche ich das? – 8**

**Erfahrungen
aus der Praxis – 17**

FAMILIENFREUNDLICHKEIT & GENDERMAINSTREAMING

DIE GRÜNPLANER LANDSCHAFTSARCHITEKTEN – I

Sich Zeit nehmen für neue Themen – 18

STADT LINGEN (EMS)

Führung als Team bei der Stadt Lingen (Ems), geht das? – 24

SCHRÖDER MODE KG

Nicht immer ist Krankheit die Ursache für Fehlzeiten – 30

HÖLSCHER WASSERBAU GMBH

**„Vorwärts mit Zufriedenheit“ –
Eine Arbeitsgruppe für noch bessere
Bedingungen für die Kolleg*innen auf dem Bau – 36**

BAUXPERT KNIPPER GMBH & CO. KG

**Ganz oder gar nicht:
neue Arbeitszeiten in allen Abteilungen – 42**

GEMEINDE SALZBERGEN

**Erfolgreiche Führung soll
nicht dem Zufall überlassen werden – 48**

FACHKRÄFTEMANGEL

NORDSEEHEILBAD BORKUM GMBH

**Weil es mit dem Motto „Arbeiten, wo
andere Urlaub machen“ leider nicht getan ist – 54**

MAINKA BAU GMBH & CO. KG

Neue Zielgruppen für das Unternehmen gewinnen – 60

ALWIN OTTEN GMBH

**Für ein gutes Klima – Willkommenskultur beim
Fachbetrieb für Kälte-, Klima- und Elektrotechnik – 66**

ALTERSSTRUKTUR & WISSENSMANAGEMENT

VOLKSBANK LINGEN EG

Unterstützung bei der Karriereplanung von Anfang an – 72

DIE GRÜNPLANER LANDSCHAFTSARCHITEKTEN – II

10.000 km weniger Auto fahren im Jahr – 76

BEHNEN UND HÖLSCHER STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT MBB

**Weil ein junges und dynamisches
Team nicht nur Vorteile mit sich bringt – 82**

MIGRATION & INTERKULTURELLES MANAGEMENT

CONNECTIV! ESOLUTIONS GMBH

**Auf dem Weg zu mehr
Diversität im Mittelstand – 88**

III

Was haben wir herausgefunden? – 92

IV

Wie bewerten die Unternehmen das Projekt? – 99

Linksammlung – 102

Quellen – 102

Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen bilden besonders in der Region Weser-Ems das Rückgrat der Wirtschaft. Sie sind daher sehr wichtig für die Menschen unserer Region. Aus diesem Grund ist es interessant zu analysieren, wie die Unternehmen neue Herausforderungen meistern. Zu diesen Herausforderungen gehört auch der in allen Bereichen zu spürende Fachkräftemangel. Es wird für die Unternehmen immer schwieriger gutes Personal zu gewinnen, zu binden und zu motivieren langfristig gut zusammenzuarbeiten. Grundvoraussetzung hierfür ist ein gutes Betriebsklima in den Unternehmen. Wichtig ist es, dass sich alle Mitarbeiter*innen wertgeschätzt fühlen und zufrieden sind. Zufriedenheit wirkt sich positiv auf die Motivation und Leistungsfähigkeit aus. Diversity-Management (DiM) ist ein wichtiger Baustein zur Erreichung dieser Zielsetzungen.

Die Hochschule Osnabrück startete im Herbst 2017 auf Initiative von Herrn Dr. Fritjof Karnani gemeinsam mit dem Wirtschaftsverband Emsland das Projekt DIAMANT (Diversity-Management: Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems). Zudem konnte die Emsländische Stiftung Beruf und Familie frühzeitig als Kooperationspartner gewonnen werden. Das Projekt wurde durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) finanziert.

Ziel war es, gemeinsam mit den Unternehmen der Region an den Bedürfnissen der Wirtschaft orientierte Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Bei den Praxisvertreter*innen bestand eine hohe Bereitschaft für das Thema und für die Zusammenarbeit. Dieses hat sich nicht allein durch die Tatsache gezeigt, dass es mehr Unternehmen gab, als wir „annehmen“ konnten, sondern auch daran, dass uns der Zugang in die Unternehmen und die Möglichkeit, mit Führungskräften zu sprechen, sehr leicht gemacht wurde. Ebenso kooperativ waren auch die vielen Interviewpartner*innen, die es ermöglichten, viele interessante und erkenntnisreiche Gespräche zu führen. Für diese gemeinsame Zeit gilt unser großer Dank allen Beteiligten, die dieses Projekt ermöglichten.

Gemeinsamer Nenner aller Gespräch war und ist es, die Vielfalt in den Unternehmen weiter zu fördern. Die Vorteile gemischter Belegschaften werden dabei klar erkannt.

In dieser Informationsschrift werden insgesamt 13 Projekte mit kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) der Region vorgestellt, die sich auf den Weg gemacht haben, Diversity-Management in ihre Unternehmensstrategie und ihren -alltag zu integrieren. Selbst bei den teilnehmenden Unternehmen war eine große Vielfalt gegeben und es nahmen sowohl sehr kleine (fünf Mitarbeiter*innen) und für den Mittelstand sehr große Unternehmen (ca. 600 Mitarbeiter*innen) aus unterschiedlichsten Branchen (z. B. Bau, Bank, Mode, IT, Verwaltung) daran teil. Diese Organisationen sind damit in der Vorreiterrolle und Ihre Erfahrungen können anderen Unternehmen als Blaupause dienen. Die Erfahrungen des Projektes gemeinsam mit den vorgestellten Unternehmen können andere inspirieren und ermutigen, sich ebenfalls auf den Weg zu machen, Vielfalt in ihren Organisationen zu fördern und an den Vorteilen des Diversity Managements teilzuhaben, denn richtig angegangen kann sich Diversity für jedes Unternehmen „lohnen“. Zudem soll die Möglichkeit geboten werden, sich zu vernetzen, weshalb die Ansprechpersonen in den Organisationen genannt werden.

Mit der vorliegenden Informationsschrift möchten wir Ihnen einen Impuls geben, wie Führungskräfte gemeinsam mit den Menschen bzw. Mitarbeiter*innen eine Kultur der Offenheit und Vielfalt in der Region Weser-Ems weiterentwickeln und leben.





Prof. Dr. Thorsten Litfin

Projektleiter
seit 01.09.2017

Linda Knifka, M.A.

wissenschaftliche
Mitarbeiterin

Mechthild Weßling

Geschäftsführerin
Wirtschaftsverband Emsland

Unsere Region Weser-Ems ist so vielfältig wie nie zuvor. Diese Vielfalt sehen wir als Chance; sie zu nutzen ist nicht nur gesellschaftlich erforderlich, sondern sollte auch als wichtiger Wettbewerbsvorteil angesehen werden. Gerade für Sie als Vertreter*innen von KMU wirken sich Einflussfaktoren wie der demographische Wandel, die veränderte Sicht auf die Arbeit und der steigende Fachkräftebedarf in besonderem Maße aus. Auch wenn Sie es vielleicht anders nennen: Mit Diversity Management (DiM) hatten Sie in Ihrem beruflichen Alltag sicherlich schon zu tun. Ob Sie global nach gut ausgebildeten Fachkräften suchen, ob Sie in Ihrer Belegschaft Talente in unterschiedlichen Lebensphasen unterstützen oder auf internationalen Märkten unterwegs sind. Das alles ist Diversity Management (DiM). Sie erkennen personelle Vielfalt an und fördern diese, finden eine kluge Strategie und nutzen diese Vielfalt so, dass Ihre Organisation und alle Menschen einen Mehrwert davon haben. Erfolgreiches Diversity Management (DiM) beginnt mit Führungskräften, die sich persönlich für die Entwicklung der Unternehmenskultur einsetzen.

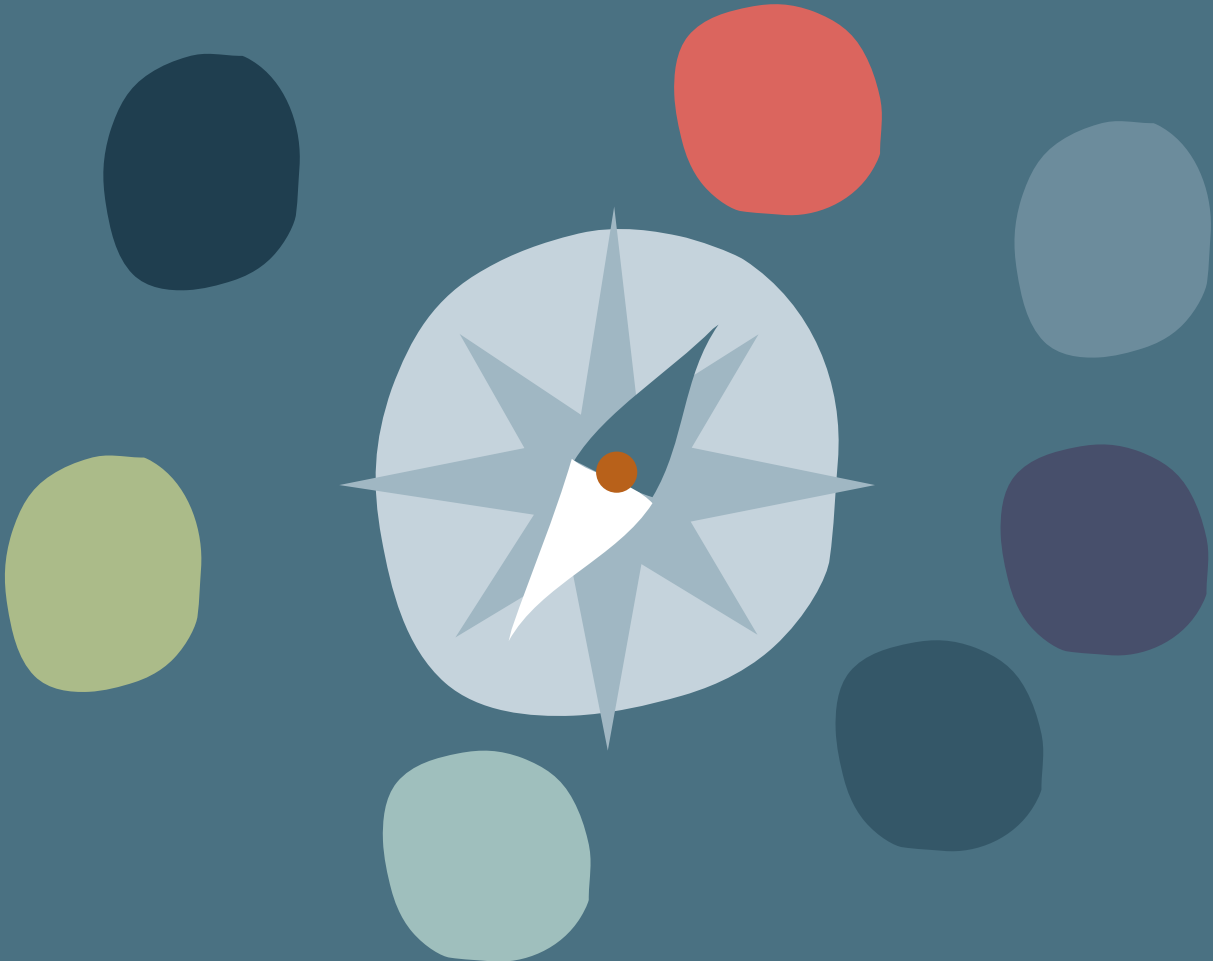
Auf den folgenden Seiten finden Sie daher die wichtigsten Informationen rund um das Thema Diversity Management (DiM). Wie funktioniert es? Was bringt es? Was ist zu beachten?

Wir hoffen, dass Sie wertvolle Anregungen finden und sich bei Interesse mit den Kontaktpersonen vernetzen, um die Vielfalt in unserer Region Weser-Ems weiter zu stärken!

Wir danken allen, die das Projekt finanziell und ideell unterstützt haben und Herrn Dr. Karnani, für die fachliche Projektinitiierung und den Einstieg als Projektleiter.

Was ist Diversity Management und warum brauche ich das?

“Diversity Management beschäftigt sich mit der Anerkennung und Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt.”



Was ist Diversity Management?

Diversity Management ist ein Managementkonzept mit dem Ziel, eine Organisationskultur zu fördern, in der alle Mitglieder ihre individuellen Fähigkeiten einbringen und sich mit ihren spezifischen Bedürfnissen wiederfinden können. Die Wertschätzung vielfältigen Personals ist demnach ein zentrales Anliegen dieses Konzeptes. Es handelt sich um ein strategisches sowie ein organisationales Ziel, das alle unternehmensrelevanten Bereiche wie Führung, Produktentwicklung, Marketing, Human Resources, interne und externe Unternehmenskommunikation, Vertrieb etc. betrifft. Somit rücken neben dem eigenen Personal auch die Kund*innen, Lieferant*innen, Geldgeber*innen etc. in den Mittelpunkt. Diversity Management kann für ein Unternehmen zu einem ökonomischen Wettbewerbsfaktor werden (Vedder 2006).

Beispiel:

Arztpraxen und Apotheken in Berlin Neukölln haben gezielt Personal mit türkischem Migrationshintergrund rekrutiert und qualifiziert. Da vor Ort viele türkischstämmige Menschen leben, können sie nun auch ohne Sprachbarrieren ihre Kund*innen bedienen und haben somit einen Vorteil gegenüber anderen Praxen und Apotheken.

Die positive Außenwirkung ermöglicht eine bessere Auswahl an zukünftigen Auszubildenden und Mitarbeiter*innen, da auch andere Personen mit Migrationshintergrund eher dort arbeiten möchten.

Quelle: Krell et al. 2018

Wer hat es erfunden?

Die historischen Wurzeln des Diversity Managements gehen auf die Proteste der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen in den 1950er Jahren zurück. Schwarze, Frauen, Homosexuelle kämpften für eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Dies schlug sich auch auf die Arbeit in den Unternehmen nieder. Durch die Gesetzgebung zu Equal Employment Opportunity (EEO) und Affirmative Action (AA) mussten sich Arbeitgeber*innen intensiver mit Antidiskriminierung und sozialen Minderheiten auseinandersetzen (Edelmann 1990 nach Krell et al. 2018). In Deutschland ist das Konzept seit den

1990er Jahren vorerst als personalpolitisches Konzept bekannt geworden (Krell 1996) und hat sich zunächst vordergründig in privatwirtschaftlichen Unternehmen verbreitet (Süß und Kleiner 2006 nach Krell et al. 2018). Eines der ersten großen Unternehmen, das sich mit Diversity Management gezielt beschäftigte, war im Jahr 2000 die Lufthansa AG. Personelle Vielfalt hatte dort einen besonderen Stellenwert, weil zu der Zeit bereits dort Menschen aus 130 Nationen beschäftigt waren und insgesamt 90 unterschiedliche Länder angefliegen wurden (Rühl 2004 nach Vedder 2006).

Warum braucht man das?

In Organisationen kommt es in Teilen vor, dass Belegschaften durch eine dominante Gruppe geprägt werden, man spricht in diesem Zusammenhang von einer „monokulturellen“ Organisation (Cox 1991 nach Krell 2018). Dies sind z. B. Männer ohne Migrationshintergrund mittleren Alters. Selbst wenn sie statistisch nicht zwingend in der Mehrheit sind, stellen sie die soziale Majorität dar und haben häufig Einfluss und prägen so die Organisation und deren Kultur. Aufgrund dieser Machtposition kann die dominante Gruppe sich selbst als „homogenes Ideal“ definieren und die Organisation ihrem Ideal entsprechend bewusst oder unbewusst beeinflussen (Loden & Rosener 1991 nach Krell 2018). Alle anderen, die nicht zur dominanten Gruppe

gehören, könnten als „Andere“, „Besondere“ oder im Extremfall sogar als „Defizitäre“ betrachtet und behandelt werden. Das kann bewusst aber auch unbewusst geschehen. Hieraus können Ausgrenzung, Bevorzugung, Benachteiligung, Vorurteile etc. resultieren, die sich nachteilig auf das Unternehmen auswirken. Zudem ist eine monokulturelle Organisation weniger attraktiv für Bewerber*innen, die nicht dem „homogenen Ideal“ angehören. In Zeiten von Fachkräftengpässen kann dies zusätzlich zu Wettbewerbsnachteilen führen. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, sich aktiv mit der Vielfalt innerhalb des Unternehmens auseinanderzusetzen.

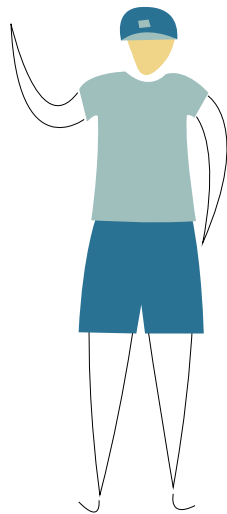
Was heißt vielfältig?

Menschen und somit auch die Belegschaft eines Unternehmens besitzen neben vielen Gemeinsamkeiten auch immer Unterschiede.

Für diese verschiedenen Dimensionen sind auch in Organisationen verschiedene Formen der sozialen Diskriminierung möglich **SIEHE TAB 1.**

Sie unterscheiden sich in Bezug auf:

- Alter
- Geschlecht
- körperliche und geistige Fähigkeiten
- sexuelle Orientierung
- Herkunft
- Religion
- Familienstatus
- Berufserfahrung
- u.v.m.

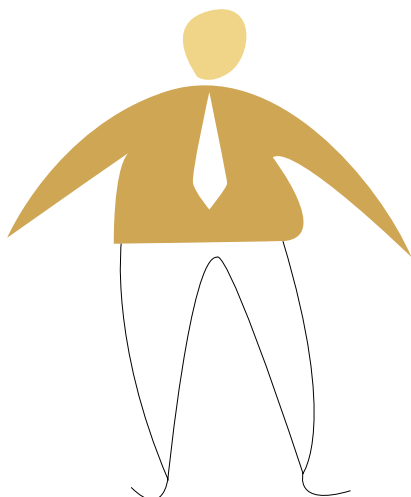


Nico, 17,
Azubi Bürokaufmann,
ohne Vater aufgewachsen,
angelt gerne in seiner Freizeit,
wünscht sich später
mind. 4 Kinder.



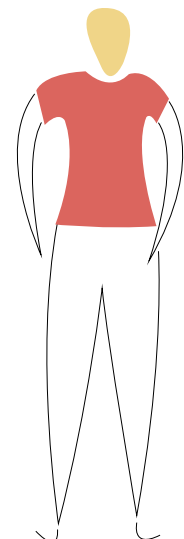
Kim, 44,
Personalreferentin,
verheiratet, keine Kinder.
Sagt von sich selbst:
„Backen ist mein Leben“.

Alexander, 58,
Controller,
in Moldavien aufgewachsen,
liebt Standardtanz
und Actionfilme.

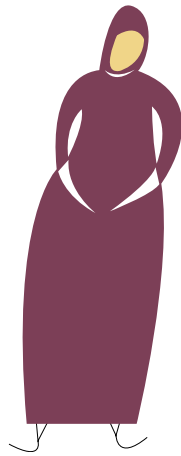


Erol, 33,
Marketingexperte,
gelernter Tischler,
schwerhörig,
liebt die Natur
und das Wandern.

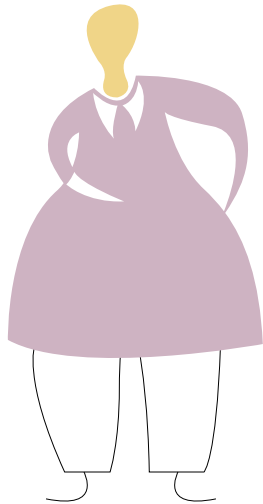
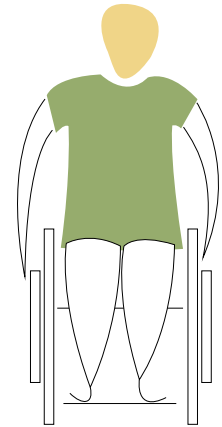
Martina, 49,
Projektleiterin,
hieß früher Martin,
lebt mit ihrem Hund
und Mann am See,
fährt im Winter gerne Ski.



Samira, 35,
Chemikantin,
Muslimin,
Eltern aus der Türkei,
liebt Computerspiele.



Tim, 32,
Bauingenieur,
verheiratet,
gerade Vater geworden,
liebt Basketball.
Sagt von sich selbst,
dass er chaotisch ist.



Irene, 60,
Chefsekretärin,
verheiratet mit einer Frau,
pflegebedürftigen Vater.
Sagt von sich selbst,
sehr tierlieb zu sein.



Mohammed, 29,
aus Berlin,
alleinerziehender Witwer,
liebt Fußball und
den großen BVB.
Sagt von sich selbst,
dass er seinem Kind später
etwas bieten möchte.

TAB 1: FORMEN SOZIALER DISKRIMINIERUNG Quelle: Vedder 2006, S. 12

Diversity-Dimension	Dominante Gruppe	Dominierte Gruppe(n)	Formen der Diskriminierung
Geschlecht	Männer	Frauen, Transgender-Personen	Sexismus
Ethnizität, Rasse, Hautfarbe, Nationalität	„Inländer mit weißer Hautfarbe“	Angehörige anderer Ethnien, Hautfarben oder Nationalitäten	Rassismus, Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie
Alter	Erwachsene mittleren Alters	Junge und ältere Erwachsene	Altersdiskriminierung
Religion	In Deutschland: Christen	Anhänger anderer Religionen + Freikirchen; Atheisten	Religiöse Diskriminierung, Antisemitismus
Sexuelle Orientierung	Heterosexuelle	Schwule, Lesben, Bisexuelle	Heterosexismus, Homophobie
Behinderung, Körperliche Unversehrtheit	Menschen ohne Einschränkungen / Behinderungen	Menschen mit Einschränkungen / Behinderungen	Diskriminierung von Behinderten

Schon aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wird es vermutlich seltener zu einer unmittelbaren also direkten Diskriminierung kommen, da diese leicht erkenn- und vermeidbar ist. Personalverantwortliche und Unternehmensleitungen wissen, dass keines der genannten Merkmale als Ausgrenzungskriterium dienen darf, weder bei der Personalauswahl noch bei der Personalentwicklung, der Entgeltfestsetzung, bei Beförderungen, Kündigungen etc. Schwieriger wird es jedoch sein, Formen der mittelbaren, also indirekten Diskriminierung zu erkennen, welche laut EU-Recht ebenfalls verboten sind.

Beispielhaft sind Regelungen zu Ungunsten von Teilzeitbeschäftigten zu nennen. Frauen arbeiten statistisch gesehen überproportional in Teilzeit und

sind demnach besonders häufig von diesen Regelungen betroffen. Quelle: Krell et al. 2018

Die unternehmenseigenen Prozesse sollten einer freiwilligen Selbstkontrolle unterzogen werden, um zu prüfen, ob man als Unternehmen tatsächlich diskriminierungsfrei agiert. Diskriminierungsklagen mittelbarer Benachteiligung sind derzeit noch relativ selten, da die soziale Diskriminierung im Kontext der Personalpolitik vielfach noch nicht erkannt worden ist (Sacksofsky 2013 nach Krell et al. 2018). Für eine erfolgreiche Diversity-Strategie sollte jedoch Chancengleichheit nicht nur rechtlich geboten sein, sondern vielmehr durch eine innere Haltung und Einstellung verfolgt werden. Zusätzlich können hierdurch ökonomische Vorteile entstehen.

Warum kann Vielfalt für ein Unternehmen gut sein?

Vielfältige Teams und eine möglichst große Heterogenität im Unternehmen sind nicht per se besser also produktiver, kreativer oder innovativer (Rastetter 2006 nach Krell et al. 2018). Es kommt darauf an, wie mit Personen aus der nicht-dominierenden Gruppe im Unternehmen umgegangen wird.

Beispiel: Wenn Personen mit Migrationshintergrund in der Führungsetage von Kolleg*innen nicht als kompetent oder bereichernd anerkannt werden und sie nicht mit ihnen entsprechend kooperieren, kann sich das eher negativ als positiv für das Unternehmen auswirken.

Die angesprochenen Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht allein durch „mehr Vielfalt“ realisieren. Letztlich muss sich durch eine Diversity-Strategie, die in alle relevanten Bereiche greift, die Kultur einer Organisation dahingehend entwickeln, dass Chancengleichheit für alle Beschäftigten vorhanden ist und von allen verstanden wird. Wenn das erreicht wird, kann das Unternehmen viele Wettbewerbsvorteile erzielen:

Mehr Innovativität!

Mehr Märkte und Kundschaft!

Mehr Fachkräfte!

Mehr Flexibilität!

Mehr Kreativität!

Weniger Kosten!

DAS KOSTENARGUMENT

Wenn sich verschiedene Minderheiten innerhalb der Belegschaft nicht wertgeschätzt oder gar diskriminiert fühlen, so wirkt sich dies negativ auf ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit aus. Der Zwang zur Anpassung an eine dominante Gruppe bindet Energien, die ansonsten der Leistungserstellung zugutekämen und sich in Produktivitätssteigerungen niederschlagen würden. In gravierenden Fällen entstehen Kosten durch Absentismus, häufige Stellenwechsel und Kündigungen. Dieses Risiko ist umso größer, je vielfältiger die Beschäftigten sind und je weniger integriert sich die Minderheiten im Unternehmen fühlen. DiM hilft dabei, die daraus resultierenden Kosten zu minimieren.

DAS MARKETINGARGUMENT

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft sollte eher als eine homogene Arbeitnehmerschaft in der Lage sein, sich auf die Bedürfnisse einer ebenfalls vielfältigen Kundschaft einzustellen. Angehörige von Minderheitengruppen können die kulturellen Einflüsse auf spezifische Kaufentscheidungen besser beurteilen als Verkäufer, die mit der jeweiligen Subkultur nicht vertraut sind. Taylor Cox Jr. (1993: 30) zitiert mehrere amerikanische Studien, die belegen, wie positiv sich der Einsatz von Insidern (z. B. schwarzen oder hispanischen Managern) im Vertrieb auswirkt. Einige ethnische Minderheiten weigern sich regelrecht, mit Menschen, die ihnen fremd sind, größere Geschäfte zu machen. Die Vielfalt der Beschäftigten kann also ökonomische Vorteile nach sich ziehen, wenn sie entsprechend genutzt wird.

DAS PERSONALMARKETINGARGUMENT

Unternehmen, die durch DiM-Aktivitäten positiv auffallen, sind ein attraktiver Arbeitgeber für Bewerberinnen und Bewerber aus Minderheitengruppen. Diversity kommt zudem der Offenheit und multikulturellen Aufgeschlossenheit vieler potenziellen Nachwuchskräfte sehr entgegen. Beide Effekte unterstützen die Ausschöpfung aller verfügbaren Arbeitsmarktpotenziale und wirken positiv auf das Arbeitgeberimage. Im zunehmenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal sind dies nicht zu unterschätzende Konkurrenzvorteile. Weiterhin ist zu erwarten, dass sich Mitarbeiter, deren individuelle Eigenschaften und Fähigkeiten geschätzt und gefördert werden, sehr loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber verhalten (und seltener das Unternehmen wechseln).

DAS FLEXIBILITÄTSARGUMENT

Organisationale Monokulturen zeigen deutliche Tendenzen zur Fixierung auf die eigene Verständniswirklichkeit und zur Universalisierung der betrieblichen Sichtweise (Betriebsblindheit). Dies hängt mit dem hohen Konformitätsdruck zusammen, der in homogen besetzten Entscheidungsgremien wirkt. Solche starken Unternehmenskulturen sind nur eingeschränkt in der Lage, flexibel auf Umweltveränderungen zu reagieren. DiM hingegen fördert die Akzeptanz alternativer Sichtweisen, die individuelle Ambiguitätstoleranz und kognitive Flexibilität. Multikulturelle Organisationen können besser mit Unsicherheit umgehen und sind eher bereit, sich auf marktinduzierte Veränderungen einzulassen.

DAS KREATIVITÄTSARGUMENT

„Der Einbezug von Minoritätsgruppen steigert die Kreativität und die Innovationskraft, weil durch das verbreiterte Wertespektrum und dank dem Abbau von Konformitätsschranken mehr neue Ideen eingebracht werden“ (Kiechl 1993: 70). In der Tat gibt es Hinweise aus psychologischen Studien, dass vielfältige Standpunkte zu innovativeren Gruppenentscheidungen führen, weil sie auch nicht offensichtliche Alternativen in den Mittelpunkt des Interesses rücken (Thomas 2003; siehe auch Rastetter in diesem Band). Umgekehrt engen hierarchische monokulturelle Rahmenbedingungen die Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten aus nicht dominanten Gruppen stark ein.

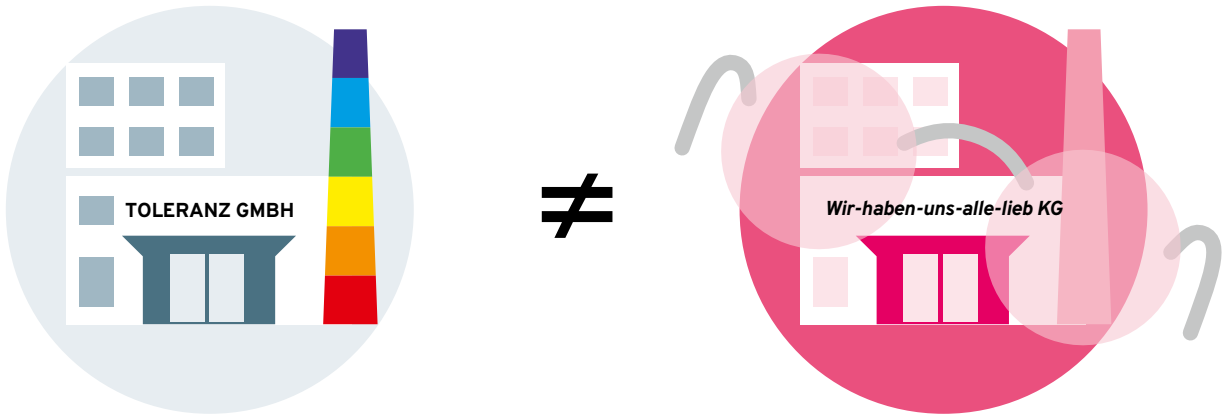
DAS PROBLEMLÖSUNGSARGUMENT

Homogene Gruppen können Probleme zwar schneller lösen als gemischt zusammengesetzte Teams, die Letztgenannten sind allerdings kreativer und kommen zu tragfähigeren Problemlösungen (Krell 1999). Die Wissensbasis diverser Gruppen ist grundsätzlich breiter und ermöglicht die Realisierung qualitativ besserer Lösungsansätze. Dies hängt unter anderem auch damit zusammen, dass erste Entwürfe kritischer hinterfragt werden als in homogenen Teams. Taylor Cox (1993) weist allerdings darauf hin, dass aus Heterogenität nicht automatisch solche Vorteile resultieren müssen. Vielmehr bedarf es einer hohen Sensibilität für die Chancen und Risiken von Vielfalt, um daraus einen besonderen Nutzen ziehen zu können.“

Quelle: Vedder 2006, S. 14f.

Diese Vorteile können jedoch nur realisiert werden, wenn alle so sein dürfen, wie sie sind. D.h. frei von Anpassungs- oder Rechtfertigungsdruck in vorurteilsfreien Unternehmen:

- mit einem Klima der Offenheit und Wertschätzung für Individualität
- mit einer Kultur, in der alle Mitarbeiter*innen gleich sichtbar sind
- mit Führungskräften, die die unterschiedlichen Anforderungen kennen und berücksichtigen



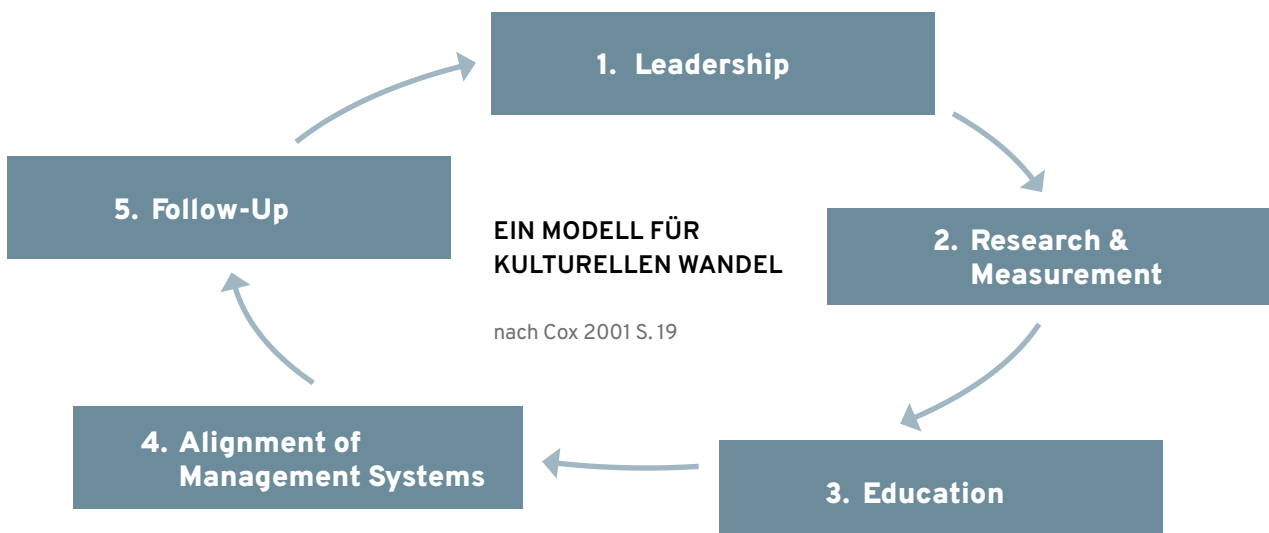
Wie erreicht man das?

Jedes Unternehmen, jede Branche, jeder Standort usw. ist unterschiedlich, weshalb es nicht den einen idealtypischen Weg und den vorgezeichneten „Fahrplan“ gibt, den es anzuwenden gilt. Aber ein idealtypisches Diversity Management hat immer ein Ziel: Organisationskulturen zu verändern. Das bedeutet jedoch nicht, dass nur das Miteinander und die „weichen“ Faktoren verändert werden sollen, sondern dass es auch um umfassende und tiefgreifende Veränderungen geht, die die Politiken und Praktiken des gesamten Managements der Organisation betreffen. Das betrifft zunächst kollektive Werte und Normen, individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen bis hin zu Strukturen und

Machtverhältnissen. Diversity Management ist folglich ein Prozess, der auf mehreren Ebenen ansetzt und daher nach verschiedenen aufeinander abgestimmten Maßnahmen verlangt. Eine Orientierungshilfe kann folgendes Regelkreis-Modell zur Umsetzung eines Diversity-Konzepts sein (Cox 1991 nach Krell 2018, S. 19).

1. Leadership

Im ersten Schritt sollte ein Bekenntnis der Unternehmensleitung zu den Zielen des DiM ausgesprochen werden. Für den Erfolg ist das von besonderer Bedeu-



tung, auch wenn eine alleinige Top-Down-Strategie nicht ausreicht, sondern stets auch von einer Bottom-Up-Strategie begleitet werden sollte. Diversity Management könnte als neue Strategie, in das Leitbild oder die Grundsätze der Organisation verankert werden und ggf. in die Betriebsvereinbarung aufgenommen werden. Wichtig ist in jedem Fall, es umfassend an alle Mitglieder zu kommunizieren. Weiterhin sollte vorbildliches Handeln von Führungskräften früh gefördert werden. Als besonders wirksam hat sich die strukturelle Verankerung des Themas durch die Bildung einer Arbeitsgruppe mit Verantwortlichen bis hin zur Schaffung einer Stelle bzw. Stellenanteilen herausgestellt.

2. Research & Measurement

Im nachfolgenden Bereich steht die Gewinnung von Daten, die für den Veränderungsprozess bedeutsam sind, im Vordergrund. Dies können z. B. Statistiken über die Zusammensetzung der Kund*innen, Beschäftigten¹, etc. sein. Bei den Beschäftigten geht es dabei nicht nur um die zahlenmäßigen Repräsentanzen der verschiedenen nicht-dominierenden Mitglieder, sondern auch um das Ausmaß der strukturellen Integration in den Hierarchie-Ebenen und Funktionsbereichen. Vorhandene Instrumente wie Diversity-Audits sind hilfreich. Sie berücksichtigen neben statistischen Analysen auch Befragungsergebnisse der Belegschaft. Das hat den zusätzlichen Vorteil durch die frühe Einbindung aller Beschäftigten, eine höhere Akzeptanz und Commitment für das Thema zu erzielen.

3. Education

In diesem Schritt geht es um die konkrete Sensibilisierung- und Aufklärungsarbeit aller Beteiligten. Vielen ist das Thema neu bzw. sie kennen nur einzelne Aspekte.

Darum ist es sinnvoll, hier vor allem mit Diversity-Trainings zu arbeiten. Bei der Ausgestaltung dieser Programme sollten die Beschäftigten aller Statusgruppen, Funktionen und Identitäten berücksichtigt werden. Weitere Instrumente sind Coachings oder Mentoringprogramme.

4. Alignment of Management Systems

Dieser Punkt bezieht sich auf sämtliche organisationalen Politiken, Praktiken, Regeln oder Prozesse des Unternehmens. Mit Blick auf Personal und Arbeit sind diese dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie für eine diversitätsoffene Organisation hinderlich bzw. förderlich sind. Dies kann in zwei Schritten erfolgen: Zuerst können Prozesse auf Diskriminierungspotenzial geprüft werden. Zum Beispiel, ob Stellenausschreibungen richtig formuliert worden sind oder ob Kriterien bei Beurteilungsverfahren richtig gewählt worden sind. Dies dient in erster Linie der Schadensreduzierung. Weitergehend wirkt die Prüfung des Gleichstellungspotenzials. Diese zielt darauf ab, zu analysieren, welche Prozesse zur Erhöhung der Diversitätsoffenheit beitragen können. Beispielsweise wäre zu prüfen, ob zusätzliche Kriterien in Stellenausschreibungen oder Beurteilungsverfahren mit aufgenommen werden sollten.

5. Follow up

In diesem Bereich geht es darum, dass die Ergebnisse, die erzielt werden, auch dauerhaft bestehen bleiben. Es wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt. Dies könnte z. B. durch eine Balanced Scorecard für diversity-relevante Merkmale erfolgen. Aber auch die strategische Gestaltung von Anreizen sowohl materieller als auch immaterieller Art wie bspw. durch Auszeichnungen kann hilfreich sein.



Wie kann das in der Praxis aussehen?

Der Blumenstrauß an Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity Management ist groß und bunt. Als Anhaltspunkt, was bereits in Unternehmen gemacht wird, sind folgende Hauptkategorien mit ihren Maßnahmen entstanden:

Work-Life-Balance Maßnahmen

Darunter fallen Maßnahmen, welche zum Ziel haben, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben auf Seiten der Angestellten zu ermöglichen. Z. B.

- Kinderbetreuungsangebote
- flexible Arbeitszeitregelungen
- ...

Netzwerkmaßnahmen

Bei den Netzwerken handelt es sich zumeist um Plattformen, welche von Unternehmensseite entlang konkreter Ausprägungen bestimmter Diversity-Dimensionen angeboten werden. Häufig sind diese Netzwerke für alle Beschäftigte geöffnet, sodass z. B. auch Männer sich einbringen können, wenn sie sich für mehr Chancengleichheit für Frauen einsetzen möchten. Z. B.

- Frauen-Netzwerke
- LGBTIQ*-Netzwerke
- ...

Individuelle Stärkung spezieller Diversity-Dimensionsträger*innen

Mit Hilfe dieser Maßnahmen wird versucht, aus bestehenden Dominanzverhältnissen bzw. Hierarchien heraus die dominierte Gruppe in Bezug auf bestimmte Diversity Dimensionen zu stärken wie z. B. durch Mentoring Programme.

Betriebliche Richtlinien bzw. Bestimmungen

Diese treten zumeist als Bestandteile von betrieblichen Verhaltensrichtlinien (Codes of Conduct) auf. Sie reichen von generellen und kategorischen Diskriminierungsverboten aufgrund zumeist speziell aufgezählter Diversity-Dimensionen, bis hin zu konkreten Bestimmungen der Gleichstellung z. B. bei Urlaubsansprüchen oder betrieblichen Leistungen. Z. B. in

- Betriebsvereinbarungen
- Firmenleitlinien
- ...

Bewusstseinsbildende Maßnahmen

Solche Maßnahmen werden u. a. durch Schulungen ergriffen. Der Sinn solcher Schulungen ist es, ein Bewusstsein für Ungleichheiten, Vorurteile oder Diskriminierungstatbestände zu schaffen und möglicherweise auch Lösungsvorschläge anzubieten, um diesen zu begegnen. Unter diese Maßnahmenkategorie fallen auch generelle Thematisierungsbemühungen. Z. B.

- Diversity-Schulungen/Trainings
- Beiträge im Intranet, in Mitarbeiter*innenzeitschriften, Flyern
- ...

Wiedereingliederungserleichterung nach Auszeiten

Solche Maßnahmen ergeben sich nach Karenzzeiten und dienen dazu, die betroffenen Mitarbeiter*innen nach der Karenz bestmöglich wieder ins Unternehmen einzubinden. Z. B.

- langsame/stundenweise Wiedereingliederung
- Kontakt aufrechterhalten durch Treffen während der Auszeit
- ...

Sponsoring/Zielgruppenmarketing

Die Maßnahmen zielen auf die Vielfalt der Kund*innenschaft ab, und drücken sich in Kampagnen aus, die auf Kund*innengruppen zugeschnitten sind, welche konkrete Ausprägungen bestimmter Diversity-Dimensionen miteinander teilen wie z. B. die Katjes-Werbekampagne mit Muslimen. Geworben wird für Weingummi ohne tierische Gelatine, denn Muslime essen aufgrund ihres Glaubens keine Lebensmittel, in denen Bestandteile vom Schwein verarbeitet worden sind. Zur Zeit der Kampagne (2018) waren rund 6 % der deutschen Bevölkerung Muslime. (Gitzi & Köllen 2006: 33 ff. nach Köllen 2010).

1 Organisationen melden häufig rechtliche Bedenken an, Diversity Dimensionen zu erfassen. Viele Informationen, die sie brauchen, haben sie bereits in den Personalakten vorliegen. Alter, Geschlecht, Ausbildung oder Arbeitsmodelle sind Informationen, die sie auswerten dürfen. Darüber hinaus können sie Ihre Beschäftigten ermuntern, Bedürfnisse zu thematisieren, die sich aus ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Lebenshintergründen ergeben. In einer offenen, vorurteilsfreien Organisationskultur erfahren sie eher, was ihre Beschäftigten bewegt – und können reagieren, bevor sie ihnen den Rücken kehren.

II Erfahrungen aus der Praxis

Die folgenden Praxisbeispiele stützen sich auf die im Rahmen des DIAMANT-Projekts in 2018/2019 durchgeführten Interviews mit 60 Fach- und Führungskräften, Personalverantwortlichen und Geschäftsleitungen aus KMU der Region Weser-Ems. Dabei fokussieren sich die Beispiele auf die Schwerpunkte des von Dr. Fritjof Karnani im Vorfeld gestellten Projektantrags²:



FAMILIENFREUNDLICHKEIT
& GENDERMAINSTREAMING - 18

FACHKRÄFTEMANGEL - 54

ALTERSSTRUKTUR &
WISSENSMANAGEMENT - 72

INTERKULTURELLES
MANAGEMENT & MIGRATION - 88

Die Beispiele zeigen, wie bereits mit einfachen Empfehlungen für Maßnahmen Diversity Management im Alltag von KMU umgesetzt werden kann.

² Da es sich um ein Drittmittel gefördertes Projekt handelt, wurde Anfang 2016 von Dr. Fritjof Karnani, der bis 2017 Verwalter der Professur für Entrepreneurship und Unternehmensführung an der Hochschule Osnabrück war, in Kooperation mit dem Wirtschaftsverband Emsland, bei der NBank ein umfangreicher Projektantrag mit den aufgeführten Ideen eingereicht, die schließlich nach Bewilligung der Mittel ab September 2017, unter Leitung von Prof. Dr. Litfin, umgesetzt wurden.



DIE GRÜNPLANER LANDSCHAFTSARCHITEKTEN - I

Sich Zeit nehmen für neue Themen

Gleitzeit, Home-Office, Wieder-Einstieg nach längerer Abwesenheit in einem kleinen Landschaftsarchitekturbüro mit nur sechs Mitarbeiter*innen, wie kann das funktionieren?

→ DIE HERAUSFORDERUNG

Gelebte Präsenzkultur

Das Problem lag nicht in der Bereitschaft von Udo Hollemann, Unternehmensgründer und seit 25 Jahren Kopf der „Grünplaner“, seinen Mitarbeiter*innen flexible Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen. **„Mir ist bewusst, dass wir mit dem Standort in Rühle einen deutlichen Wettbewerbsnachteil haben, hier gibt es nichts außer die Rühler Milch- und Eierhütte, darum ist es mir wichtig, die Mitarbeiter*innen in anderen Punkten zu unterstützen,**

wie z. B. mit flexiblen Arbeitszeiten.“ So stand es sogar schwarz auf weiß im Arbeitsvertrag geschrieben und war auch ausdrücklich vom Chef gewünscht, jedoch wurde es im Alltag von den insg. fünf Mitarbeiter*innen nicht in Anspruch genommen, also nicht gelebt. In den Interviews wurde schließlich deutlich, dass allgemeine Unsicherheit herrschte, wie damit umzugehen ist, falls jemand erst später kommt.

„Wenn jemand erst nach neun kommt, kann es schon etwas knirschen.“

„Wir haben Gleitzeit, die ... nicht genutzt wird. Wir kommen trotzdem alle um 8 Uhr und gehen um 17 Uhr.“

„Und wenn man dann nicht da ist, dann wissen die anderen oft gar nicht so, was ist da jetzt los, was kann ich antworten. Natürlich geht jeder an das Telefon, klar.“

Unsicherheit bzgl. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein zweiter Punkt der für Unsicherheit sorgte war, ob der Job zukünftig ggf. auch mit Aufgaben innerhalb der Familie (Kinderbetreuung, Pflege älterer Angehöriger) vereinbar sei. Zum Zeitpunkt des Projektes arbeiteten nahezu alle in Vollzeit und es gab bisher kaum Erfahrungen mit Teilzeit-Kolleg*innen. Auch hier war die klare Botschaft vom Inhaber, dass jegliche Arbeitsform und finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung ermöglicht werde, wodurch die Grünplaner auch

bereits mehrfach als „Familienfreundlicher Betrieb“ durch die Emsländische Stiftung Beruf und Familie zertifiziert wurden. Allerdings hatte bisher niemand eine klare Vorstellung, wie das im Alltag aussehen könnte. Würden durch die Kolleg*innen in Teilzeit dann nur noch Zuarbeiten erledigt? Wie kombinieren wir Projektverantwortung mit Teilzeit? Was sagen wir den Kund*innen, wenn jemand erst in zwei Tagen wieder im Büro ist?

„(nach längerer Auszeit) ... fehlt natürlich auch irgendwann der Anschluss an die Technik ...“

„(Bei reduzierter Stundenzahl) dann läuft es eher auf ein Zuarbeiten hinaus.“

→ DAS ZIEL

Das Ziel bestand nun darin, die guten Voraussetzungen, die bereits gegeben waren, auch in den Alltag zu bringen; die offenen Fragen zu beantworten und die damit verbundene Unsicherheit auf allen Seiten abzubauen. Die Grünplaner selber gaben sich gemeinsam folgendes Ziel:

„Wir möchten eine Kultur, in der die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben aktiv gefördert und tatsächlich gelebt wird und dabei die Qualität gegenüber der Kundschaft aufrechterhalten bleibt.“

Das heißt konkret ...

- für jede*n Mitarbeiter*in die Option der Gleitzeit im Rahmen des inhaltlichen Aufgabenbereichs ermöglichen und aktiv fördern.
- für jede*n Mitarbeiter*in die Option einer Home-Office-Lösung im Rahmen des inhaltlichen Aufgabenbereichs ermöglichen und aktiv fördern.
- durch Teilzeitmodelle die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben ermöglichen.
- Müttern und Vätern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtern.



→ DIE EMPFEHLUNGEN

Die Grünplaner haben sich der Herausforderung voll und ganz gestellt. Sie haben sich einen Tag lang Zeit genommen und für einen gemeinsamen Workshop die eigenen Räumlichkeiten verlassen, um gemeinsam mit

dem Projekt DIAMANT die vielen offenen Fragen strukturiert zu beantworten. Dabei wurden viele Themen konkret bearbeitet und viele Antworten gefunden:

1 Gleitzeit

- Soll es eine Kernarbeitszeit geben und wenn ja, wann?
- Welche Gleitzeitspannen sind sinnvoll?
- Soll ein Arbeitszeiterfassungssystem eingeführt werden, um Plus- und Minusstunden zu verwalten?
- Wie regeln wir unsere internen Abläufe („Kommunikationsfahrplan“)?
- Wie sichern wir die Akzeptanz?

2 Arbeitszeitkonto

- In welchem zeitlichen Rahmen sollen sich die auf dem Arbeitszeitkonto ansparbaren Über- und Fehlstunden bewegen dürfen?
- Innerhalb welcher Fristen oder Zeiträume soll das Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden?
- In welcher Form sollte der Arbeitszeitausgleich in Anspruch genommen werden können?
- Benötigen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung für ihr Zeitmanagement? Wenn ja, welche?
- ...

3 Home-Office

- Welche Aufgabengebiete können in Heimarbeit bearbeitet werden? Welche Arbeitsplätze sind grundsätzlich heimarbeitsfähig?
- Welche Form der Heimarbeit kommt grundsätzlich infrage?
- Wie soll die Heimarbeit konkret ausgestaltet sein?
- Welche festen Anwesenheitszeiten sind nötig?
- Sind die technischen Voraussetzungen gegeben und ist der betroffene Arbeitsplatz mit der notwendigen Ausstattung versehen?
- Wie sichern wir die Akzeptanz?

4 Teilzeit

- In welchem Umfang (z. B. Stundenzahl) soll die Arbeitszeit des jeweiligen Mitarbeiters reduziert werden?
- Müssen bestimmte Anwesenheits- oder Servicezeiten im Unternehmen unbedingt abgedeckt sein?
- Wird gegebenenfalls zusätzliches Personal benötigt?
- Kann der bisherige Aufgabenzuschnitt erhalten bleiben?
- Werden gegebenenfalls weitere Investitionen notwendig?

5 Wiedereinstieg

- zeitnahes Perspektivgespräch während der Schwangerschaft (beiderseitige Vorstellungen, Länge der Elternzeit, für die Zeit danach?)
- regelmäßige Informationen über bzw. Treffen mit dem Unternehmen (um in Kontakt zu bleiben und an der Firmenentwicklung teilzuhaben)
- Teilnahme an Fortbildungen während der Elternzeit (um das Wissen auf dem aktuellen Stand zu halten, ggf. auch von zu Hause über Online-Seminare o. Ä.)
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung (Organisation, Finanzierung)
- regelmäßige Veranstaltungen mit der Familie (um Bezug zur Familie, aber auch zum Unternehmen herstellen zu können, erzeugt ggs. Verständnis)

Der Workshop war sehr intensiv, aber auch sehr produktiv und die Ergebnisse sind vielfältig und weitreichend. Home-Office ist nun gelebte Praxis, die technische Ausstattung sowie der „Kommunikationsfahrplan“ untereinander sind vorhanden. Gleizeit wird nun tatsächlich gelebt und es gibt klare Absprachen, wie bspw. mit Anrufen umgegangen wird. Ein konkretes Szenario, wie sich Arbeit aufteilen lässt, wenn jemand zukünftig in Familienzeiten geht, wurde ebenfalls durchgespielt, sodass auch hier Unsicherheiten im Vorfeld abgebaut werden konnten. Im gesamten Prozess hat sich die klare und offene Haltung von Udo Hollemann positiv gezeigt:

*„Wir bleiben dabei, dass jeder Anruf beantwortet wird. Jedoch scheuen wir uns auch nicht unseren Kund*innen zu sagen, dass wir ein familienfreundlicher Betrieb sind und unseren Mitarbeiter*innen flexible Arbeitsformen ermöglichen. Die Qualität hat darunter nicht gelitten, es mussten lediglich Gewohnheiten verändert werden, die wir nun gemeinsam im Alltag zur Routine werden lassen.“*

UNTERNEHMENSINFO



Wir, die Grünplaner Landschaftsarchitekten, sind ...

ein Team mit verschiedenen Charakteren, Qualifikationen, Neigungen und gemeinsamen Grünplaner-Werten.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir uns nicht scheuen neue Wege zu gehen.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

mehr Sicherheitsgefühl für alle Mitarbeiter da ist in Bezug auf alle Arbeitsbereiche und dass das vorhandene Innovationspotential aller Team-Mitglieder voll ausgeschöpft wird.

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

die Umsetzung aller Ideen / ein positives Team / spannende Projekte.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Udo Hollemann

Geschäftsführender Gesellschafter

Tel.: 05931/ 87503

E-Mail: hollemann@gruenplaner.de





STADT LINGEN (EMS)

Führung als Team bei der Stadt Lingen (Ems), geht das?

Als Tandem eine Führungsposition einzunehmen, kann ein möglicher Weg sein, dem Fachkräftemangel, aber vor allem den fehlenden weiblichen Führungskräften zu begegnen. Und die Männer, die zukünftig mehr Zeit mit der Familie verbringen wollen, haben auch noch etwas davon.

→ DIE HERAUSFORDERUNG

Kaum Frauen in Führungspositionen

Die Stadt Lingen setzt einen starken Fokus auf ihre Nachwuchsförderung und bildet selbst jedes Jahr viele junge Menschen aus. Dabei sind sowohl weibliche als auch männliche Auszubildende im ausgewogenen Verhältnis vertreten. Diese sollen idealerweise auch zukünftig für die Stadt Lingen tätig werden und später einmal die heutigen Führungskräfte ablösen. Jedoch

sind in den Führungspositionen bisher mit wenigen Ausnahmen hauptsächlich Männer zu finden. Nach Aussagen des Personalleiters Guido Franke ist das bedauerlich: *„Es ist doch schade, dass das Potential der vielen gut ausgebildeten Frauen nicht auch für Führungspositionen genutzt wird und hier bislang keine annähernde Gleichverteilung stattgefunden hat.“*

„Wir sind noch so ein bisschen bei diesem klassischen Denkmodell: Führung kann nur in Vollzeit gehen.“

„(...) aber ich glaube, da ist zumindest in Teilen auch noch ein Rollenbild vorhanden, das sehr traditionell geprägt ist (...) was dann auch mit der Erwartungshaltung zu tun hat.“

„Und zwar bedeutet Führung auch Ansprechbarkeit.“

„(...) es wird sehr viel Präsenz erwartet. Und zwar gar nicht nur von den Mitarbeitern. Die haben sich viel schneller darauf eingestellt, (...) als die Vorgesetzten das tun.“

Vor diesem Problem steht die Stadt Lingen nicht, weil sie keine Frauen in den Führungsriege möchte. Das Problem ist oft struktureller Natur, weil z. B. fälschlicherweise angenommen wird, dass Führung nur in Vollzeit erfolgen kann oder dass Führung immer eine

100%-ige Anwesenheit erfordert. Das Beispiel der Stadt Osnabrück zeigt, dass es auch anders geht. Dort haben bereits seit 2006 Teams „das Sagen“ und die Erfahrungen sind positiv.

Was bedeutet Führung als Tandem?

Topsharing – das ist eine Wortneuschöpfung aus Top für Top-Management und Jobsharing für das Teilen einer Stelle. Der Begriff bezeichnet damit ein Arbeitszeitmodell, bei dem sich zwei Führungskräfte eine Managementposition teilen.

Für die Stadt Lingen wurden im Rahmen des DIAMANT-Projekts sowohl bei den „Kolleg*innen“ in Osnabrück als auch im eigenen Haus Themen gesammelt, die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind und aus denen sich entsprechende Maßnahmen für eine Umsetzung ableiten ließen.



Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tandem-Führung:

- a) Rahmenbedingungen müssen festgelegt werden
- b) Klare, verbindliche Absprachen
- c) Akzeptanz von oben und unten
- d) Mehr Delegation notwendig
- e) „Chemie“ zwischen den Partner*innen muss stimmen
 - Respekt
 - Gleichwertigkeit
 - Guter Austausch/Kommunikation
 - Vertrauen

➔ UM ZUKÜNFTIG AUCH FÜHRUNGS-TANDEMS BEI DER STADT LINGEN (EMS) EINZUSETZEN, IST FOLGENDES VORGEHEN SINNVOLL:

1 Zielgerichtete Kommunikation und Information sicherstellen

- Klares Ziel von Topsharing formulieren und schriftlich festhalten.
- Gründe für anstehende Veränderungen frühzeitig transparent machen und in der Belegschaft kommunizieren.
 - Informationsveranstaltung (mit Best Practice Beispiel aus Osnabrück → Netzwerken)
 - Kommunikation: „Das Modell wird eingeführt. Aus den folgenden Gründen ...“
- Eine feste Ansprechperson benennen, die bei Fragen kontaktiert werden kann.
- Ein Konzept verfassen, das alle wichtigen Informationen über das Modell Topsharing enthält, dieses kommunizieren und dauerhaft zur Verfügung stellen (z. B. im Intranet).
- Immer wieder über das Thema sprechen, Multiplikatoren gewinnen, Führungskräfte für das Thema Topsharing sensibilisieren.

2 Rahmenbedingungen festlegen

- Festgelegte Regeln für die Umsetzung von Topsharing verschriftlichen.
 - Z.B.: Die Führungskräfte in Teilzeit müssen mindestens 25 Stunden pro Woche arbeiten.
 - Es muss gemeinsame Präsenzzeiten geben.
 - Gibt es eine Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit? Falls ja, wie ist diese geregelt?
- **Wichtig:** Es ist darauf zu achten, dass das Modell bedarfsgerecht und dynamisch angepasst werden kann.
- Klare Regelungen über Arbeitsumfang und Verantwortung der Führungskräfte in Teilzeit aufstellen.
- Gemeinsames Büro für das Topsharing-Team bereitstellen.

3 Trainings anbieten

- Coaching der **Führungskräfte** im Hinblick auf Notwendigkeit und Akzeptanz von Topsharing
→ Wie kann die Führungskraft das Topsharing-Team unterstützen?
- Training und Thematisierung des Rollenverständnisses als **Topsharing-Team**
 - Wie gelingt ein guter Austausch innerhalb des Topsharing-Teams?
 - Wie kann gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden?
 - Wie kann mit möglichen Konflikten im Team umgegangen werden?
- **Mitarbeiter*innen** Workshop gemeinsam mit dem Topsharing-Team
 - Was bedeutet es für mich als Mitarbeiter*in, wenn ich zwei Führungskräfte habe?
 - Welche Chancen können darin gesehen werden?
 - Welche Bedenken habe ich als Mitarbeiter*in? → Diese sind ernst zu nehmen und ggf. auszuräumen.

4 Recruiting an das neue Modell anpassen

- Explizit in Ausschreibungen aufnehmen, dass sich auch Topsharing-Teams bewerben können.
- Bei der Auswahl des Topsharing-Teams darauf achten, dass
 - beide Partner*innen grundsätzlich als Führungskraft geeignet sind und
 - die beiden Topsharing-Partner*innen miteinander harmonieren.
- Intern gezielt Frauen ansprechen und ermutigen, sich als Führungskraft zu bewerben und dies auch gerne in Teilzeit.
 - Führungskräfte sind mit einzubeziehen, um potenzielle und gut geeignete Mitarbeiterinnen zu identifizieren und
 - Hilfestellung bei der Vernetzung zu möglichen Topsharing-Partner*innen sollten angeboten werden.

Insgesamt hat sich während des Projekts gezeigt, dass noch eine gewisse Skepsis bei den Mitarbeiter*innen der Stadt Lingen hinsichtlich einer möglichen Veränderung vorherrscht. Veränderungen bedeuten Ungewissheit und sind zu Beginn häufig mit Anstrengungen verbunden.

Die Interviews haben aber gezeigt, dass viele Befragte nicht nur skeptisch sind, sondern auch die mit Veränderungen einhergehenden Chancen sehen. Sie sind bereit, sich auf Veränderungen einzulassen und sehen diese sogar als notwendig an. Diese differenzierte Sichtweise und die Motivation sich auf Veränderungen einzulassen, stellen eine gute Voraussetzung dar, um die Ziele zu erreichen.

„Alle sind bereit, das zu machen. Und von daher finde ich, das sind gute Voraussetzungen.“

„ ... die Qualität soll nicht leiden und es wäre schade, wenn wirklich so viel Qualität nicht genutzt werden kann, weil es eben nur in Vollzeit geht, ich aber nur in Teilzeit arbeiten kann.“

„Also ich glaube, die Stadt ist bereit da neue Wege zu gehen.“

„Also ich sage, wir müssen verschiedene Wege gehen, um als Arbeitgeber auch attraktiver zu werden. Deswegen ist es sicher eine Chance, das auszuprobieren.“



Auch bei der Stadt Osnabrück gab es anfänglich viel Skepsis. Dennoch hat sie diesen neuen Weg eingeschlagen, der sich nun, knapp 15 Jahre später, als sehr erfolgreich erwiesen hat und zur Normalität geworden ist. Neue Mitarbeiter*innen konnten gewonnen wer-

den, die Attraktivität ist gestiegen, das Potenzial wird besser ausgeschöpft und Beruf und Familie können besser in Einklang gebracht werden. Die Stadt Lingen hat die gleichen Chancen und die besten Voraussetzungen, dies ebenfalls umzusetzen.

UNTERNEHMENSINFO



STADT LINGEN EMS

Wir, die Stadt Lingen, sind ...

ein moderner und familienfreundlicher Arbeitgeber.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, um ...

durch die wissenschaftliche Untersuchung Impulse für eine neue Führungskultur zu erhalten.

Mit dem Projekt konnten wir...

eine Sensibilisierung für die Gleichstellung im Bereich der Führungsfunktionen erreichen.

Für die Zukunft wünschen wir uns, dass ...

potenzielle Führungskräfte, unabhängig von ihrem Geschlecht, die Chance nutzen, Verantwortung zu übernehmen.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Guido Franke

Personalleiter

Tel.: 0591/9144-160

E-Mail: g.franke@lingen.de



SCHRÖDER MODE KG

Nicht immer ist Krankheit die Ursache für Fehlzeiten

Überwiegend Teilzeitbeschäftigte gepaart mit Öffnungszeiten des Einzelhandels stellen die Personalplanung von Familie Heckmann vor große Herausforderungen.

Als eines der wenigen beteiligten Projektunternehmen ist beim Modeunternehmen Schröder in Haselünne der Großteil der Beschäftigten weiblich und viele haben bereits Familie. Zudem handelt es sich bei der

Schröder Mode KG um einen Einzelhandelsbetrieb, was bedeutet, dass Mitarbeiter*innen auch bis abends 18:30 Uhr und an den Wochenenden einsatzbereit sein müssen.

→ DIE HERAUSFORDERUNG

In den vergangenen Jahren hat das Ehepaar Heckmann schon Unterschiedliches unternommen, um die Motivation und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen aufrechtzuerhalten. Gemeinsam erarbeitete „Regeln der Freundschaft“ zum Umgang miteinander und mit der Kundschaft oder regelmäßige humorvolle Kurz-Workshops zur Weiterbildung der Mitarbeiter*innen im laufenden Betrieb fördern eine Kultur, die den Blick nach vorne gerichtet hat und stets mit der Zeit geht.

Im Vorjahr (2018) wurde beim Modehaus Schröder ein gestiegener Krankenstand bei den Beschäftigten

beobachtet. Kurzfristige Ausfälle sind für die Personalplanung immer ganz besonders schwierig, denn es muss schnell Ersatz gefunden werden. Die Einsatzplanung ist ein ziemliches „Gepuzzle“, da Einsatztage von Montag–Samstag plus verkaufsoffene Sonntage sowie Öffnungszeiten von 9:00–20:00 Uhr abgedeckt werden müssen. Zudem gibt Schröder ihren Beschäftigten die Möglichkeit, sehr flexible Verträge mit unterschiedlichem Stundenumfang abzuschließen, angepasst an die jeweilige Lebenssituation. Da ist es nur verständlich, wenn sich Herr und Frau Heckmann Gedanken machen, wie sie mit den erhöhten Fehlzeiten umgehen.

„Gerade Krankheit ist in 2018 unser großes, großes Problem gewesen.“

„Krank sein ist kein Negativpunkt scheinbar.“

I: „Resultiert Krankheit auch aus Unzufriedenheit?“

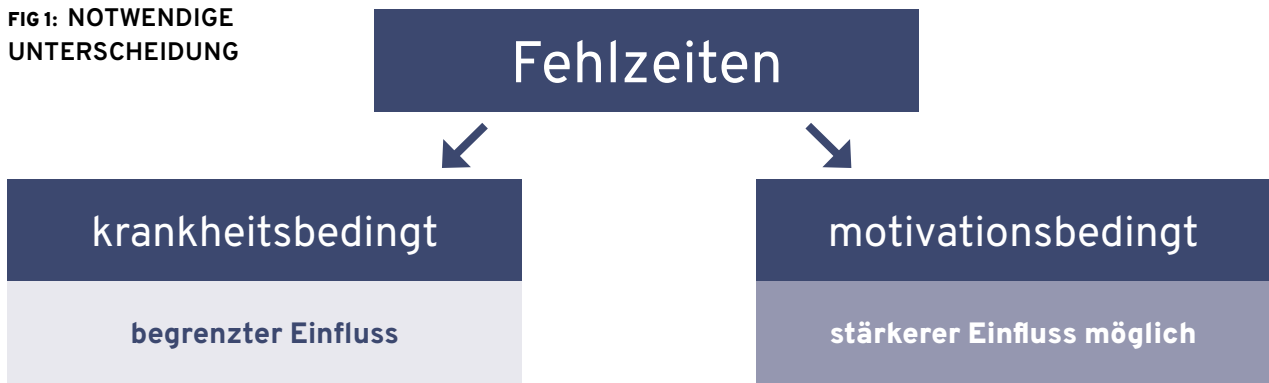
B: „Davon bin ich überzeugt.“

„Ja, aber die Krankheitstage sind auch meistens samstags, montags. Also auch irgendwie was mit dem Wochendende zu tun hat, gerade bei jüngeren Leuten.“

„aber die hat gekündigt, weil eben viele krank waren und es auf den Rücken der Mitarbeiter ausgetragen wird, die noch da sind.“

„Und ich werde dann auch stumpf sagen, ja, ihr habt alle eine bestimmte Anzahl an Krankheitstagen. Ich sage, seid ihr darüber, kann der Betrieb entscheiden, ob ihr zur Prüfung zugelassen seid oder nicht.“

FIG 1: NOTWENDIGE UNTERSCHIEDUNG



→ „Hier finden bereits vorbeugende Maßnahmen durch betriebliches Gesundheitsmanagement gemeinsam mit der Krankenkasse statt.“

Um das Problem behandeln zu können, war es wichtig, es erst einmal genauer zu verstehen, worauf die gestiegene Anzahl an Fehltagen zurückzuführen sind. So ist es grundsätzlich für Arbeitgeber*innen und Führungskräfte wichtig zu wissen, dass Fehltag oft nicht allein durch Krankheit hervorgerufen werden, sondern auch motivationsbedingte Ursachen sein können. **SIEHE FIG 1**

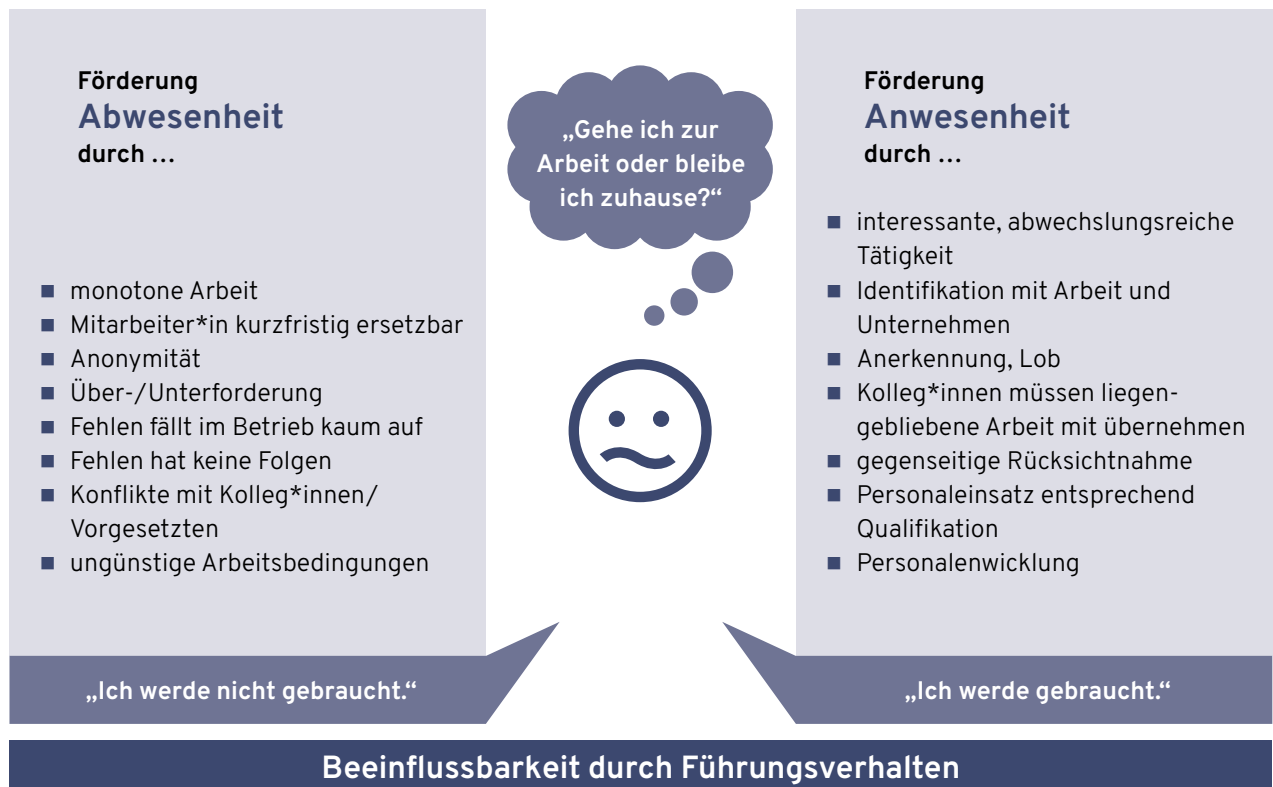
Gegen **krankheitsbedingte** Fehlzeiten kann ein Unternehmen nur begrenzt etwas tun. Schröder ist hier bereits aktiv geworden und hat gemeinsam mit der Krankenkasse ein betriebliches Gesundheitsmanagement ins Leben gerufen. **Motivationsbedingten** Fehlzeiten können Arbeitgeber*innen jedoch entgegenwirken. **SIEHE FIG 2**

FIG 2: KRANKHEIT – FÜR FEHLZEITEN OFT NICHT ALLEIN VERANTWORTLICH



eigene Darstellung (in Anlehnung an Otto et al. 2012, S. 20)

FIG 3: MOTIVATIONSBEDINGTE FEHLZEITEN KÖNNEN BEEINFLUSST WERDEN



eigene Darstellung (in Anlehnung an Otto et al. 2012, S. 19)

In jedem Unternehmen können Geschäftsleitungen und Führungskräfte die Anwesenheit der Mitarbeiter*innen fördern, indem sie dafür sorgen, dass die Mitarbeiter*innen sich wertgeschätzt fühlen. Sie können bspw. überprüfen, ob die Tätigkeit interessant und abwechslungsreich oder eher monoton ist bzw. ob die Person entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt wird. Manchmal ist ein (temporärer) Abteilungswechsel möglich und sinnvoll. Zusätzlich sollten abwesenheitsfördernde Faktoren vermieden werden indem bspw. das Fehlen im Nachgang wahrgenommen und im persönlichen Gespräch behandelt wird. Auch mögliche Konflikte könnten so aufgedeckt und bearbeitet werden.

Statt Mutmaßungen über fehlende Motivationen anzustellen, sollte nach Abwesenheit aus Krankheitsgründen vielmehr der Mitarbeiter*in ein positives Gefühl im persönlichen Gespräch vermittelt werden. Ggf. können im persönlichen Gespräch ebenfalls mögliche Gründe und Konflikte, die zu motivationsbedingten Fehlzeiten geführt haben könnten, thematisiert und gemeinsam nach Lösungen gesucht werden.

SIEHE FIG 3

Gemeinsam mit den Führungskräften im Haus kann Familie Heckmann nun besonders die motivationsbedingten Fehlzeiten bearbeiten. Das beinhaltet im allerersten Schritt eine verstärkte und gezielte Kommunikation, um allen das Problem bewusst zu machen und im nächsten Schritt konkrete Hilfestellung z. B. in Form von Trainings zu Mitarbeitergesprächen zur persönlichen Weiterentwicklung oder bei Konfliktsituationen. Seit einiger Zeit ruft Herr Heckmann jede Person, die nach Krankheit ins Modehaus zurückkommt, persönlich an, um zu fragen, wie es ihr geht und um ihr mitzuteilen, wie froh er ist, dass sie wieder da ist. Wertschätzung par excellence!



FARBENFREUHE MODE
TRENDS

schröder

UNTERNEHMENSINFO

**SCHÖNER
MIT SCHRÖDER**

Wir, die Schröder Mode KG, sind ...

***in einem immerwährenden
Veränderungsmodus.***

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

***wir wissen wollten wo wir stehen und was
wir tun können.***

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

***unsere Sicht auf Krankheit sich geändert
hat. Viel Urteile stellten sich auch als
Vorurteile heraus. So sind die Fehlzeiten
gar nicht an Samstagen oder Montagen zu
beklagen.***

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

***mehr Zusammenhalt, Gespräche und
frühe Erkennung von durch fehlende
Motivation ausgelöste Krankheit. Durch
die Quartalsgespräche, die jetzt von
den Teamleitern durchgeführt werden,
erfahren wir schneller von den Problemen.***



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Christina Heckmann

Inhaberin

Tel.: 05961/94303

E-Mail: heckmann@mode-schroeder.com



HÖLSCHER WASSERBAU GMBH

„Vorwärts mit Zufriedenheit“

Eine Arbeitsgruppe für noch bessere Bedingungen
für die Kolleg*innen auf dem Bau

Auswärtstätigkeit gehört seit jeher zum Arbeitsalltag der Hölscher Wasserbau GmbH und das wird auch zukünftig notwendig sein. Das Interesse für diese Tätigkeit hat jedoch, wie überall im handwerklichen Bereich, stark nachgelassen und es wird immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter*innen für den Bau zu bekommen und langfristig zu halten.

→ DIE HERAUSFORDERUNGEN

Das von den Geschwistern Maria Borgmann und Heinz Hölscher geführte Unternehmen mit Sitz in Haren beschäftigt sich schon länger mit den Herausforderungen, die gerade die Akquise und die Bindung von Baustellenpersonal mit sich bringen. Die befragten Führungskräfte kennen die Ursachen, wie bspw. die fehlenden finanziellen Anreize, die früher viele Männer auf den Bau gelockt haben, aber auch die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, bei denen der Mann nicht mehr

der Alleinverdiener ist und zudem auch Aufgaben und Zeit innerhalb der Familie übernehmen möchte. Aber auch diejenigen, die jetzt auf den Baustellen auswärts tätig sind, spüren Veränderungen. Nach Feierabend wird weniger gemeinsam unternommen, viele sind mit ihren sozialen Kontakten über das Smartphone verbunden. Auch steigt das subjektive Gefühl der Benachteiligung gegenüber den Kolleg*innen, die vor Ort in der Zentrale im „schön warmen Büro“ arbeiten.

„Da hat man vielleicht 100 € mehr und dann sagen die jungen Leute: Warum soll ich für 100 € auf Montage gehen?!“

„Die heutigen Eheleute, ich weiß nicht, wie ich das beschreiben soll. (...) die machen die Sachen mehr zusammen.“

„Ja, die wollen mehr Familie. Die wollen auch gerne abends zu Hause sein.“

„Früher sind die auf die Baustellen gegangen, weil die viele Stunden machen wollten ... und da liegt der Fokus bei der jüngeren Generation nicht mehr drauf ... die brauchen schon auch noch Freizeit ...“

„Das ist natürlich dann für die Festangestellten einfacher, die können sich anmelden in dem Fitnessstudio und das zahlt die Firma. Was natürlich draußen auf Montage nicht einfach ist.“

Da das Wohl ihrer Mitarbeiter*innen schon immer an oberster Stelle stand und auch die Unternehmensphilosophie eine verstärkte Teamorientierung vorsieht, nimmt die Geschäftsführung die Bedenken und Anregungen ihrer Kolleg*innen sehr ernst und beschäftigt sich schon länger mit dem Thema.

So wurde bspw. die interne Kampagne „Attraktive Baustellen bei Hölscher Wasserbau“ sowie die Arbeitsgruppe des Betriebsrats mit dem Namen „Vorwärts mit Zufriedenheit“ gegründet, mit dem Ziel, die Situation für die Kolleg*innen auf den Baustellen zu verbessern.

So hat z.B. gemeinsam mit dem Betriebsrat 2019 eine Umfrage stattgefunden, um die genauen Probleme und den Bedarf auf den Baustellen zu identifizieren.

Aufbauend auf den Ergebnissen wurden Maßnahmen ergriffen wie bspw. Vergütung aller Wegezeiten mit dem Stundenlohn, Premium Container-Unterkünfte mit Klimaanlage, WLAN und TV, was auch in einer offiziellen Betriebsvereinbarung verankert worden ist.



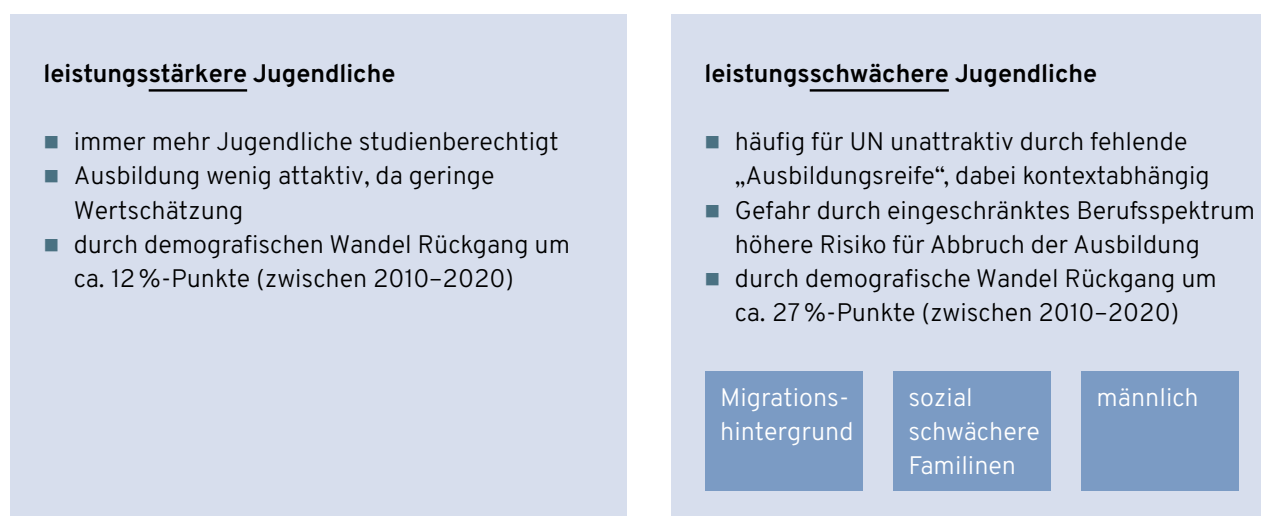
Weiterhin konnte gemeinsam der Punkt „Arbeitsplanung und Arbeitsvorbereitung“ verbessert werden. Es wurde häufig kritisiert, dass Unsicherheiten bzgl. des Einsatzortes im Vorfeld bestehen, weil manchmal erst am Sonntagabend mitgeteilt wurde, wo man in der kommenden Woche eingesetzt wird. Es gibt Personen, denen das nicht wichtig ist, andere wiederum kommen mit Unsicherheiten weniger gut zurecht und wüssten gerne im Vorfeld, was auf sie zukommt. In diesem, für manche unwichtigen, kleinen Details zeigt sich die Diversität von Mitarbeiter*innen und die Wichtigkeit, diese zu berücksichtigen. Schließlich wurde gemeinsam in einem im großen Kreis angelegten Workshop u. a. festgelegt, dass Einsätze sorgfältiger geplant werden müssen und dass bis spätestens Donnerstagabend alle Mitarbeiter*innen über ihren Einsatz in der kommenden Woche informiert sein müssen. Dies hat sich bereits in der Arbeitsorganisation etabliert.

Zusätzlich ist eine etwas größere „Baustelle“ in Angriff genommen worden. Die Veränderungen und Entwicklungen des Ausbildungsmarktes wurden in den Blick genommen. Zukünftig wird es weniger leistungsstarke Jugendliche geben, die sich für eine Ausbildung im Bau oder Handwerk interessieren. **SIEHE FIG. 1**

Zusätzlich müssen die leistungsschwächeren Jugendlichen in den Blick genommen werden. Das bedeutet Veränderungen in vielen Bereichen: von der Ansprache, über den Bewerbungsprozess bis hin zur Ausbildungsunterstützung; all das muss umfassender gedacht werden, damit die Qualität der Arbeit auch zukünftig auf hohem Niveau gewährleistet wird.

Viele „Arbeitspakete“ wurden in einem Workshop mit ca. 15 Teilnehmer*innen im Rahmen des Projekts DIAMANT angegangen und direkt in einem Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten und Fristen festgehalten, sodass die geplanten Schritte auch nachvollzogen werden können und nicht im Sande verlaufen.

FIG. 1: Reaktion auf die Entwicklung des Ausbildungsmarktes



Quelle: Ahrens, D.; Spöttl, G. (2014) Attraktivitätsverlust der Berufsbildung? In: WSI Mitteilungen 8/2014, S. 645–646. Solga, H.; Menze, L. (2013) Der Zugang zur Ausbildung: Wie integrationsfähig ist das deutsche Berufsbildungssystem? In: WSI Mitteilungen 2013, S. 5–14.

Maßnahmenpakete:

- Interne Kampagne „Attraktive Baustellen bei Hölscher Wasserbau“
- „Wertigkeit der Unterbringung“ (AG „Vorwärts mit Zufriedenheit“)
- „Reaktion auf die Entwicklungen des Ausbildungsmarktes“
- „Verbesserung Arbeitsplanung und Arbeitsvorbereitung“
- „Reisetätigkeit reduzieren“
- Externe Kampagne bzw. „Kommunikation nach außen“

Besonders positiv konnte bei der Bearbeitung des Projektes hervorgehoben werden, dass die Geschäftsleitung zu jeder Zeit daran interessiert war, möglichst viele unterschiedliche Mitarbeiter*innen einzubinden. Hier zeigt sich die Weitsicht, mit der die Geschäfts-

leitung Veränderungen angeht sowie die gelebte Teamorientierung und Miteinbeziehung aller Mitarbeiter*innen. Besonders durch die Einbindung der „Betroffenen“ konnten die besten Lösungen gefunden und somit eine hohe Akzeptanz erreicht werden.





UNTERNEHMENSINFO



Wir, Hölscher Wasserbau, sind ...

ein mittelständisches Familienunternehmen mit acht Standorten in ganz Deutschland. Von unserer Unternehmenszentrale im emsländischen Haren aus, bedienen wir mehr als 1.000 Bauprojekte im Jahr in den Bereichen Wasserhaltung, Brunnenbau, Umwelttechnik und Grundwassermanagement. Unsere mehr als 550 Mitarbeiter stehen für uns an oberster Stelle, dies leben wir jeden Tag durch flache Hierarchien und einer konsequenten Teamorientierung.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir – wie die gesamte Bauwirtschaft – vor den Herausforderungen bei der Akquise von qualifizierten Fachkräften stehen. Der demografische Wandel, gepaart mit einer veränderten Arbeitskultur, erschweren das Finden neuer Experten. Wir möchten uns durch dieses Projekt als attraktiver Arbeitgeber weiterentwickeln und unseren und neuen Mitarbeitern beste Bedingungen ermöglichen.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

unsere Baustellentätigkeiten attraktiver wurden. Die Ausstattung unserer Camps vor Ort genügen den höchsten Ansprüchen. Dies ist auch bereits in einer Betriebsvereinbarung verankert. Ebenso konnten weitere Vereinbarungen zur Verbesserung der Attraktivität von Auswärtstätigkeiten wie neue Regelungen für Wegezeiten auf den Weg gebracht werden.

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

dass dieses Thema weiterentwickelt wird. Die Teilnahme am Projekt hat den Stein ins Rollen gebracht, den wir nun weiter lenken müssen.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Helen Bröring

Personalleitung

Tel.: 05934 / 707-35

E-Mail: broering@hoelscher-wasserbau.de



BAUXPERT KNIPPER GMBH & CO. KG

Ganz oder gar nicht: neue Arbeitszeiten in allen Abteilungen

Die Unzufriedenheit mit den Arbeitszeiten hat zugenommen, weil auch die Bedeutung von Freizeit bei den nachkommenden Generationen gestiegen ist. Nach 20 Jahren wurden die Arbeitszeiten genauer unter die Lupe genommen und im gesamten Betrieb angepasst.

→ DIE HERAUSFORDERUNG

Die Geschäftsführer des Baustoffhandels BauXpert Knipper Bernd Knipper und Markus Schwering sowie geschäftsführender Prokurist Uwe Wehrs gehören zur jüngeren Führungsgeneration und sind nah an ihren Mitarbeiter*innen. Darum bemerkten sie auch früh die zunehmende Unzufriedenheit mit den seit 20 Jahren bestehenden Arbeitszeiten und ließen die Mitarbeiter*innen durch Studierende der Hochschule Osna-

brück zu dem Thema befragen. Die Ergebnisse bestätigten ihren Eindruck. Die Mitarbeiter*innen haben heute andere Anforderungen; sie legen mittlerweile mehr Wert auf Freizeit als es noch frühere Generationen getan haben. Im Einzelhandel muss jedoch gerade auch am späten Nachmittag und Abend und auch am Wochenende der Laden geöffnet sein. Das bedeutete bislang: jeden zweiten Samstag Dienst.

„ ... wir haben das ja die Jahre davor immer mehr gemerkt, dass die Mitarbeiter weniger sagen: ‚Ich möchte mehr Geld haben.‘, sondern: ‚Ich möchte mehr Freizeit haben.‘“

„Und seit 20 Jahren arbeiten wir so. Seit 20 Jahren gibt es hier eine Stunde Mittagspause. Das ist noch nie so richtig angepackt worden.“

„Wie viele Mitarbeiter habe ich hier, die gesagt haben: ‚Ich möchte keinen Samstag arbeiten. Ich möchte das nicht mehr. Ich kann mir auch einen anderen Job suchen.‘“

„Die Mitarbeiter, die in den letzten zehn Jahren nachgekommen sind, haben eine andere Arbeitseinstellung als die Mitarbeiter, die schon länger hier sind.“

„Ja, wir wussten es ja schon länger, dass die Mitarbeiter mit den Arbeitszeiten unzufrieden sind. Ja. Das hat uns nochmal das schwarz auf weiß hinterlegt.“

Weitreichende Veränderungen wie die Anpassung der Arbeitszeiten erfordert immer auch Mut, denn was ist, wenn es sich negativ auf bspw. die Kundschaft auswirkt? Die Geschäftsführung hat sich getraut und die Arbeitszeiten verändert, aber immer mit der klaren

Aussage: wenn es nicht klappt, gehen wir auch wieder auf das alte Modell zurück. Und so wurden gemeinsam mit den Abteilungen die möglichen neuen Zeitmodelle erarbeitet.

- Kommunikation des Vorhabens auf einer Mitarbeiter*innenversammlung
- jede Abteilung sollte für sich selbst überlegen, wie die neuen Arbeitszeiten aussehen könnten → Mitspracherecht
- Abteilungen waren selbst verantwortlich für eine gelungene Umsetzung
- Ansage: wenn es nicht klappt, wird zurück zum alten Modell gegangen

Im Ergebnis kam ein neues 3-Schicht-Modell mit weniger Pausenanteilen und nur noch einmal im Monat Samstagsdienst dabei heraus. Besonderes Novum dabei: die Abteilungen haben nun mehr Eigenverantwortung und sind selbst verantwortlich für eine gelungene Umsetzung. So hat z. B. eine Abteilung einen tageweisen Wechsel in den Schichtzeiten der einzelnen Mitarbeiter*innen während eine andere Abteilung sich wochenweise abwechselt.

Um jedoch auch weiterhin Spitzen abdecken zu können, wurden zusätzliche Stundenkräfte eingestellt, was Kosten verursacht. Hierzu wurden bestehende Unternehmensvereinbarungen umgebaut. Eines war der Geschäftsführung bei dem Veränderungsprozess jedoch von Anfang an wichtig: Sollten sich die geänder-

ten Arbeitszeiten in irgendeiner Weise negativ auswirken, wird zurückgerudert. Somit wurde es vorerst als Testballon eingeführt, der sich jedoch als sehr wertvoll erwiesen hat.

Das Resultat hat laut Aussage des Geschäftsführers in der Belegschaft „eingeschlagen wie eine Bombe“. Nicht nur, dass alle Mitarbeiter*innen begeistert sind und nun längst nicht mehr stechuhartig den Arbeitsplatz verlassen, sondern das vergangene Jahr (2019) war das Stärkste seit langem und jede*r Mitarbeiter*in hat sogar ein extra Bonbon bekommen. Ob das nun an der veränderten Arbeitszeit gelegen hat, weil die Mitarbeiter*innen motivierter waren oder grundsätzlich die Auftragslage besser war, muss die Zeit zeigen.



Negativ ausgewirkt hat sich die Veränderung des Arbeitszeitmodells bisher nicht. Dies wird auch schnell aus den positiven Aussagen der Mitarbeiter*innen deutlich:

„Also man geht einfach viel motivierter zur Arbeit und denkt sich: richtig schön.“

„Ja, man ist einfach besser zufrieden. [...] Man ist einfach ein bisschen fröhlicher.“

„Aber die Motivation, die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist so stark gestiegen. Wir haben letztes Jahr unser stärkstes Jahr gehabt.“

„Ich habe keine Kündigungen in den letzten zwei Jahren bekommen.“

I: „Wie hat sich die Stimmung verändert?“

B: „Also ich sage mal, wieder zum Positiven.“

„Ja, eigentlich nur ein großes Lob an unsere Geschäftsleitung, kann ich nur sagen. Oder ein Dankeschön, dass es wirklich so weit gekommen ist.“

„ ... wenn ich hier mit Mitarbeitern sitze und nur dieses Thema kommt auf. Sofort geht ein Lächeln auf. Und die sind so begeistert davon.“



„Ich habe viele Bewerbungsgespräche geführt, wo ich gesehen habe, wo es anders läuft. Und auch da sind wir einen Schritt voraus, wo wir den Bewerbern sagen können: ‚Okay, du machst im Moment jeden zweiten, bei uns wäre jeder dritte Samstag.‘“

„So gesehen war natürlich die Wahrnehmung erst einmal total positiv und wir waren alle superglücklich: ‚Ja, jetzt nur noch alle drei Samstage arbeiten, perfekt.‘“

„Was sehr, sehr gut bei den Mitarbeitern angekommen ist, dass wir die Pausenzeiten um eine halbe Stunde gekürzt haben.“

Den Schritt die Veränderung gewagt zu haben und mutig gewesen zu sein, kann sich auf die zukünftigen Entwicklungen für BauXpert Knipper positiv auswirken und vielleicht kann dieses Beispiel auch Vorbild für manch anderes Unternehmen sein.





UNTERNEHMENSINFO



Wir, BauXpert Knipper, sind ...

stolz sagen zu können, dass die theoretische Arbeit der Studenten bis heute erfolgreich im Unternehmen umgesetzt wird.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

ein neutraler Blick von außen manchmal nicht verkehrt ist.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

unsere Mitarbeiter ein arbeitnehmerfreundliches Arbeitszeitmodell „leben“ (ohne negative Auswirkungen auf unsere Kunden).

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

gerne weitere Projektanfragen.

**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Bernd Knipper

Geschäftsführer

Tel.: 05952 / 203-44

E-Mail: b.knipper@bauxpert-knipper.de



GEMEINDE SALZBERGEN

Erfolgreiche Führung soll nicht dem Zufall überlassen werden

Auch die Leitung einer kleinen Gemeindeverwaltung mit etwa 40 Mitarbeiter*innen wie in Salzbergen macht sich Gedanken, wie sie Führung zukünftig professioneller und diverser gestalten kann. Was braucht es dazu? Einen engagierten allgemeinen Vertreter des Bürgermeisters wie Dirk Vogt mit seinem Team, der das Thema vorantreibt.

Grundsätzlich läuft in der kleinen Gemeinde Salzbergen alles ziemlich gut; das Betriebsklima ist sehr familiär, es ist keine außergewöhnlich hohe Fluktuation zu verzeichnen und bislang konnten noch alle Stellen besetzt werden; also im Prinzip läuft alles seinen gewohnten Gang und es gibt keine größeren Schwierigkeiten. Das ist jedoch kein Grund für Dirk Vogt, allgemeiner Vertreter des Bürgermeisters und

Kämmerer der Gemeinde Salzbergen, die Hände in den Schoß zu legen und sich nicht doch Gedanken über die Zukunft zu machen. So wurde er schnell auf das Projekt DIAMANT aufmerksam und hatte großes Interesse, daran teilzunehmen. Durch die ergebnisoffene Herangehensweise konnten so neben vielen Stärken auch die ein oder andere Herausforderung gefunden werden.

→ DIE HERAUSFORDERUNG

Das Führungsinstrument Mitarbeiter*innengespräche ist bereits bei der Gemeinde Salzbergen eingeführt worden. Um die Verbindlichkeit für alle Beteiligten zu erhöhen, sollte zusätzlich noch ein festgelegter Turnus definiert werden. Einige Führungskräfte berichteten in den Gesprächen, dass sie teilweise leider keine Zeit hätten, diese immer durchzuführen. Weiterhin gibt es bisher keine intensive Auseinandersetzung mit konkreten Führungsstilen oder Führungsleitlinien. Das bedeutet, dass sowohl (neue) Führungskräfte nicht wissen, wonach sie sich richten können, aber auch die Mitarbeiter*innen nicht wissen, was sie erwarten können.

Gerade vor dem Hintergrund der Diversität ist das bedeutend, denn jeder Mensch ist unterschiedlich, führt unterschiedlich, arbeitet unterschiedlich usw. Wenn es nun keine richtungsweisenden Orientierungs-

punkte oder Vereinbarungen für Führungskräfte gibt, die ihnen aufzeigen, wie in bestimmten Situationen zu reagieren ist, bleibt es der jeweiligen Führungskraft und ihrem individuellen Verständnis selbst überlassen. Das kann zum einen zu Unsicherheiten bei Vorgesetzten führen. Zum anderen können die Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen groß sein. Ist das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen stimmig, gibt es i. d. R. keine Probleme. Anders sieht es aus, wenn es unterschiedliche Auffassungen von Arbeit und Führung gibt. Mitarbeiter*innen können dann auf das Wohlwollen der einzelnen Führungskraft angewiesen sein. Das dürfte nicht im Sinne der Organisationsleitungen sein, denn Führung hat einen großen Einfluss auf den Arbeitserfolg von Einzelnen und Teams, auf das Gestalten und Verwirklichen von Organisationszielen und auf die Zufriedenheit der Beschäftigten.

„Mitarbeitergespräche. Ich finde das wichtig. Ich weiß noch nicht, ob das richtig umgesetzt wird. Ich persönlich denke das. Warum machen das nicht alle? Ja, manche animiere ich manchmal.“

I: „Und ist das denn Thema, Führungsstile? Wird das irgendwie angegangen im Haus?“

B: „Nein, gerade nicht. Nein, wird eigentlich nicht angenommen.“

„Ja, also Vorbildfunktion denke ich schon, das ist schon ganz wichtig. Dass man die darüber vielleicht so ein bisschen mitziehen kann.“

➔ erfolgreiche Führung = Zufall/Glücksache?!

- Führungskräfte wissen nicht, wie sie sich verhalten sollen/dürfen
- Mitarbeiter*innen wissen nicht, was sie erwarten sollen/dürfen
- fehlendes Rollenverständnis führt teilweise zu Unsicherheit
- Arbeitsalltag, berufliche Entwicklung, Rechte, Pflichten etc. von Persönlichkeiten und „Chemie“ abhängig

Um diese möglichen Gefahren aus dem Weg zu räumen, ist es wichtig, gemeinsame Führungsleitlinien o.Ä. zu entwickeln. So lässt sich das Thema Führung professionalisieren. Es etabliert sich eine Führungskultur im Unternehmen, die sich durch Vorbildfunktion weiterträgt; Führung kann somit attraktiver, weil transparenter und planbarer, gemacht werden. Somit hat man die Chance, bspw. mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, da sie gezielt abwägen können, ob das, was auf sie zukommt, für sie in Frage kommt.

Dirk Vogt von der Gemeinde Salzbergen möchte diesen Weg gemeinsam mit seinem Team gehen und gemeinsame Führungsleitlinien entwickeln. Im Rahmen des Projektes wurden Schritte zur Verwirklichung aufge-

zeigt. Dabei steht, wie so oft bei Veränderungsprozessen, das Thema Information und Sensibilisierung an erster Stelle, denn das beste Konzept und die beste Idee nützt am Ende nichts, wenn die beteiligten Personen nicht verstanden haben, warum es sinnvoll ist und wofür es überhaupt gemacht werden soll.

1. Information und Sensibilisierung

1. Klare Positionierung der Führungsebene zum Thema Führungsleitlinien.
2. Gründe für anstehende Veränderungen frühzeitig transparent machen und an alle kommunizieren.
 - Treffen in Leitungsrunde mit den Führungskräften
 - Informationsveranstaltung mit allen Beschäftigten
 - Kommunikation: „Wir beschäftigen uns mit dem Thema aus folgenden Gründen ...“
 - „Ihre Meinungen als Mitarbeiter*in ist uns wichtig, weil es alle betrifft, nicht nur die Führungskräfte“
➔ anonyme Kurzbefragung anschließen:
„Was bedeutet für mich gute Führung?“
3. Eine feste Ansprechperson benennen, die bei Fragen kontaktiert werden kann.
4. Arbeitsgruppe bilden, die das Thema konkret umsetzt
5. Thema Führungsleitlinien präsent halten, Multiplikatoren gewinnen, Führungskräfte sensibilisieren.





➔ ZIEL: VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT UND AKZEPTANZ ERREICHEN

II. Führungsleitlinien erarbeiten

Workshop organisieren (Wer? Wann? Wo? Wie?)
→ externe Unterstützung sinnvoll



- Wie wollen wir führen und geführt werden?
- Welche Werte sind uns wichtig? Was passt zu uns?
- Wie können wir die Leitlinien mit „Leben füllen“?
- Welche Maßnahmen sollen durchgeführt werden (MAG, Personalentwicklung ...)?

III. Mitarbeiter*innengespräche anpassen

- Sensibilisierung über die Bedeutung der Mitarbeiter*innengespräche (Wertschätzung, Weiterentwicklung ermöglichen, Handeln nicht mehr im „luftleeren Raum“, Feedback erhalten und geben, Perspektiven schaffen, Zufriedenheit und Motivation erhöhen).
- Bedenken und Ängste ernst nehmen und Lösungen finden (z. B. stark belastete Führungskräfte mit vielen Mitarbeiter*innen; ängstliche Mitarbeiter*innen mit „schwierigen“ Vorgesetzten).
- Schulungen zum Umgang für jede Führungskraft, auch danach weitere Unterstützung anbieten (z. B. für schwierige Gespräche).
- Rahmenbedingungen gemeinsam vereinbaren:
 - Häufigkeit → Zeitplan erstellen,
 - Protokollierung → Vorlage zur Verfügung stellen,
 - Konsequenzen → schriftlich festlegen,
 - Maßnahmen → Handlungsspielraum besprechen.
- Vorbildfunktion ernst nehmen, sonst unglaubwürdig (idealerweise „von oben“ beginnen).

IV. Stellenbesetzungsverfahren anpassen

1. Explizit in Ausschreibungen mit aufnehmen, welche Führungswerte existieren.
2. Im Bewerbungsgespräch die notwendigen Führungskompetenzen erfragen (im Vorfeld überlegen, wie das abgefragt werden kann, bzw. wodurch es sich auszeichnet).
3. Für Auswahl mehrere unterschiedliche Personen einbeziehen.
4. Intern auch gezielt zurückhaltendere Personen/ Frauen ansprechen und ermutigen, sich als Führungskraft zu bewerben (Führungskräfte mit einbeziehen, um potenzielle und gut geeignete Mitarbeiter*innen zu identifizieren).



Die ersten Schritte können schnell angegangen werden und einiges ist zeitnah umzusetzen, aber damit sich eine Führungskultur entwickeln und vollständig etablieren kann, wird es Zeit und Geduld brauchen.

Durch die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema, ist die Gemeindeverwaltung in Salzbergen gut für die Zukunft aufgestellt.

UNTERNEHMENSINFO



Wir, die Gemeindeverwaltung Salzbergen, sind ...

eine kleine emsländische Kommunalverwaltung, die neben zertifizierter Familienfreundlichkeit auch Vielfältigkeit im Umgang mit Bürgern und Mitarbeitern anstrebt.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir offen sind für Optimierungen in der inneren Verwaltung und somit auch nach außen positiver auftreten können.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

innerhalb der Verwaltung eine langfristige Sensibilisierung für das Thema stattgefunden hat.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Dirk Vogt

Fachbereichsleitung
Zentrale Dienste / Kämmerei
Tel.: 05976 / 9479-31
E-Mail: vogt@salzbergen.de





NORDSEEHEILBAD BORKUM GMBH

**Weil es mit dem Motto
„Arbeiten, wo andere Urlaub
machen“ leider nicht getan ist**

Wie viele andere Unternehmen bekommt auch die Nordseeheilbad Borkum GmbH die Herausforderungen des Fachkräftemangels zu spüren. Dabei kommt erschwerend hinzu, dass für die Insel Arbeitskräfte vom Festland nur sehr schwer zu finden und dauerhaft zu halten sind und einheimischer Nachwuchs aufgrund des demographischen Wandels knapper wird.

Die ostfriesische Nordseeinsel Borkum ist die größte Insel im Wattenmeer. Sie betreibt neben der vom Tourismus abhängigen Gastronomie und Hotellerie auch viele medizinische Kur- und Reha-Einrichtungen. Wie in anderen Regionen auch, ist viel Infrastruktur

erforderlich, die das Leben und Urlauben auf der Insel ermöglicht. Dafür zuständig ist die Nordseeheilbad Borkum GmbH, die Tochtergesellschaft der Stadt Borkum und größte Arbeitgeberin auf der Insel.

→ DIE HERAUSFORDERUNGEN

Im Hotel- und Gastgewerbe ist man schon lange auf Kräfte z. B. aus Osteuropa angewiesen, um das Saisongeschäft bewerkstelligen zu können. Der Fachkräftemangel ist nun auch in der Stadtverwaltung und ihrer Wirtschaftstochter zu spüren. Die besondere Herausforderung dabei ist die im wahrsten Sinne des Wortes „abgeschiedene“ Lage, denn um auf die Insel zu kommen ist von deutscher Seite eine ca. 2,5-stündige Anfahrt mit der Fähre nötig. Für Arbeitskräfte vom Festland bedeutet das, dass der bisherige Lebensmittelpunkt verlagert wird. Familie und Freunde fehlen und gegenseitige Besuche sind immer mit Kosten und Aufwand verbunden. Spontan ins Auto steigen und zur Familie fahren, ist nicht möglich.

Zudem wird, wie auf vielen Inseln in Deutschland, der Wohnraum auf der Insel knapp. Freie Zimmer und Wohnungen werden lieber Tourist*innen für die kürzeren Urlaubszeiträume angeboten, denn das bringt i. d. R. mehr Ertrag als eine Vermietung an Angestellte.

Schwierig für neue Mitarbeiter*innen vom Festland ist ebenfalls, dass häufig nur Saisonverträge oder befristete Verträge von z. B. zwei Jahren vergeben

werden. Somit haben neue Personen nur einen vorläufigen Status und keine langfristige Perspektive, was sich wiederum auf die soziale Integration auf der Insel auswirkt, die aufgrund der Trennung von Familie und Freunden so bedeutend ist. Für einige der Befragten scheint darin auch die größte Hürde zu liegen, um Personal vom Festland zu binden: Schwierigkeiten bei der sozialen Integration.

Zum Verständnis muss vielleicht erklärt werden, dass die Insel vom Saison-Tourismus lebt, im Winter ist die Insel wenig belebt. Das bedeutet seit jeher, dass überwiegend Saisonkräfte eingestellt werden, die mit Beginn des Winters die Insel wieder verlassen. Einige kommen wieder, manche sogar schon seit über 20 Jahren, für andere bleibt es bei einer einmaligen Erfahrung. Dementsprechend sind die Insulaner*innen an diese Fluktuation gewöhnt. Diese Erfahrung gepaart mit der Eigenschaft, mit anderen Personen langsam „warm“ werden zu müssen, kann dazu führen, dass es Manchen „die Mühe nicht wert“ ist, engeren Kontakt aufzubauen. In extremen Fällen wird sich nicht mal der Name gemerkt, denn er/sie ist ja sowieso nicht lange da, wie uns eine Mitarbeiterin im Interview berichtete.

„ ... die auch auf der Insel hierbehalten. Ich glaube das ist eine der größten Herausforderungen, die wir hier haben.“

„ ... vom Festland eingestellt, und das ist dann tatsächlich oft auch schwierig, wenn die gar keinen Lebensmittelpunkt hier haben.“

- „ ... dass man den Leuten einen eher großen Gefallen tun würde, das Ankommen auf Borkum zu erleichtern.“**
- „ ... aber es ist ganz schwer, privat Fuß zu fassen.“**
- „Also Wohnungen jetzt für das Personal beispielsweise. Adäquate, bezahlbare Wohnungen. Ja schwierig.“**
- „Ist ein Zweijahresvertrag. Aber es wäre tatsächlich mein Wunsch gewesen, gerade jetzt auch für diese Nachbesetzung, weil ich finde, wenn jemand schon mit dem Gedanken für einen Zweijahresvertrag hierhinkommt.“**
- „ ... dass die sagen, das ist schon nicht so einfach, Fuß zu fassen.“**
- „ ... die zwischendurch auch mal wieder aufs Festland wollen, weil es geht ganz schön ins Geld.“**
- „Leider ist hier eine hohe Personalfluktuation, speziell bei den Leuten, die vom Festland kommen ...“**
- „Die eine Dame hat sich dann von alleine wieder verabschiedet. Die fühlte sich hier nicht so wohl.“**
- „Also es ist normal, das habe ich auch erlebt, wenn man ankommt dass gesagt wird: ‚Man muss sich nicht Ihren Namen merken, Sie sind ja sowieso nicht lange da.‘“**
- „In dem Bereich, wo wir quasi Personal nicht von der Insel generieren können, sondern von außen, haben wir eine klar wahrnehmbare, kurze Halbwertszeit im Unternehmen.“**
- „Ja, weil die ihre Familien und Alles auf dem Festland haben.“**

→ LÖSUNGSANSÄTZE

Langfristige Perspektiven aufzeigen

Für die Lösung der geschilderten Probleme sind verschiedene Ansätze denkbar. Um Personal langfristig zu binden, ist es sicherlich förderlich, ihnen auch eine langfristige Perspektive aufzuzeigen. Das ist einerseits durch einen unbefristeten Vertrag machbar; manche Kommunen und Städte gehen langsam dazu über und schreiben unbefristete Stellen aus.

Lebensphase sondieren

Andererseits ist es sinnvoll zu schauen, in welcher Lebensphase sich die Person befindet und ob sie bereit ist, sich langfristig auszurichten. Wenn schon Familie vorhanden ist, könnten entsprechende Planungen für die ganze Familie übernommen werden (Job für Ehepartner*in, Schule, Kindergarten, Wohnung etc.).

Persönliche Entwicklung fördern

Zudem ist es essentiell, dass die Stelle nicht nur zur Qualifikation der Person passt, sie also weder über- noch unterfordert ist, sondern sich die Person auch weiter entwickeln kann. Wenn regelmäßig gemeinsame Gespräche mit direkten Vorgesetzten geführt werden, um die persönliche Entwicklung zu besprechen und Fortbildungen geplant werden, dann kann sich dies ebenfalls positiv auf die eigene Zukunftsperspektive auswirken und zum Bleiben bewegen.

Besonderheit des Insellebens aufzeigen

Die Besonderheit des Insellebens sollte zudem ausführlich im Vorstellungsgespräch besprochen werden. Dem Bewerber bzw. der Bewerberin und falls vorhanden auch der Familie sollte klar sein, was es bedeutet, auf einer Insel zu leben. Personen, die viel Wert auf vielfältige kulturelle Angebote legen, sich viel mit Freunden auswärts treffen, gerne spontane Städtetrips und

Kurzurlaube machen, sind vermutlich weniger geeignet als Menschen, die sich bewusst für ein „anderes Leben“ entscheiden, weil sie entschleunigter leben möchten, viel Zeit zu Hause mit der Familie verbringen wollen und mehr Wert auf die Natur legen. All das sollte ausführlich im Vorfeld besprochen werden, denn das könnten gute Voraussetzungen für eine langfristige Besetzung sein.

Soziale Integration fördern

Weil es so schwer ist, auch privat Fuß zu fassen, spielt es zusätzlich eine große Rolle, die soziale Integration auf der Insel zu fördern. Hier sind Maßnahmen denkbar wie bspw. die Einrichtung von „Inselpat*innen“, also ein Mentoring-Programm, bei dem jeder neuen Person jeweils eine erfahrenere Person als Ansprechpartner*in und zur sozialen Integration nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern vor allem auch im privaten Bereich, an die Seite gestellt wird. Regelmäßige Freizeitaktivitäten nach Dienstschluss können ebenfalls dazu beitragen, soziale Kontakte aufzubauen.



- **Integration fördern:**
 - aktive Hilfe bei der Wohnungssuche → Kontakte von z.B. gut vernetzten Inselbewohnern nutzen
 - „Inselpat*innen“ suchen → um auch die soziale Integration auf der Insel zu fördern
 - gemeinsame regelmäßige Aktivitäten anbieten → (Schwimm- und Sportkurse, gemeinsame Besuche auf Festen, Weihnachtsmärkten etc.)
- **Festvertrag** für neue Mitarbeiter*innen → um auch eine langfristige Perspektive zu bieten
- **Zuschüsse für Fährtickets**
- beim **Vorstellungsgespräch** ganz klar mögliche Herausforderungen thematisieren → so kann im vorhin ein schon ein Selbstselektionsprozess stattfinden
- Bei Einstellung auf **Lebensphasen** der Bewerber*innen achten (jung und auf der „Durchreise“ oder etwas älter und bereit sich „sesshaft“ zu machen?)
- Planung für **ganze Familie** übernehmen (Job für Ehepartner*in, Schule, Kindergarten, Wohnung etc.)

Die Besonderheiten einer Insel und die Auswirkungen, die das auf die Rekrutierung und Bindung von Personal hat, werden immer bestehen bleiben. Jedoch ändert sich durch den demographischen Wandel und den steigenden Fachkräftebedarf der Umgang damit und es muss entsprechend reagiert werden.

Ein erster Schritt in die richtige Richtung kann sein, allen Beteiligten bewusst zu machen, was das bedeutet und welche Rolle jede einzelne Person dabei spielt, denn wenn alle gewillt sind, Unterstützung für neue Mitarbeiter*innen zu bieten, egal ob Insulaner*in oder vom Festland, ist das eine gute Basis für eine lange Bindung. So wird das Motto „Arbeiten, wo andere Leute Urlaub machen“ für alle Beteiligten Wirklichkeit.



UNTERNEHMENSINFO

Wir, die Nordseeheilbad Borkum GmbH, sind ...

eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Stadt Borkum. In dem Unternehmen sind alle kommunalen wirtschaftlichen Aktivitäten gebündelt: Betrieb der öffentlichen touristischen Einrichtungen (Tourist-Information, Gezeitenland – Wasser & Wellness, Nordsee Aquarium, Veranstaltungshaus „Kulturinsel“, die „Spielinsel“ für die Kleinen, Neuer Leuchtturm), Bewirtschaftung des gesamten Strandes sowie der strandnahen Infrastrukturen (Promenade, Kurhalle am Meer mit Gastronomie, Pavillon mit Kurmusik „Musik & Meer“), Vermarktung der Insel, Versorgung der Insel mit Strom, Wasser und Wärme, Betrieb des Nordsee Windport Borkum, einen Großteil des Hafens sowie des Inselflugplatzes. Mit mehr als 150 Mitarbeitenden ist die Nordseeheilbad Borkum GmbH der größte Arbeitgeber auf der Insel.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir unsere Recruitingmaßnahmen optimieren und unsere Arbeitgeberattraktivität steigern möchten. Aufgrund unserer besonderen Lage müssen Maßnahmen ergriffen werden, um gutes Personal zu finden und langfristig zu halten. In diesem Zusammenhang haben wir einen großen Vorteil gesehen, dass dieses Thema auch einmal von außen „beleuchtet“ wird und wir aus dieser Sichtweise Möglichkeiten und Tipps aufgezeigt bekommen.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

wir ein Gefühl dafür bekommen haben, wie unsere bisher ergriffenen Maßnahmen intern wirkten und dadurch neue Wege gehen und gehen werden. Wir haben unsere Stärken und Schwächen herausgearbeitet und können diese gezielt bearbeiten bzw. stärken und minimieren.

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

dass wir weitere Maßnahmen umsetzen und damit unseren Personalbedarf optimal decken können. Wir wollen einen konstanten Mitarbeiterstamm und unsere Arbeitgeberattraktivität stetig steigern. Unsere Mitarbeiter sollen ihren Fähigkeiten und Tätigkeiten entsprechend eingesetzt und gefördert werden. Wir möchten Mitarbeiter unterstützen Ihren Lebensmittelpunkt auf Borkum einzurichten und in das Inselleben integriert zu werden.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**



Göran Sell

Geschäftsführer

Tel.: 04922/933-141

E-Mail: Goeran.Sell@borkum.de



Sarah Meier

Sachgebietsleiterin Personal

Tel.: 04922/933-143

E-Mail: Sarah.Meier@borkum.de

MAINKA



MAINKA BAU GMBH & CO. KG

Neue Zielgruppen für das Unternehmen gewinnen

Durch jahrzehntelange Erfahrungen unter anderem im Ruhrgebiet ist Vielfalt auf den Baustellen bei Mainka kein Thema mehr, jedoch wurde es Zeit zu schauen, wie man auch im Emsland neue Zielgruppen wie bspw. Frauen für den Bau begeistern kann.

Das in Lingen ansässige Familienunternehmen geführt von Dr. Andreas Mainka verfolgt den Leitspruch: „Wir bauen sicher – oder gar nicht!“. Damit verdeutlicht der Inhaber und Geschäftsführer seine klare und konsequente Haltung, die sich auch in anderen Bereichen positiv auswirkt z. B. wenn es darum geht, wie mit

diskriminierenden Sprüchen im Unternehmen umgegangen wird: „Höre ich nur einmal einen dummen Spruch, dann werde ich persönlich ein ernstes Wort mit der Person reden. Das gibt es hier nicht.“ Eine klare Haltung ist die wichtigste Voraussetzung, wenn man in einem Unternehmen etwas verändern will.

→ DIE HERAUSFORDERUNGEN

Zusammen mit seinem Kollegen Simon Thole, hat Personalleiter Martin Deters das Thema im Unternehmen vorangetrieben, sodass schon sehr früh Gespräche mit vielen relevanten Führungskräften und dem Betriebsrat geführt werden konnten. In einer gemeinsamen großen

Runde wurde in „geheimer Abstimmung“ entschieden, welche der Herausforderungen angegangen werden. Das Ergebnis war eindeutig: 10:4:4:0 Personen sprachen sich dafür aus, dass es an der Zeit sei, sich auch anderen Zielgruppen, wie z. B. Frauen auf dem Bau, zu widmen.

„ ... Bau ist eine Männerdomäne und ist so, leider, sind auf der Führungsebene nur männliche Kollegen.“

„ ... wir brauchen wirklich einen engagierten Bauleiter. Und dann ist es halt eben eine typische Frau geworden (...) Das ist mir doch egal.“

„ ... eigentlich sollte man gar nicht darüber reden, weil es gar kein Thema sein soll.“

„Wobei mir das Thema eigentlich zu blöd ist. Hier wird jemand eingestellt, weil der Mensch, die Qualifikation passen und das Geschlecht ist mir eigentlich bananenegal.“

„Es ist aber tatsächlich draußen mitunter schwierig. Weil es ist eine Männerdomäne, wo man dazu geneigt ist, vermeintlich Rücksicht nehmen zu wollen oder zu müssen. Das wollen die Kollegen hier draußen aber gar nicht.“

„ ... ist zwar irgendwie anders. Das wird schon noch erwähnt, das wird schon noch gesehen. Die laufen hier ja nicht alle so rum (Hand vor den Augen).“

„Das hängt aber auch damit zusammen, dass es eine Männerdomäne aktuell ist. Also draußen, die gewerblichen Mitarbeiter sind zu 100 Prozent männlich. Da wäre es tatsächlich irgendwann einmal an der Zeit zu sagen: ‚Okay. Wir müssen auch weibliche Kolleginnen ausbilden.‘ Das hapert aktuell aber auch tatsächlich daran, dass ich keine Bewerbungen vorliegen habe über weibliche Auszubildende. Obwohl die vorgeschalteten Anzeigemaßnahmen geschlechterneutral sind.“

„Das ist, glaube ich, so eine Kopfsache, die alle so ein bisschen noch haben. ‚Uuh, kann das wohl klappen und schaffen wir das?‘“

„Ich habe zum ersten Mal eine Ansage hier gemacht, wo ich dann gesagt habe, wir sind hier relativ locker im Umgang, aber mal ein Spruch. Das ist dann zum ersten mal, wo ich gesagt habe, da gibt es keine Sprüche.“

„Die stehen genauso ihren Mann und es funktioniert. Die beißen sich schon durch.“

Bislang bestand, wie so häufig in Unternehmen, der Tenor: „Wir behandeln alle gleich. Geschlecht, Hintergrund, Religion, Alter etc. sind egal, es kommt auf die Qualifikation an.“ Das ist auf den ersten Blick auch richtig und macht klar, dass niemand diskriminiert werden soll. Auf den zweiten Blick birgt diese Einstellung jedoch auch Gefahren. Sinnvoller wäre es, die Unterschiede, die immer und überall bestehen, anzuerkennen statt sie zu „ignorieren“ **SIEHE KASTEN.**

Da niemand Stereotypen oder Vorurteile aufrecht erhalten möchte, ist es sinnvoll eine gezielte Strategie zu entwickeln, wie eine offene Unternehmenskultur entwickelt werden kann. Hierbei sollte das Motto berücksichtigt werden: „Wir sind nicht alle gleich und wollen es auch gar nicht sein.“ Dabei kann folgende Herangehensweise helfen:

„Wir behandeln alle gleich.“

- Gefahren:**
- kein Abbau von Vorurteilen möglich
 - Aufrechterhaltung von Stereotypendenken
 - Unzufriedenheit bei Minderheiten bis hin zum Unternehmensaustritt

„Bisherige Erfahrungen in Betrieben zeigen, dass zumindest die Gefahr besteht, Unterschiede zwischen Menschen als „natürlich“ und unveränderbar anzusehen, was den **Abbau von Vorurteilen und Stereotypen verhindert.** Eine umfassende Gender-Perspektive fordert eine differenzierte Sicht auf vielfältige Lebenslagen. Dies schließt innerhalb der Organisation auch eine Reflexion des Führungsstils und der Arbeitsorganisation mit ein. Solange die Leitungsebene einer Organisation von dominanten männlichen Leitbildern und Normvorstellungen geprägt wird, **wirken stereotype Einstellung** gegenüber Frauen, ethnischen Minderheiten, älteren und behinderten Menschen beim Führungspersonal und in der Organisationskultur **fort.**“

Quelle: Genderkompetenzzentrum Humboldt Universität Berlin, Gender Mainstreaming und Diversity Management online unter www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Strategie/diversity_management.html (Stand: 05.03.2019).

→ Strategie entwickeln: gezielte Förderung einer diversitätsoffenen Unternehmenskultur

Empfehlungen/Ideen:

- a) „Vielfalt fördern“ zum Thema machen → interne Kommunikation, um Akzeptanz zu steigern (Teilnahme an DIAMANT als ersten Schritt; Ziel kommunizieren: was, warum, wie; Thema zur Chefsache erklären)
- b) Prozess definieren: Verantwortliche festlegen, Mitarbeiter*innen einbinden
- c) zwei Ebenen berücksichtigen: Führungsebene (Schlüsselrolle durch Vorbildfunktion) + Mitarbeiter*innenebene (Leben Kultur)
- d) Sensibilisierung durch Diversity-Trainings (verschiedenste Anbieter z.B. Institut für Diversity Management: Diversity Parcours)

→ gezielte Ansprache neuer Bewerbergruppen, z. B. Frauen

Empfehlungen/Ideen:

- a) Berufsbezeichnungen: möglichst geschlechtsneutral (statt Bauleiter/in besser Bauleitung; statt Sekretär/in (m/w/d) besser Verwaltungsfachkraft, Alternative für Polier finden)
- b) Anforderungsprofil: Macht und Status wirken abschreckend (statt „ehrgeizig“, „hartnäckig“, „durchsetzungsstark“ besser: „Ziele klar im Blick haben“, „Ziele mit Ausdauer verfolgen“, „Fähigkeit, Ziele erfolgreich zu erreichen“. Statt eigenschaftsorientiert eher aufgaben- und qualifikationsorientiert.)
- c) Gehaltsvorstellungen: für Frauen ein heikles Thema (statt um Gehaltsvorstellungen zu bitten eher Gehaltsrahmen vorgeben: „Je nach Erfahrung und Qualifikation ist ein Bruttojahresgehalt von bis zu ... Euro möglich.“)
- d) Unternehmensvorstellung: Zeit nehmen (Frauen nehmen sich mehr Zeit zum Lesen von Stellenausschreibungen. Sie interessieren sich mehr für Unternehmenskultur, Arbeitszeiten, Qualifikationsmöglichkeiten – Männer eher für das Unternehmensprofil.)
- e) Versprechen: einhalten (falls vorhanden, mit Angeboten z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werben, aber nur, wenn sie eingehalten werden können, sonst negatives Image, das sich schnell herumspricht.)
- f) Bilder: wer Frauen will, muss Frauen zeigen (statt eingekaufter Fotos von Fremden besser Bilder von Menschen, die tatsächlich im Unternehmen arbeiten. Statt gestellter Fotos besser authentische.)



→ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aktiv fördern

Empfehlungen/Ideen:

- a) flexible Arbeitszeitmodelle offiziell einführen (z. B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten)
- b) Teilzeitmodelle anbieten (Festlegung auf eine oder mehrere Varianten; Modelle wie Job-Sharing/ Top-Sharing einführen)
- c) Home-Office-Lösungen ermöglichen (Vertrauen auf- und Vorurteile abbauen: „Im Home-Office wird nicht gearbeitet.“ / „Im Home-Office ist man nicht erreichbar.“; keine unglaubwürdigen Gründe vorschreiben: „Technik/zu teuer/Datenschutz/...“)
- d) Ferien- und Notfallbetreuung für Kinder einrichten
- e) Elternzeit für Väter aktiv fördern (auch über die acht Wochen hinaus; Verantwortungsbewusstsein positiv hervorheben)
- f) Kontakt während längerer Abwesenheit durch z. B. Elternzeit aufrechterhalten (Newsletter, Gespräche, Aktivitäten, Weiterbildungen auch online) + geplanter Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit
- g) Veranstaltungen für Familie und Freunde (Einladung offen gestalten; steigert ggs. Verständnis; Kinder lernen Arbeitgeber kennen → erste Schritte für Nachwuchsförderung)
- h) sinnvoll: externe Kommunikation, denn Familienfreundlichkeit/Work-Life-Balance hat positive Effekte (auf die Loyalität, das Betriebsklima, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit)
- i) lebensphasenorientierter Herausforderungen berücksichtigen

→ Förderprogramme/Unterstützung verschiedenster Gruppen

Empfehlungen/Ideen:

- a) Nachwuchsförderung von Mädchen (durch z. B. Schulkooperationen MINT = Mädchen in Naturwissenschaften und Technik)
- b) Tandem-Programme entwickeln z. B. eine Person mit + eine Person ohne Migrationshintergrund (gemeinsame Workshops besuchen, Austausch über Kulturen, Exkursionen, in besondere Planungen/ Entscheidungen einbeziehen)
- c) Weiterbildungsangebote z. B. Schulungen für Frauen in Bauleitungspositionen
- d) Diversity-Kalender einführen (Feiertage anderer Religionen/Kulturen berücksichtigen)
- e) ältere + jüngere Mitarbeiter*innen schulen sich ggs. zu bestimmten Themen
- f) Netzwerke gründen z. B. Bauleiterinnen-Netzwerk Emsland (innerhalb/außerhalb des Unternehmens)



Ein bunter Blumenstrauss aus verschiedensten Maßnahmen, die natürlich niemand vollständig oder sofort umsetzen kann, aber kleine Schritte sind schon mal ein Anfang. So kann sich nach und nach eine andere und diversere Unternehmenskultur entwickeln, in der alle mit ihren unterschiedlichen Eigenschaften und Erfahrungen wertgeschätzt werden.

UNTERNEHMENSINFO



Wir, die Mainka Bau GmbH, sind ...

ein mittelständisches familiengeführtes Bauunternehmen. Als Familienunternehmen steht Mainka für Verlässlichkeit – und das seit 125 Jahren. Vom Steinsetz- und Tiefbauunternehmen haben wir uns zu einem der führenden Fachbetriebe für industrielle Bauprojekte entwickelt. Was sich nicht ändert: Unser konsequenter Fokus auf Arbeitssicherheit.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir offen für Neues (Unbequemes/Unbekanntes) sind.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

neue und nicht ganz offensichtliche Themen unternehmensbezogen untersucht werden, um diese dann wertschöpfend umzusetzen.

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

weiterhin den Drang Altbewährtes zu hinterfragen und aktiv (gerne mit Unterstützung der Hochschule Osnabrück) Projekte mit dem Blick aus der Praxis zu begleiten.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Martin Deters

Personalleiter

Tel.: 0591/80006-674

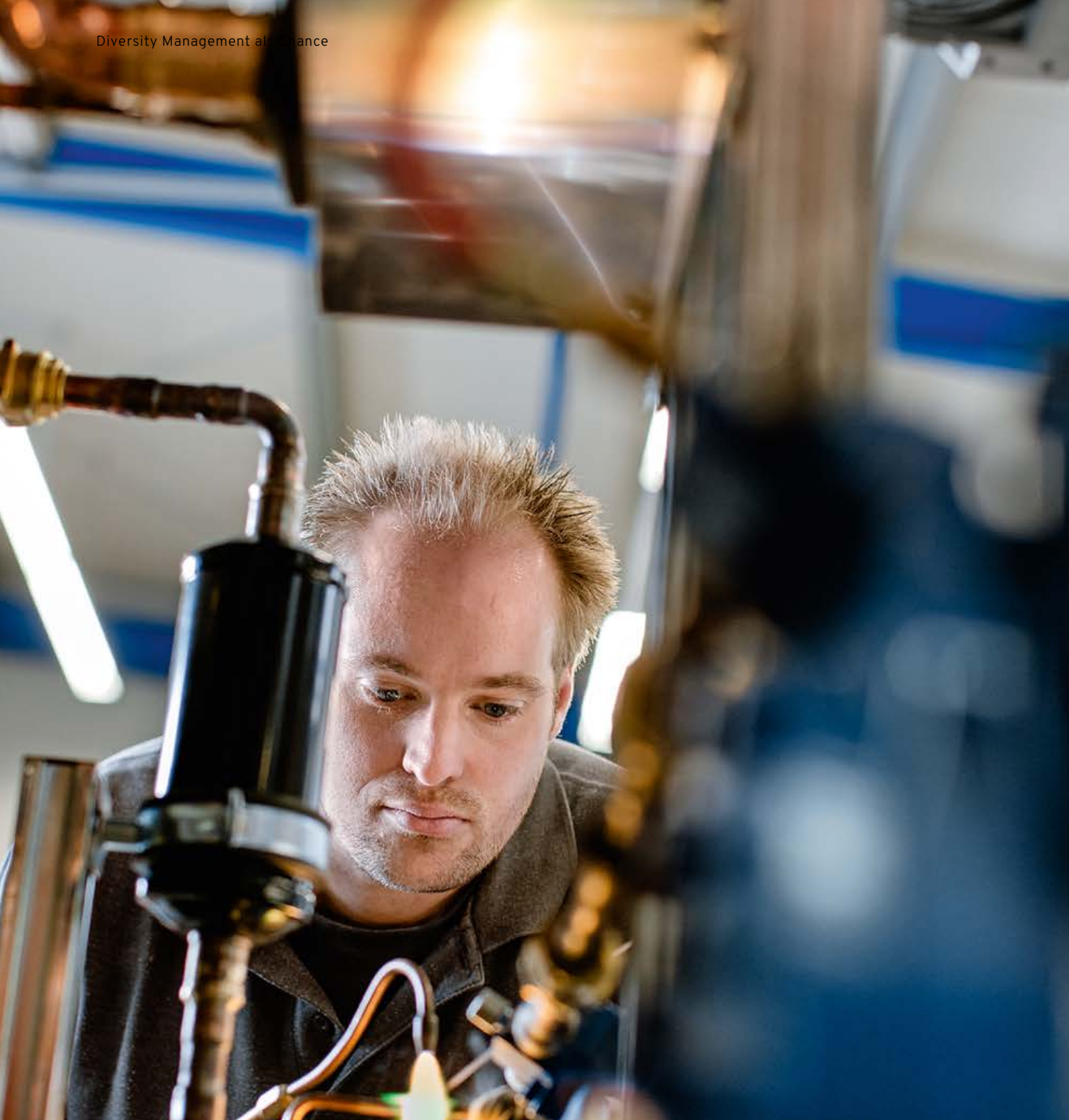
E-Mail: martin.deters@mainka-bau.de

Simon Thole

Personalreferent

Tel.: 0591/80006-672

E-Mail: simon.thole@mainka-bau.de



ALWIN OTTEN GMBH

Für ein gutes Klima

Willkommenskultur beim Fachbetrieb für
Kälte-, Klima- und Elektrotechnik

Die Aufträge sind da, aber das Personal fehlt. Der Druck auf die Belegschaft wächst und darunter kann das Betriebsklima leiden. Das wiederum kann negative Folgen auf die Bindung neuer Mitarbeiter*innen haben: ein Teufelskreis, der aber durchbrochen werden kann.

→ DIE HERAUSFORDERUNGEN

Der etwa 65-Personen-starke Kälte-, Klima- und Elektro-Fachbetrieb in Meppen hat es in der heutigen Zeit besonders schwer, qualifizierten Nachwuchs zu finden und dauerhaft zu halten. Schon seit vielen Jahren bemüht sich Inge Otten mit sehr viel Engagement, insbesondere Auszubildende mit Interesse am Handwerk zu finden, um auch in der Zukunft gut aufgestellt zu sein. Besonders die Konkurrenz zur Industrie, die teilweise höhere Löhne zahlen und angenehmere Arbeitsbedingungen bieten kann, stellt eine Herausforderung

dar. Und so hat es sich entwickelt, dass der Druck auf die Mitarbeiter*innen aufgrund der guten Auftragslage steigt, da nicht genügend neues Personal gefunden werden kann. Die Mitarbeiter*innen spüren das, die Zusammenarbeit hat sich verändert. Früher gab es öfter auch mal einen kleinen Schnack, dafür fehlt heute häufig die Zeit und das Pensum an Stunden ist hoch. Die Situation ist angespannter und der Umgang bei Fehlern oder Konflikten wird rauer.

„ ... das ist schwierig. Gutes Personal zu bekommen, zu halten, weil, die Anforderungen sind sehr hoch.“

„ ... Fachkräftemangel. Im Moment ist es ja, wir merken es schon ein bisschen, ich sage mal so die Arbeit ist ja eigentlich wohl da, aber die Fachkräfte selber, die gehen ja irgendwann auch in Rente, so. Dahingehend, ja soll ich sagen, in zehn Jahren werden wir es erst richtig merken.“

„ ... Riesenakt, diese Azubis immer wieder zu gewinnen.“

„ ... der Lehrling macht bei uns die Ausbildung (...). Und dann haben wir das Problem, dass dann nachher auch die Leute wieder gehen.“

„Und ein kleiner Handwerksbetrieb kann eben nicht so zahlen, wie eine Industrie. (...) Und das erschwert die ganze Sache auch noch mal.“

„Alle kriegen mehr Druck. (...) Menschliches auf der Baustelle bleibt dann auf der Strecke.“

„ ... man hat ja auch immer Spaß auf den Baustellen gehabt. (...) Aber sowas gibt es heute gar nicht mehr, weil heute macht nur jeder alles nach Schema F oder was auf dem Zettel steht.“

Dies macht es manchmal schwierig, neues Personal dauerhaft zu halten. Die Stammbesetzung bleibt dem Unternehmen treu, denn sie weiß zu schätzen, was die Unternehmensleitung für sie tut. Neue Mitarbeiter*innen müssen hingegen erst einmal die Vorzüge des Unternehmens erleben, um diese wertzuschätzen.

Zudem sind sie i. d. R. flexibler und wissen, dass sie aufgrund des derzeitigen Fachkräftemangels auch in anderen Unternehmen mit offenen Armen empfangen werden. Umso wichtiger ist es, die neuen Kolleg*innen von Anfang an richtig einzugliedern und gemeinsam an einem Strang zu ziehen.



„Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.“

Die Firma Otten hat dies erkannt und setzt sich gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen für eine gute Eingliederung und eine gute Willkommenskultur ein. Im Rahmen des Projektes konnte aufgezeigt werden, dass es am Anfang wichtig ist, zwischen fachlicher und sozialer Integration zu unterscheiden:

Um eine gelungene fachliche Integration zu gewährleisten, braucht es in der Regel gar nicht so viel und hier ist das Team um Alwin und Inge Otten bislang auch gut unterwegs.

fachliche Integration

- Kenntnisse über das Unternehmen und das Arbeitsgebiet

Für eine gelungene fachliche Integration

- Einarbeitungsplan erstellen (ausreichend Zeit einplanen, um Überforderung zu vermeiden)
- klar definierten Tätigkeitsbereich mitteilen (schriftlich, ggf. im Vorfeld)
- klar definierte Rollenfunktionen mitteilen (schriftlich, ggf. im Vorfeld)
- alle (internen und externen) Ansprechpartner nennen und ggf. vorstellen
- regelmäßige Feedbackgespräche mit dem direkten Vorgesetzten planen
- bei Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf konkreten Plan erstellen und Ressourcen einräumen



Der Fokus sollte daher zukünftig auf die soziale Integration gelegt werden. Um eine erfolgreiche soziale Eingliederung durchzuführen bzw. eine gute Willkommenskultur zu schaffen, gilt es, folgende Voraussetzungen zu berücksichtigen:

soziale Integration

- soziale Kontakte
- Akzeptanz
- Zugehörigkeitsgefühl

I. Es sollte sich um eine Gemeinschaftsaufgabe handeln.

strukturierte Einbindung

- bei Rekrutierung/Neueinstellung direkte Vorgesetzte/Kolleg*innen von Beginn an einbinden
- bei Rekrutierung/Neueinstellung alle Mitarbeiter*innen informieren/ankündigen

Pat*innenprogramm etablieren:

- Ansprechpartner*innen für fachliche Fragen
- unterstützt bei der sozialen Eingliederung
- übernimmt die Vorstellung bei neuen Kolleg*innen
- Patenschaft kann nur freiwillig erfolgen
- Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden
- Wertschätzung muss gewährleistet sein
- Schulung für Pat*innen sinnvoll

II. Es sollte ein gutes Betriebsklima vorherrschen, d.h. es muss ein guter Austausch/gute Kommunikation möglich sein.

ggf. Moderation bzw. Konflikttraining gemeinsam Unternehmenswerte erarbeiten („Regeln des Umgangs“) – z. B.:

- Wir antworten immer freundlich.
- Wir sind zu allen immer hilfsbereit.
- Wir reden nicht über Dritte in ihrer Abwesenheit.

gemeinsame soziale Aktivitäten durchführen

- relevante Mitarbeiter*innen bei der Auswahl beteiligen: Der Köder muss dem Fisch schmecken!
- nach Freiwilligen bei der Planung und Durchführung fragen
- sich ab und zu Zeit nehmen, um sozialen Austausch zu fördern (z.B. 1x im Quartal Mitarbeiter*innen-Frühstück, regelmäßige gemeinsame Mittagspausen gestalten, halbe Stunde eher aufhören und grillen...)
- Vorgesetzte nehmen auch hier eine Vorbildfunktion ein



III. Direkte Vorgesetzte sollten sich der eigenen Schlüsselposition bewusst sein.

Training „Wertschätzende Kommunikation für Führungskräfte“

- z. B. COWEO
(www.coweo-personalberatung.de/personal_personalberatung_0_0.html)

sich Zeit nehmen (zumindest kurze) Gespräche zu führen (ggf. Termin):

- Was läuft gut/Was vielleicht nicht so gut? (in beide Richtungen)
- Wie gut fühlt sich die neue Person integriert?
- Bestehen Unklarheiten über Kompetenzen und Befugnisse?
- Kann die neue Person die ihr übertragenen Aufgaben bewältigen?

Organigramm erstellen/Rollen klären

(Wissen alle, wer die direkte Vorgesetztenfunktion ausfüllt und was das bedeutet?)

IV. Die Offenheit und Einsatzbereitschaft (zur Integration) sollte vorhanden sein.

Einstellungsprozess anpassen:

- mehr Personen am Prozess beteiligen (direkte Vorgesetzte, Kolleg*innen, Pat*innen)
- standardisiertes Verfahren einsetzen (z. B. Gesprächsleitfaden; wichtige Kriterien festlegen)
- Motivation der/des Bewerbenden (für Tätigkeit und für Otten separat) prüfen
- Entscheidung gut abwägen (erfüllt die Person alle notwendigen Kriterien? Wenn nicht, können wir nachbessern? → direkt Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitsbeginn festlegen. Falls nicht möglich → auch absagen können!)
- Probearbeiten strukturiert durchführen (Was soll die Person machen und mit wem?)
- Bewertungsraster für das Probearbeiten festlegen (z. B. kurzer Fragebogen z. B. Hat die Person Fragen gestellt? Hat sie mit angepackt?)

mit gutem Beispiel vorangehen

Damit die vielen kleinen Dinge im Alltagsgeschäft, wenn man eigentlich mal wieder Feuerwehr spielen muss, nicht untergehen, ist es sinnvoll, sich eigene Checklisten zu erstellen, um an alles zu denken. Auch neue Mitarbeiter*innen haben Verständnis dafür, wenn mal nicht so viel Zeit bleibt, für ausführliche Erklärungen, weil es irgendwo brennt, aber es sollte dann thematisiert oder an anderer Stelle nachgeholt werden, ansonsten fühlt sich die neue Person schnell vernachlässigt.

Neben den vielen anderen Aktionen wie z. B. Azubis aus Paraguay oder die Beschäftigung von Geflüchteten, Einführungstage für Azubis, Mitarbeiter*innen-gespräche zum Ende der Probezeit und im Jahresturnus, Freizeitaktivitäten auch nach Feierabend usw. wird das Thema der Eingliederung die Firma Otten zukünftig auf noch bessere Beine stellen.

UNTERNEHMENSINFO



Wir, die Alwin Otten GmbH, sind ...

ein moderner Handwerksbetrieb mit fast 60 Jahren Erfahrung. In unseren Gewerken Kälte-, Klima- und Elektrotechnik, sowie regenerative Energie sind wir stets bestrebt für unsere Kunden effiziente Lösungen auf dem neuesten Stand der Technik zu realisieren.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, um ...

unsere Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Gruppierungen (Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion, usw.) langfristig zu harmonischen Teams zusammenfügen zu können, in denen jeder einzelne sein Potenzial bestmöglich entfalten kann.

Mit dem Projekt konnten wir ...

eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema erreichen und erste Schritte umsetzen.

Für die Zukunft wünschen wir uns, dass ...

es uns gelingt mit einer guten Unternehmenskultur neue Mitarbeiter zu gewinnen und gute Fachkräfte im Unternehmen zu halten.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Inge Otten

Personalleitung

Tel.: 05931/49595-0

E-Mail: inge@otten.de



VOLKSBANK LINGEN EG

Unterstützung bei der Karriereplanung von Anfang an

Die Volksbank Lingen eG hebt sich besonders hervor durch ihre vorausschauende Personalplanung und das damit verbundene Interesse an der beruflichen Situation ihrer Mitarbeiter*innen. So wurde in den Interviews deutlich, dass sich der Vorstand und die Abteilungen schon sehr weit im Vorfeld Gedanken machen, wie die zukünftige Personalplanung gestaltet werden kann. Dies betrifft sowohl Personen, die in den Ruhestand oder in die Altersteilzeit gehen als auch die Gewinnung neuer Talente. Sie bilden selbst aus und lernen zukünftige Mitarbeiter*innen schon früh durch Praktika kennen. So ist es auch nur folgerichtig, dass auch die Förderung und Weiterentwicklung von jungen Köpfen z. B. durch eine zusätzliche Ausbildung zum*r Bankfachwirt*in oder durch ein duales Studium unterstützt wird.

„Wir greifen unseren Mitarbeitern in allen Lebenslagen, was Karrieremöglichkeiten betrifft, unter die Arme und auch unsere jungen Kollegen begleiten, fördern und unterstützen wir von Ausbildung bis ins Studium – und darüber hinaus.“

Noa Weßling, Personalreferentin

Die Herausforderung lag bei der Volksbank Lingen eG also nicht in den fehlenden Möglichkeiten, auch jungen Nachwuchskräften langfristige Perspektiven zu bieten, sondern eher darin, dass diese Möglichkeiten nicht

allen Mitarbeiter*innen und auch nicht allen Führungskräften bekannt waren. Daher wurden die vielfältigen Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung sowie des beruflichen Aufstiegs nicht wie gewünscht weiterempfohlen bzw. in Anspruch genommen. Um zukünftig aber auch weiterhin qualitativ gut aufgestellt zu sein und gute Arbeit und Leistung durch motivierte und zufriedene Mitarbeiter*innen zu erzielen, ist die interne Kommunikation zu stärken.

Werden diese Aufgaben wahrgenommen, profitieren sowohl die Volksbank Lingen eG insgesamt sowie jede*r einzelne Mitarbeiter*in:

- ➔ das Wissen über Möglichkeiten steigt
→ **Perspektiven** für Mitarbeiter*in werden geschaffen
- ➔ werden die Möglichkeiten wahrgenommen
→ **Qualifikation** der Mitarbeiter*in steigt
- ➔ Die **Zufriedenheit** und Motivation der Mitarbeiter*in steigt
→ Die **Qualität** der Arbeit bei der Volksbank Lingen eG steigt
- ➔ Mitarbeiter*innen können als wichtige **Multiplikatoren** nach außen wirken
→ die **Attraktivität** des Unternehmens wird gesteigert

Die Führungskräfte spielen dabei eine besondere Rolle, denn häufig braucht es den Zuspruch von direkten Vorgesetzten, wenn es darum geht, sich weiter zu qualifizieren. Gerade hier unterscheiden sich häufig Männer von Frauen. Frauen sind oft nicht so selbstsicher und benötigen mehr Zuspruch von anderen, um einen solchen Schritt zu wagen, auch wenn sie genauso qualifiziert und geeignet sind wie ihre männlichen Kollegen. Wenn nun die Führungskräfte das Zutrauen nicht äußern und mit den Personen gezielt sprechen, weil sie

bspw. die Angebote selber weniger gut kennen, findet die Förderung, gerade von Frauen, seltener statt.

Nun hat sich der Vorstand gemeinsam mit der Personalabteilung die Frage gestellt, wie die Angebote besser bekannt gemacht und in Anspruch genommen werden können. Die folgenden beiden Richtungen sind daher zu berücksichtigen:

INTERNE KOMMUNIKATION BESTEHT AUS ZWEI HAUPTAUFGABEN

**I
Informieren**

Mitarbeiter*innen über bestehende Angebote in Kenntnis setzen

**II
Beeinflussung des
Mitarbeiter*innen-Verhaltens**

Mitarbeiter*innen in bestehende Angebote bringen (Führungskräfte unterstützen und fördern die Entwicklung ihrer Mitarbeiter*innen)

Ganz konkret hat die Volksbank Lingen eG bereits im ersten Quartal 2020 anhand eines Maßnahmenplans die ersten Schritte vorbereitet und umgesetzt:

I. Fördergespräche anhand von Leitfäden

In der ersten Maßnahme sollen nun gezielt Fördergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in durchgeführt werden, in denen der Bedarf ermittelt werden kann, um die Mitarbeiter*innen zu motivieren, an ausgewählten Weiterbildungen teilzunehmen. Besonders hilfreich ist dabei, dass die Personalabteilung den Führungskräften eigens erstellte Leitfäden als Hilfestellung an die Hand gibt, um sie bei diesem Prozess zu unterstützen.

II. Kurzfilm mit realem Vorbild

Im zweiten Schritt wird ein Kurzfilm gedreht, in dem Fragen und Antworten zum Studium geklärt werden. Dabei soll durch ein sog. „Testimonial“, also ein reales Rollenvorbild, auf die Chancen und Möglichkeiten innerhalb des Hauses hingewiesen werden. Dabei äußern sich Kolleg*innen, die das Studium bereits absolviert haben. So kann die Aussagekraft durch das reale Beispiel gestärkt werden und zusätzlich gibt es gleich eine Ansprechperson, an die sich Interessierte wenden können. Ein solcher Film kann zusätzlich für Marketingzwecke verwendet werden.

ROLE MODELS/ TESTIMONIALS

- Testimonials sind Referenzen, die in mündlicher, schriftlicher oder audiovisueller Form über persönliche Erfahrungen berichten.
- Testimonials sollen für Vertrauen, Objektivität und Glaubwürdigkeit sorgen.
- Testimonials dienen nicht nur der Information darüber, was in einem Unternehmen möglich ist, sondern sollen auch zu einem bestimmten Verhalten anregen.

BEISPIEL EINES TESTIMONIALS

„Durch die hausinterne Förderung war mir die Zusatzausbildung zum Betriebswirt möglich.“

Christian Ernst,
Fillialleiter Baccum



Die internen Kommunikationsmaßnahmen, die die Volksbank Lingen eG, angeregt durch das Projekt DIAMANT, in Angriff genommen hat, sind ein Weg, durch den zukünftig die Perspektiven und die

Motivation der jungen Nachwuchskräfte gezielter gefördert werden kann. Dies trägt langfristig zur Mitarbeiter*innenbindung bei.

UNTERNEHMENSINFO

Wir, die Volksbank Lingen eG, sind ...

eine Genossenschaftsbank im Weser-Ems-Gebiet mit über 200 Mitarbeitern, 15 Geschäftsstellen und einer Bilanzsumme von 1,1 Mrd. Euro.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir an dem Konzept interessiert waren. Durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen konnten wir neue Eindrücke und Impressionen rund um das Themenfeld „Human Resources“ gewinnen und einbringen.

Mit dem Projekt konnten wir ...

unsere innerbetriebliche Kommunikation zu Karrierechancen verbessern.

Für die Zukunft wünschen wir uns, dass ...

weitere Projekte stattfinden.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Jürgen Hölscher

Mitglied des Vorstandes

Tel.: 0591/9135-100

E-Mail:

juergen.hoelscher@volksbank-lingen.de

Noa Weßling

Bankkauffrau Personalwesen

Tel.: 0591/9135-9151

E-Mail:

noa.wessling@volksbank-lingen.de





DIE GRÜNPLANER LANDSCHAFTSARCHITEKTEN - II

**10.000 km weniger Auto fahren
im Jahr**

Wie schafft man es, sein mit viel Kraft und Stolz gegründetes Unternehmen auch langfristig am Leben zu erhalten, wenn man selbst in den wohlverdienten Ruhestand gehen und gleichzeitig eine sichere Zukunft für seine Mitarbeiter*innen schaffen möchte? Das kann gelingen, indem man sich sehr frühzeitig mit dem Thema beschäftigt, so wie Udo Hollemann es getan hat.

Udo Hollemann feiert in diesem Jahr sein 25-jähriges Bestehen des Garten- und Landschaftsarchitekturbüros „Die Grünplaner“. Wenn er auf die Anfangszeit zurückblickt, muss er schmunzeln: „Ich habe die ersten drei Monate im Wesentlichen im Café verbracht, weil ich nämlich nichts zu tun hatte. Und dann hat sich das eigentlich nach und nach entwickelt, im Schneeballsystem.“ Eigentlich wollte Udo Hollemann sein Leben lang ohne Partner und ohne Angestellte sein, hat dann aber relativ schnell begriffen, dass er damit anfällig und nur eingeschränkt leistungsfähig ist. „Mir war klar, dass ich niemals riesengroß werden möchte, aber ich wusste dann auch, ich darf nicht als Ein-Mann-Betrieb (...) unterwegs sein.“ Zum Beginn der Zusammenarbeit

mit dem Projekt DIAMANT bestand das Team aus fünf Personen und laut Hollemann dürfe das auch gerne so bleiben. Nur wie sieht es mit der Zukunft aus? „Ab Mitte 50 macht man sich Gedanken, wie man einerseits 10.000 km weniger im Jahr im Auto verbringen kann, weil es anstrengender geworden ist als noch mit Mitte 30 und wie kann dann eine Nachfolgeregelung aussehen, wenn die eigenen Kinder möglicherweise alterstechnisch noch nicht so weit sind?“ Diese und weitere Fragen hat sich nicht nur Herr Hollemann gestellt, sondern auch das gesamte Team hatte sich bereits Gedanken über die Zukunft gemacht, was passiert, wenn der Chef in Rente gehen will. Das hat zu Unsicherheiten bei allen Beteiligten führt.

„Eine der größten Herausforderungen ist, (...) die langfristige Aufstellung in Richtung Unternehmensübernahme.“

„Das ist für mein ganzes Leben im Moment die größte Herausforderung, wie geht es weiter.“

„... da bin ich wie alt, keine Ahnung, wenn es hier dann doch nicht weitergeht, bekomme ich dann noch etwas Neues. Das ist ja nicht so einfach. Also das war lange meine Sorge.“

„Und das Problem dabei ist eigentlich, dass wir keine Ausweichmöglichkeiten haben.“

„Ich bin (...) auch zu sehr an diesen Ort gebunden.“

„Die größte Herausforderung, ja. Ja, dass man überlegt, wie werden die nächsten zehn, fünfzehn Jahre. Wie kriegen wir das hin.“

Hier ist zum einen viel Kommunikation und hohe Transparenz erforderlich. In erster Linie braucht es jedoch eine Lösung, wer als Geschäftspartner*in oder als Nachfolger*in mit einsteigt. Um sich selbst besser darauf vorzubereiten, ist es sinnvoll, sich anhand eines

Anforderungsprofils klar zu machen, was ein*e potentielle*r Kandidat*in können muss und an welchen Stellen ggf. noch nachgeschärft werden könnte. Hilfreich ist dabei eine tabellarische Gegenüberstellung wie in der folgenden Tabelle exemplarisch dargestellt.

TAB. 1: ANFORDERUNGSPROFIL SOLL- UND IST-VERGLEICH

Beispiel: Gegenüberstellung Soll- und Ist-Zustand

Stelle

Grundlagen

Anforderungen	Soll 1-10	Ist 1-10	Bedeutung	Handlungsbedarf / Maßnahmen
Englisch	8	6	Muss	
Persönlichkeit	4	2	Soll	
Belastbarkeit	7	8	Muss	
Branchenerfahrung	10	7	Muss	
Technologiekenntnis	9	9	Muss	
Total	38	32		

von 1 unwichtig bis 10 sehr wichtig

Quelle: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 14



Aber selbst wenn eine Nachfolge gefunden wurde, ist es damit noch nicht getan. Nun gilt es den gesamten Prozess, insbesondere den Bereich des Wissenstransfers sowie die unternehmenskulturellen und emotionalen Aspekte, zu gestalten. Für die finanziellen und rechtlichen Themen hatte sich Herr Hollemann bereits an mehreren Stellen Unterstützung eingeholt und war gut informiert. Für den Wissenstransfer und die unternehmenskulturellen und emotionalen Aspekte konnte das Projekt DIAMANT behilflich sein. Dabei war es Herrn Hollemann besonders wichtig, dass die gemeinsam erarbeiteten Werte für die bestehenden Mitarbeiter*innen weitergeführt werden.

Bevor ein Nachfolgeprozess beginnt, sollte geklärt werden, welches Wissen weitergegeben werden muss; dabei sind folgende Fragen, in diesem Fall für den Wissensgeber Udo Hollemann als auch für den oder die Wissensnehmer*in hilfreich:

- Welche Themen sind im Hinblick auf den Informationsbedarf für Ihr Unternehmen besonders wichtig?
- Welche Themen sind im Hinblick auf den Informationsbedarf für Ihr Unternehmen besonders schwierig?
- Welche Fähigkeiten/Fertigkeiten werden dafür benötigt?
- In welchen Bereichen besteht kurz- bis mittelfristig die Gefahr, dass ein Informationsverlust stattfinden könnte, der ggf. mit Nachteilen für Ihr Unternehmen verbunden wäre?
- In welchen Bereichen wäre es sinnvoll, über vorhandene Strukturen und deren etwaiges Aufbrechen zu reflektieren?
- Welche Informationslücken müssten/sollten geschlossen werden?
- Welches (Erfahrungs-)Wissen ist im Unternehmen bereits vorhanden?

FIG. 1: NOTWENDIGE UNTERSCHIEDUNGEN





In welcher Form diese Antworten weitergegeben werden, bleibt jedem selbst überlassen, wichtig dabei ist bloß, dass die Antworten auch mit den Fragen der neuen Person abgeglichen werden, sodass kein Defizit entsteht. Die Einführung der Nachfolger*innen findet idealerweise schrittweise statt. Hier kann ein Einführungsplan mit Terminen, Tätigkeiten und Zielen unterstützend wirken. So kann die Systematik und Sorgfalt einer umfassenden Einarbeitung sichergestellt werden. Auch hier gibt es verschiedene Formen, wie das aussehen kann:

- **Lerntandems:** In einem begrenzten Zeitraum wird eine gemeinsame Aufgabe von Wissensnehmer und Wissensgeber erledigt und das generierte Wissen schriftlich dokumentiert.
- **Mentoring:** Einer unerfahrenen (neuen) Fachkraft (Mentee) wird eine erfahrene Mitarbeiterin oder ein erfahrener Mitarbeiter (Mentor*in) zur Seite gestellt, um fachliche aber auch persönliche Fragen zur Arbeit und zum Unternehmen zu beantworten.
- **Moderierte Übergabegespräche** (Wissensstafetten für den Führungswechsel): An regelmäßigen Treffen nimmt neben den Wissensnehmenden und den Wissensgebenden auch eine Moderatorin oder ein Moderator teil, um den Wissensaustausch in den Treffen zu strukturieren und zu begleiten.
- **Lessons Learned:** Erfahrungen, die im Rahmen von Projektarbeit gesammelt wurden, werden den Kolleginnen und Kollegen in einem Treffen vorgestellt und diskutiert.

Wenn schließlich die Person oder auch mehrere Personen für die Nachfolge feststehen, kann auch die Wertevermittlung stattfinden. Da Kommunikation und Vertrauensaufbau dabei essentiell sind, ist es ratsam, hier frühzeitig Unterstützung von außen durch z. B. gezieltes Coaching zwischen beiden Parteien oder auch mit dem neuen Team durchzuführen.

Wenn die vielen verschiedenen Aspekte schon frühzeitig angegangen werden, dann besteht die Chance, Qualitätsverluste durch vorhandene Unsicherheiten oder voreiliges Ausscheiden von Kolleg*innen zu vermeiden.

Die Grünplaner können schon heute in eine positive Zukunft blicken, denn der seit mehreren Jahren einge-

arbeitete Kollege Stefan Temmen hat den Entschluss gefasst, Partner zu werden. Seit 2020 wurde somit ein weiteres Büro in Rheine eröffnet, zwei neue Kollegen eingestellt und Udo Hollemann und sein Team muss sich keine Sorgen machen, wie es in 5-10 Jahren weitergeht, und kann darauf vertrauen, dass sein mit viel Liebe und Herzblut aufgebautes Unternehmen auch in Zukunft weiterbestehen wird.

UNTERNEHMENSINFO



Wir, die Grünplaner, sind ...

mittlerweile sechs Mitarbeiter an zwei Standorten und Partnergesellschaft Udo Hollemann und Stefan Temmen.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir nach einem Fahrplan für die Unternehmensweiterentwicklung und seinem Fortbestand gesucht haben.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

Sicherheit für die Mitarbeiter produziert wurde.

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

Gesundheit, Teamgeist und tolle Auftraggeber.



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Udo Hollemann

Geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: 05931/87503
E-Mail: hollemann@gruenplaner.de

Stefan Temmen

Geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: 05931/87503
E-Mail: temmen@gruenplaner.de



BEHNEN UND HÖLSCHER STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT MBB

Weil ein junges und dynamisches Team nicht nur Vorteile mit sich bringt

Eine Steuerberatungskanzlei, die auf Digitalisierung setzt und somit mit ihren mehrheitlich jungen Mitarbeiter*innen sehr gut aufgestellt ist, muss sich dennoch für die Zukunft wappnen. Wenn die Lebensphasen vieler Mitarbeiter*innen gleich verlaufen, kann es zu kritischen Situationen – z. B. bei gleichzeitiger Familiengründung von mehreren Mitarbeiter*innen – kommen.

Im Jahr 2019 übernahmen Ludgerus Hölscher und Sebastian Behnen die Steuerberatungsgesellschaft (ehemals Reichenberger und Partner) und mit der Kanzlei auch die ca. 30 überwiegend zur jüngeren Generation gehörenden Mitarbeiter*innen. Die sehr ähnliche Altersstruktur in der Belegschaft erleichtert den gemeinsamen Teamgedanken und das Arbeiten auf Augenhöhe, was sich in dem guten Betriebsklima und

der gegenseitigen Wertschätzung bemerkbar macht. Auch für den Schwerpunkt der Digitalisierung, den sich die Kanzlei für die Bearbeitung ihrer Fälle gesetzt hat, ist es nach Ansicht der Mitarbeiter*innen hilfreich auf junges Personal zu setzen: **„Die Jüngeren sind, was das angeht, meist technikaffiner. Die probieren dann auch mal ein bisschen rum (...)“**

→ DIE HERAUSFORDERUNG

Trotz vieler Vorteile, die ein mehrheitlich junges Team mit sich bringen kann, gibt es jedoch auch eine Kehrseite der Medaille. Es kann zu bestimmten Zeitpunkten zu Schwierigkeiten im Unternehmen kommen. Und das ist immer genau dann der Fall, wenn bestimmte Lebensphasen einzelner Personen Einfluss auf die betrieblichen Strukturen haben, wie bspw. beim Thema Familiengründung. Dann kommt es zu Ausfallzeiten durch Mutterschutz und Elternzeit, die häufig zu Zeiten von Fachkräftengpässen nicht problemlos auszugleichen sind. Zudem fehlt durch längere Abwesenheit manchmal der Anschluss an die neuesten Entwicklungen, was den Wiedereinstieg erschweren kann. Und sind die Kinder noch klein, ist das Arbeiten in Teilzeit, insbesondere für Mütter, da sie statistisch gesehen am häufigsten die Sorgeverantwortung übernehmen, meist die einzige Option. Nicht selten bleibt in dieser Zeit auch eine berufliche Weiterentwicklung oder die nächste Stufe auf der Karriereleiter aus. Und ob durch Teilzeitkräfte dann auch sehr komplexe und zeitintensive Mandate bearbeitet werden können, ist nicht immer gesagt.

Es gibt daher viele Faktoren, die den Ablauf innerhalb des Unternehmens beeinflussen und die gerade dann, wenn sie sich zur selben Zeit bei mehreren Mitarbeiter*innen häufen und im Vorfeld nicht gut geplant werden, starke negative Auswirkungen auf die Qualität haben können.

Allerdings kann dem entgegengewirkt werden. Die beiden Unternehmer Behnen und Hölscher haben die Gefahr bereits im Voraus erkannt und sich in einem ihrer regelmäßig stattfindenden Strategiemeetings erste Gedanken dazu gemacht. Das Projekt DIAMANT hat zum richtigen Zeitpunkt dieselben Herausforderungen gesehen und entsprechende Ideen für den Umgang damit erarbeitet. Dabei war die folgende Fragestellung stets leitend:

„Wie kann zukünftig die Qualität bei Behnen & Hölscher mit den vorhandenen Mitarbeiter*innen auch bei während der Familiengründungsphase (und damit verbundenen Ausfällen und Teilzeitmodellen) aufrecht erhalten bleiben?“

Neben dem bereits gefassten Entschluss, dass eine zusätzliche Person über den aktuellen Bedarf hinaus eingestellt wird, konnten weitere Punkte als Empfehlung für die Zukunft gegeben werden. Dabei wurden verschiedene Themen berücksichtigt:

1 Kommunikation / Information bei Bekanntgabe der Auszeit

Sobald sich eine Auszeit bei eine*r Mitarbeiter*in abzeichnet, werden bereits sehr früh Gespräche mit den Inhabern geführt. Dabei kann es hilfreich sein, dieses anhand eines im Vorfeld erstellten Leitfadens zu machen, um alle wichtigen Themen nicht nur für die Auszeit, sondern auch für die berufliche Perspektive anzusprechen.

- Gespräch über Auszeit (Leitfaden)
 - Beginn
 - Dauer
 - Kommunikation im Unternehmen
 - ...
- zeitnahes Perspektivgespräch (Leitfaden)
 - Wie kann Qualifikation aufrecht erhalten bleiben?
 - Welche Erwartungen haben Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in?
 - Rückkehr
 - ...

Deutlich machen, wie wertvoll auch die Erfahrungen im Zusammenhang mit Kinderkriegen und Eltern werden für das Unternehmen ist und wie wichtig die Person auch weiterhin sein wird (darum Qualifikation aufrecht erhalten etc.).

2 Umgang mit Ausfall

- Je nach Dauer des Ausfalls:
 - Ersatz suchen?
 - Umverteilung im Team planen (Aufstockung möglich?)

Ausfallszenarien können theoretisch für alle Stellen innerhalb eines Unternehmens grob durchgedacht werden. Gerade für Stellen, die besonders relevant für den alltäglichen Ablauf sind, kann das sinnvoll sein, um schnell reagieren zu können. Sobald es dann tatsächlich zu einem Ausfall kommt, kann das ursprünglich geplante Szenario als Orientierung dienen und ggf. dynamisch an die Situation angepasst werden.

3 Kontakt während der Auszeit aufrechterhalten

- regelmäßige Teilnahme an Mitarbeiter*innen-besprechungen / Teammeetings etc.
- Teilnahme an Betriebsfeiern / Geburtstagsfrühstücken etc.
- regelmäßige Information über Aktuelles (Newsletter, Mail, Telefonat, ...)
- Benennung von Pat*innen für die Auszeit, die verantwortlich sind für Information und Kommunikation
- ...



4 Qualifikation während der Auszeit erhalten/weiterentwickeln

- Auffrischungsangebote gegen den Qualifikationsverlust
- Weiterbildungen, um den Anschluss bei Neuerungen etc. nicht zu verlieren

Neben den bereits vielfach durchgeführten Weiterbildungen, die für anwesende Kolleg*innen bei Behnen & Hölscher angeboten werden, kann im Falle einer Auszeit zusätzlich vereinbart werden, innerhalb z. B. der Elternzeit durch Seminare die Qualifikation aufrecht zu erhalten. Für die jeweilige Person ist es dann wichtig, individuell an die Bedürfnisse der Eltern angepasste Angebote (mit Kinderbetreuung geblockt bzw. in kleineren Zeiteinheiten, online ...) zu schaffen. Inhouse-Schulungen können sinnvoll sein, da gleichzeitig Kontakt zum Unternehmen aufrechterhalten werden kann.

5 Wiedereinstieg

- noch während der Auszeit schonender Einstieg (z. B. Urlaubsvertretung, auf Stundenbasis ...)
- flexible Anfangsphase (z. B. weniger Stunden, ohne Kernarbeitszeit) definieren
- Pat*innenprogramm/Traineeprogramm durchführen
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung (Organisation, Finanzierung)
- regelmäßige Veranstaltungen mit der Familie (um Bezug zur Familie, aber auch zum Unternehmen herstellen zu können, erzeugt ggs. Verständnis)

Gerade wenn es für einen gewissen Zeitraum besondere Rahmenbedingungen für bspw. Eltern gibt, ist es besonders wichtig, für Verständnis bei den Kolleg*innen zu werben. Es sollte kein Unmut wegen (gefühlter) Benachteiligung aufkommen, sondern Akzeptanz vorliegen.



6 In den Arbeitsalltag zurückfinden

Die bereits im Unternehmen gelebten flexiblen Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Home-Office, Arbeitszeitkonten gilt es im Falle von Wiederkehrer*innen ebenfalls genau zu definieren.

- für die wiederkehrende Person flexible Arbeitszeitmodelle definieren
- ggf. über neue Arbeitsformen wie z. B. Jobsharing nachdenken
- Arbeitsinhalte definieren, sodass vollwertige Mitarbeit gewährleistet werden kann (nicht nur kleine Projekte)
- regelmäßig evaluieren und ggf. dynamisch an Situation anpassen

7 Mitarbeiter*innengespräche für Personen nach der Auszeit

Bei Behnen & Hölscher werden bereits Mitarbeiter*innengespräche durchgeführt, in denen die Entwicklung einzelner Personen gemeinsam besprochen werden kann. Auch im Falle von wiederkehrenden Personen bzw. Mitarbeiter*innen in Teilzeit wird es zukünftig wichtig sein, diese zu führen und bestimmte Punkte zu berücksichtigen:

- in Mitarbeiter*innengesprächen ermutigen, an Seminaren etc. teilzunehmen
- einen klaren Plan aufstellen, in welche Richtung sich jmd. entwickeln möchte
- Fokus darauflegen, an welchen Stellen die Person Potenziale oder Nachholbedarf hat, um gezielte Maßnahmen abzuleiten
- für Mitarbeiter*innengespräche eine klare Struktur (Leitfaden) festlegen → gleiche Chancen und Möglichkeiten für alle
- Übersicht für alle Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten erstellen bzw. verlinken → in Gesprächen kann so gleich Konkretes vereinbart werden

Gerade Frauen sollten öfter ermutigt werden, sich beruflich weiterzubilden, weil sie sich zum einen i. d. R. weniger zutrauen als Männer und zum anderen sie sich, wegen der fehlenden Vorbilder, seltener vorstellen können, wie auch berufliche Entwicklung als Frau / mit Familie (in Teilzeit) stattfinden kann.

Um die Thematik im Hause anzugehen, bedarf es jedoch noch von Seiten der Geschäftsführung bestimmter Voraussetzungen, die für den gewünschten Erfolg unabdingbar sind:

- sich bewusstwerden, warum das Thema wichtig ist
- klare Haltung zu Familiengründung und damit verbundenen Teilzeitmodellen weiterhin stets kommunizieren (intern + extern)
- Ziele festlegen
- Projektteam bilden (unterschiedlicher Status sinnvoll)
- klar und transparent zu allen kommunizieren

Unter diesen Voraussetzungen kann das zukünftig einerseits für mehr Planbarkeit und Sicherheit sorgen und auf der anderen Seite die Qualität der zukünftig zu verrichtenden Arbeiten auf hohem Niveau halten. So können auch die Teilzeitkräfte vollwertige Arbeit leisten und sich genauso beruflich weiterentwickeln wie alle anderen Kolleg*innen auch.



Grundsätzlich besitzt in Deutschland die Phase der Familiengründung und Teilzeitarbeit im unternehmerischen Kontext häufig noch einen wenig positiven Stellenwert. In erster Linie werden mit dem temporären Ausfall von Mitarbeiter*innen und einer nicht in Vollzeit tätigen Person erst einmal Schwierigkeiten verbunden. Vielleicht ist es für unsere Gesellschaft zukünftig hilfreich, dass das Ansehen von Familienverantwortung und damit verbundene Teilzeitmodelle steigt, so wie es bspw. in Schweden der Fall ist. Dort

wird Kinderkriegen schon lange als berufliche Weiterentwicklung gesehen, denn damit wird eine Chance für emotionale, geistige und organisatorische Weiterentwicklung verbunden. Mitarbeiter*innen, die Kinder großgezogen haben, können andere Prioritäten setzen und sich nicht so schnell in Details verlieren. Ein solcher Perspektivwechsel wäre auch für die Unternehmen in Deutschland und natürlich auch in der Region Weser-Ems, ein Schritt in die richtige Richtung, der bei Behnen & Hölscher bereits angetreten wurde.

UNTERNEHMENSINFO

Wir, die Behnen und Hölscher
Steuerberatungsgesellschaft mbB, sind ...

ein junge und innovative Steuerberatungskanzlei, welche neben den steuerlichen Herausforderungen auch in allen weiteren wirtschaftlichen und finanziellen Fragen unseren Mandanten zur Seite stehen.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir uns gerne mal von unseren Mitarbeitern den Spiegel in Sachen Diversity vorhalten lassen wollen.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

unsere Vermutung korrekt ist, dass das hervorragende junge Team ggf. auch Nachteile bringen kann.



Behnen und Hölscher

gemeinsam erfolgreicher werden



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**

Ludgerus Hölscher

Inhaber

Tel.: 0591/90 11 58-0

E-Mail: lh@behnen-hoelscher.de

Sebastian Behnen

Inhaber

Tel.: 0591/90 11 58-0

E-Mail: sb@behnen-hoelscher.de



CONNECTIV! ESOLUTIONS GMBH

Auf dem Weg zu mehr Diversität im Mittelstand

Jung, modern und kreativ. All dies sind Adjektive, mit denen sich das IT-Unternehmen connectiv! in Verbindung bringt. Da ist es nur folgerichtig, dass auch das Thema Internationalität bei der Akquise von Mitarbeitenden mehr und mehr in den Fokus rückt. Denn wie jedes andere Unternehmen auch sucht die connectiv! immer wieder nach qualifizierten Mitarbeitenden – und das auch über Landesgrenzen hinaus.

Das Ergebnis dieser Suche? Tatkräftige Unterstützung in Form einer neuen, brasilianischen Kollegin, die für den Job ihre Heimat verlässt. Grund genug für connectiv!, alles Notwendige zu tun, damit sich die Kollegin in ihrer neuen Wahlheimat und im Job genauso wohl fühlt wie ihre deutschen Kolleg*innen!

→ DIE HERAUSFORDERUNG

Der Fachkräftemangel ist nicht nur stark im Handwerk verbreitet. Auch die IT-Branche benötigt dringend qualifiziertes Personal, um den stetig wachsenden technischen Herausforderungen selbstbewusst begegnen zu können. Das Recruiting neuer Mitarbeiter*innen ist für die beiden Unternehmensinhaber Hermann Silies und Thomas Thyen deshalb auch landesübergreifend definitiv ein Thema, dem sie stets aufgeschlossen gegenüber sind.

Bevor die neue Kollegin aus Brasilien ihre Reise nach Deutschland antrat, hat sich Hermann Silies intensiv um alle Angelegenheiten rund um Einstellung einer ausländischen Mitarbeiterin gekümmert. Die Vorbereitung erforderte viel Zeit und Engagement, u. a. für verschiedene Behördengänge. Zeit, die sich der Geschäftsführer aber gerne genommen hat – schließlich sollte sich die neue Kollegin von Tag 1 an willkommen heißen und von Land und Leuten aufgenommen fühlen.

Dazu gehört es auch, die Mitarbeitenden selbst auf die neue Kollegin vorzubereiten und sie sogar zum Teil ins Onboarding zu integrieren. Denn nicht nur die Unternehmensführung allein ist gefordert, damit die Integration ausländischer Mitarbeitende gelingt! Trotz eines höheren Aufwands ist Hermann Silies heute, ein paar Jahre nach Einstellung der brasilianischen Kollegin, rundum zufrieden:

„Der zusätzliche Aufwand ist die Mühe definitiv wert. Eine so qualifizierte Person mit einer solchen Erfahrung in unser Unternehmen zu bekommen, war genau das, was wir wollten! Und wenn wir künftig noch mehr Menschen aus dem Ausland einstellen, wird es organisatorisch auch für uns leichter werden.“



Quelle: Kieser 1990

Besonders wichtig sei bei der Integration der neuen Kollegin außerdem die Unterstützung des gesamten Unternehmens, inklusiver aller Mitarbeitenden, gewesen. **„Als die Kollegin eingearbeitet war, wollten wir sicherstellen, dass Sie alle Informationen, Hilfestellungen und Auskünfte bekommt, die sie zum Arbeiten und Ankommen bei uns benötigt“**, setzt Geschäftsführerkollege Thomas Thyen fort. Denn oft sind mangelnde Kommunikation bzw. mangelnde Aufklärung über geltende Unternehmensstandards und -leitlinien Gründe dafür, dass der letzte Schritt der Integration scheitert. Nicht so bei der Eingliederung der brasilianischen Kollegin bei connectiv!. Grund hierfür war neben dem unternehmensumfassenden Engagement für die neue Kollegin auch die Einhaltung der im Projekt DIAMANT

erarbeiteten Checkliste für die Eingliederung von ausländischen Mitarbeitenden. Des Weiteren wurde eine Selbstauskunft für die connectiv! ausgearbeitet, die die Themen interkulturelle Zusammenarbeit und Integration umfasst.

Bereits weit vor Ankunft der brasilianischen Kollegin ist vom Unternehmen selbst zudem ein Pixiebuch mit Leitlinien für alle Mitarbeitenden erstellt, gedruckt und an alle Mitarbeitenden ausgehändigt worden. Die „con!basics“ dienen seither sowohl alt eingesessenen, als auch neuen Kolleg*innen als ständige Orientierung für das Wirken miteinander, die Kommunikation untereinander und den Einsatz füreinander!



UNTERNEHMENSINFO

Wir, connectiv! eSolutions, sind ...

seit über 22 Jahren IT-Spezialist für den Mittelstand. Wir unterstützen unsere Kunden mit maßgeschneiderten eCommerce- und CRM-Lösungen bei der Erreichung ihrer individuellen Ziele. Wir sind (k)eine Agentur, wir sind Dienstleister, Wegbegleiter und Partner. Ehrlich und professionell begleiten wir unsere Kunden durch Ihre Projekte und modellieren Ihr Unternehmen online zu einer nachhaltigen Marke.

Wir haben an dem Projekt teilgenommen, weil ...

wir uns bei der Suche nach gut ausgebildetem Personal selbst keine Grenze setzen und auch potenzielle Kandidaten aus dem Ausland durchaus interessant für uns sind. Darüber hinaus wissen wir die Heterogenität eines Teams in jeglicher Form zu schätzen.

Mit dem Projekt konnten wir erreichen, dass ...

eine weitere kompetente Mitarbeiterin nun zu unserem Team am Standort in Münster gehört, wo sie sich eingelebt und gut integriert hat. Außerdem war die Einstellung unserer brasilianischen Kollegin erst der Wegbereiter für weitere Mitarbeitende aus dem Ausland. Mittlerweile haben wir nicht nur in Münster mehrere ausländische Kolleg*innen, u. a. aus Ecuador oder der Türkei, eingestellt. Unser Standort in Lingen hat ebenfalls Verstärkung aus Rumänien und dem Nord-Irak bekommen!

Für die Zukunft wünschen wir uns ...

den Fortbestand des Projekts Diamant und viele weitere Unternehmen, die ebenfalls offen für Personal aus dem Ausland und nach erfolgreicher Eingliederung ebenso zufrieden sind, wie wir!



**ANSPRECHPERSON
BEI FRAGEN ZU DEN THEMEN**



Hermann Silies

Geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: 0591/80032-100
E-Mail: silies@connectiv.de

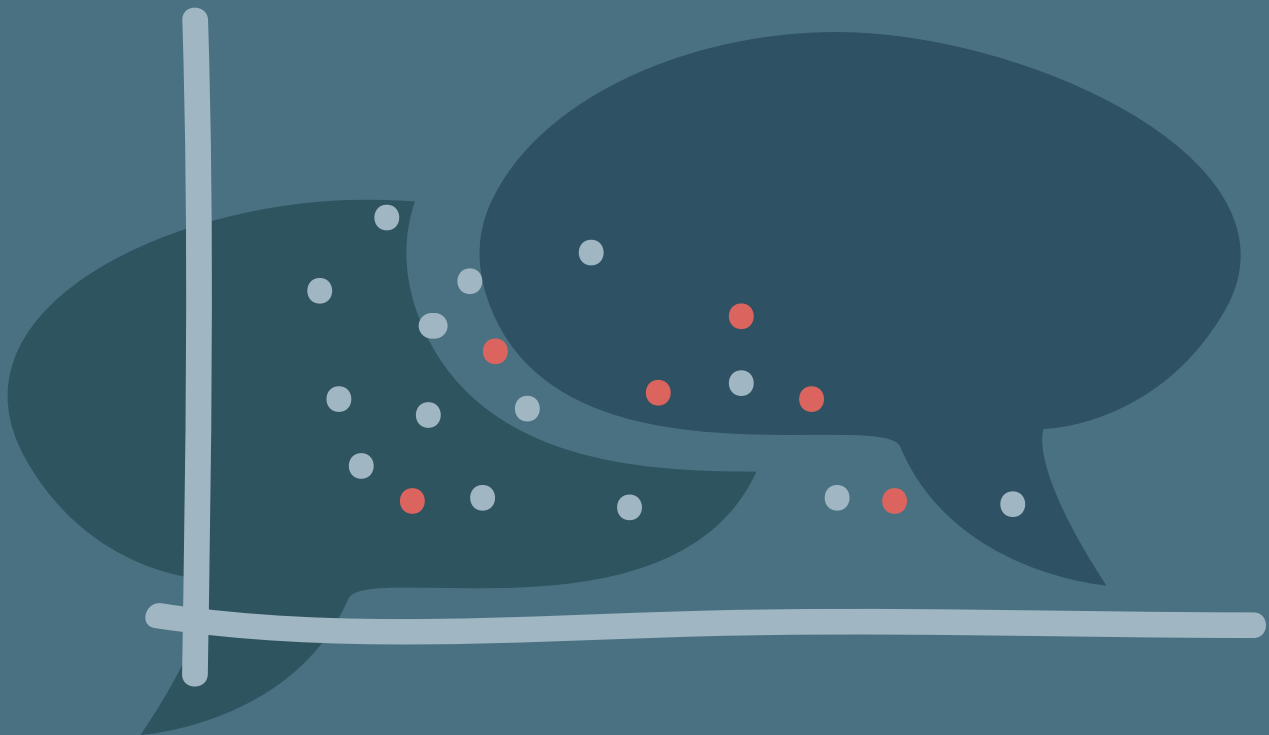


Thomas Thyen

Geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: 0251/21092-12
E-Mail: Thomas.Thyen@connectiv.de



Was haben wir
herausgefunden?



Fachkräftemangel doch kein Mythos?

Seit vielen Jahren ist in Deutschland immer wieder die Rede vom sogenannten Fachkräftemangel. Viele haben schon häufiger aus den Medien davon gehört. Dennoch tauchen ab und zu auch Beiträge auf, in denen der Fachkräftemangel als Mythos angesehen wird. Beispielhaft seien hier das Buch von Martin Gaedt: „Mythos Fachkräftemangel“ und das 3sat-Wirtschaftsmagazin „Makro“, das 2019 eine Sendung ebenfalls mit dem Titel „Mythos Fachkräftemangel“ ausstrahlte, genannt. Doch wie steht der Mittelstand in der Region Weser Ems zu dem Thema? Wir haben Führungskräfte in den Expert*inneninterviews dazu befragt. Was verstehen sie unter dem Begriff Fachkräftemangel? Gibt es bei ihnen im Unternehmen einen Fachkräftemangel und wenn ja, wie äußert er sich?

Was darunter verstanden wird

Grundsätzlich konnten alle Befragten mit dem Begriff Fachkräftemangel etwas anfangen. Für niemanden war der Begriff neu, somit hatten auch alle eine Vorstellung davon, was darunter zu verstehen ist und fast alle haben das gleiche darunter verstanden:

U_002: *Unter Fachkräftemangel verstehe ich im Endeffekt, dass für eine Tätigkeit, die man unge-lernt nicht ausführen kann, das geschulte Personal fehlt. Und das fängt bei der Putzfrau [an], die gut arbeitet, bis hin zum Akademiker, der in irgendwelchen verantwortungsvollen Positionen arbeitet – da hört es dann irgendwo auf.*

U_033: *Ich verstehe darunter, dass geschultes Personal nicht mehr so leicht zu bekommen ist.*

U_043: *Dass [es] zu wenig geschultes [Personal gibt], also (...) auf Tätigkeiten für die man besonders geschult und ausgebildet sein muss, zu wenig Personal gibt. Also sagen wir mal, der Markt an Arbeitsstellen ist größer als der Markt an Arbeitskräften.*

Wie der Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen erlebt wird

Die große Mehrheit der Befragten hat direkt begonnen zu erzählen, wie in ihrem eigenen Unternehmen oder der eigenen Branche der Fachkräftemangel auftritt.

Für niemanden der über 60 Befragten handelt es sich um einen Mythos. Allerdings wurden in den Aussagen auch Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen festgestellt.

Gerade im Handwerk und bei den Bauunternehmen ist der Bedarf sehr stark ausgeprägt und besteht bereits seit vielen Jahren. Besonders für Auswärtstätigkeiten, wenn Mitarbeiter*innen in der Woche auf Montage sind, wird es immer schwieriger, neues Personal zu bekommen:

U_013: *Aber überhaupt dort Leute zu finden, die noch gewillt sind (...) am Montag weg zur Baustelle zu fahren und am Freitag wieder zu kommen. Und das wird immer weniger.*

U_025: *[Fachkräftemangel ist] ein großes Problem als allererstes. [Er ist] sehr präsent hier im Hause. Also und klar, nicht nur im Hause, in der Region ganz klar, aber hier im Hause eben auch (...) seit Jahren auch schon. Wir schlagen uns damit schon rum, bevor das hier [in der Region] überhaupt Thema war.*

U_029: *Insofern Frage ganz klar mit Ja beantwortet. Wir suchen Fachkräfte.*

In den befragten öffentlichen Verwaltungen sowie der Bank ist der Fachkräftemangel laut Aussagen der Befragten bisher noch nicht so stark ausgeprägt. Sie erkennen zwar schon deutliche Veränderungen im Vergleich zu den vergangenen Jahren, jedoch gelingt es ihnen bisher immer noch, offene Stellen zu besetzen.

U_018: *Ich glaube, es ist deutlich, deutlich schwieriger geworden diese (...) Plätze mit vernünftigen Menschen zu besetzen, als es früher war. Weil wenn ich früher gesagt habe, ich habe meinetwegen 50 Bewerbungen auf diese Praktikantenstellen, dann kann ich mir die (...) Besten herausuchen. Wenn ich jetzt 20 kriege, dann muss ich Glück haben, ob da (...) Gute dabei sind. Oder dann im Zweifel auch mal drei, vier nehmen, wo ich denke so: „Hm.“*

I: *Bekommen Sie immer noch Ihre Ausbildungsplätze besetzt?*

U_030: *Das haben wir, Gott sei Dank, bis jetzt immer noch geschafft, aber es wird schwieriger.*

Was die Ursachen dafür sein könnten

- Die Ursache die von den Befragten gesehen werden sind breit gefächert und es ist davon auszugehen, dass mehrere Ursachen zusammenspielen. Zum einen wird auf die **Region** hingewiesen:

U_001: Aber, wenn wir hier eine Person suchen, die wir hier brauchen (...) gibt es sehr wenige, die zum einen auf das Land wollen (...)

U_002: Aber trotzdem zeigt sich der Fachkräftemangel eben darin, dass auch meine Stelle kaum besetzt werden konnte. Gerade weil wir hier in [Ort 1] sind und niemand möchte unbedingt direkt nach [Ort 1], wenn man hier nicht herkommt.

U_031: Oder [sie] kommen [von] woanders her, dass sie wegen dem Job hierhergezogen sind. Wegen der Ausbildung, dass sie dann zurück möchten, in die Heimat, alles schon gehabt.

- Als eine weitere Ursache wird das **Image der Berufe** genannt. Besonders im Baubereich wird dieser Aspekt verstärkt so gesehen:

U_009: Und wo wir ein unheimliches Problem haben, ist ja einfach das Image vom Bau. Also das Image vom Bau ist ja im Grunde miserabel. (...) Aber heutzutage (...) geht ja nicht unbedingt ein Jubelschrei durch die zehnte Klasse, wenn einer sagt: Wir gehen alle zum Bau und stehen bei Wind und Wetter draußen. Das will ja keiner.

U_007: Also den Fachkräftemangel haben wir letztendlich auch bei uns eben, weil der Bauberuf einfach unattraktiv ist für viele junge Leute.

U_008: Er macht sich aber in einigen speziellen Berufen auch bemerkbar, weil unser Image draußen sehr, sehr beschämend ist, was sich auch durch Umfragen und dergleichen bestätigt hat. Dieses Image: verdienen wenig Geld, sind immer auf Montage, sind nur die Doofen, ist körperlich harte Arbeit.

- Eng mit dem Punkt Image verbunden ist die Vermutung einiger befragter Personen, dass immer **mehr junge Menschen studieren** möchten:

U_018: Und warum, wieso, weshalb, kann ich nur mutmaßen. Letztendlich gehen viel, viel mehr Menschen studieren, fangen zumindest an zu studieren.

U_043: Bei den jungen Kollegen ist es ja auch so, dass viele nach ihrer Ausbildung noch studieren wollen.

- Die Gesamtsituation führt auch dazu, dass sich der **Wettbewerb** um Fachkräfte weiter verschärft. Gerade für den öffentlichen Dienst wurde häufiger die Konkurrenz zur freien Wirtschaft und Industrie genannt, die in der Lage seien, bessere Löhne zu zahlen. Aber auch in den anderen Bereichen wurde deutlich, dass bei den gut ausgebildeten Fachkräften eine höhere Wechselbereitschaft vorliegt, da es viele freie Stellen gibt, die sie sich aussuchen können.

U_042: (...) da wird es dann schon eher schwieriger, weil eben die freie Wirtschaft durch Geld punktet.

U_027: Der zweite Punkt ist natürlich, dass unsere Marktbegleiter auch diese Mitarbeiter suchen und dass dann natürlich auch mal ein Wechsel passieren kann, den es eigentlich bei uns nie gegeben hat, aber da wird mittlerweile mit harten Bandagen gekämpft. Da werden von Partnern unsere Leute abgeworben. Also, die Headhunter (...) schreiben vormittags unsere Mitarbeiter an, die wir nachmittags als Profil wieder angeboten kriegen. Also, es ist mega dreist.

U_030: Ja, das liegt am Angebot. Das Angebot ist ja einfach groß. Es gibt ja einfach viele Arbeitsplätze.

- Die **demographische Entwicklung** als mögliche Ursache für den Rückgang der Fachkräfte wird ebenfalls von einigen Befragten angesprochen. Zum einen, weil dadurch weniger Kräfte zur Verfügung stehen und zum anderen weil viele in naher Zukunft das Unternehmen verlassen werden:

U_021: Hat zum einen sicherlich mit den allgemeinen Rahmenbedingungen der Geburten etc. zu tun, klar.

U_032: Für uns ist es ein bisschen so, dass der demographische Wandel sehr stark für uns ist. In den Jahren 18 und 19 verlassen uns 20 Mitarbeiter (...), ohne dann nochmal das Thema Schwangerschaften oder sonst dazu zu addieren, ist die Fluktuation durch den demographischen Wandel sehr hoch. Wir haben sehr viele, die jetzt in Rente gehen.

Wohin das zukünftig führen könnte

Die Führungskräfte wurden gefragt, wohin ein verstärkter Fachkräftemangel in der Zukunft führen kann, also welche Risiken damit verbunden sind. Die Befragten der Unternehmen, die mitteilten, bereits stark vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, schilderten in erster Linie die aktuellen negativen Auswirkungen, mit denen sie täglich konfrontiert werden. Am häufigsten wurde von den Unternehmen des Handwerks und der Baubranche ausgeführt, dass durch den Mangel an qualifiziertem Personal ein Qualitätsverlust einhergehe. Die Arbeiten könnten dann nicht mehr auf dem Niveau ausgeführt werden, wie es in der Vergangenheit Standard war. Das könnte wiederum negative Auswirkungen auf den Ruf haben und könnte potentielle und bestehende Kund*innen abschrecken. Des Weiteren wurde häufig erwähnt, dass obwohl genug Arbeit da sei, im Schlimmsten Falle Aufträge abgesagt werden müssten bzw. in einigen Unternehmen auch schon abgesagt worden sind. Zudem steige der Druck auf das vorhandene Personal. Arbeiten müssten aufgefangen und für Nacharbeiten bzw. intensivere Einarbeitung müsste mehr Zeit investiert werden.

U_003: *Das zieht wiederum Qualitätsprobleme hinter sich her und das könnte im Zweifel dann auch zur wirtschaftlichen Bedrohung werden.*

U_007: *So und letztendlich leidet die ganze Branche einfach darunter, dass die Qualität nicht mehr hergestellt werden kann. Das heißt, es gibt irgendwo auch einen schlechten Ruf für das Ganze.*

U_008: *Dass tatsächlich Projekte nicht abgewickelt werden können. Wir hatte das in diesem Jahr, dass wir wirklich Projekte abgesagt haben, weil wir eine Vollaustattung haben und nicht mehr machen können.*

U_032: *Und das führt dazu, dass die Produkte teurer werden. Oder das Unternehmen nachher die Gelder vielleicht nicht erwirtschaften kann. Und dann die Arbeitsplätze auch weg sind.*

Dort wo der Fachkräftemangel aus Sicht der Befragten noch nicht so stark im Alltag ausgeprägt ist, wie z. B. in den öffentlichen Verwaltungen oder im Dienstleistungsbereich, wurden eher Zukunftsszenarien geäußert. Die Vorstellungen reichten von eher weniger drastischen Vorstellungen wie bspw. dass die Arbeiten durch das Team aufgefangen werden müssten bis hin eher drastischen Auswirkungen, wie bspw. dass rechtliche Vorgaben bei intensiven rechtlichen Prüfun-

gen aufgrund von fehlenden personellen Ressourcen nicht mehr im erforderlichen Maße ausgeführt werden könnten.

U_034: *Dann hat das zwingend zur Folge, dass wir Aufgaben, wo wir meinen, dass wir sie machen müssen, nicht wahrnehmen können.*

U_042: *Da müssen wir uns das extern einkaufen von den teuren Firmen, die (...) die teuren Ingenieure haben. Dann müssen die für uns gewisse Planung machen, Bauleitung machen und und und. Dann kaufen wir uns das extern ein.*

U_042: *Ja, in anderen Bereichen, wenn es im Bereich der Verwaltung um die Sachbearbeitung geht, um Anträge bearbeiten und so weiter, dann werden wir wahrscheinlich irgendwann da hinkommen, dass wir hingehen müssen und sagen müssen: Die nächsten 100 Anträge genehmigen wir mal pauschal, ohne groß zu prüfen. Keine Ahnung.*

U_044: *(...) wenn die Personalausstattung wirklich so schlecht wird, wird man irgendwann sich rechtswidrig verhalten müssen als Verwaltung. Weil man Anträge nicht mehr in einer vernünftigen Zeit bearbeiten kann. Dann fährt es vor die Wand.*

U_053: *Naja, die Qualität leidet.*

Auch große Unternehmen haben schon länger Schwierigkeiten Personal zu finden und haben u. a. aus dem Grunde das Konzept des sog. Diversity Managements für sich entdeckt. Viele namhafte große Konzerne haben extra Kampagnen und Personal für dieses Thema zur Verfügung gestellt mit dem Ziel, sich vielfältig(er) aufzustellen und somit die Vorteile und den ökonomischen Nutzen des Konzeptes zu realisieren. Kann diese bei den Konzernen funktionierende Vorgehensweise auch auf den Mittelstand in der ländlichen Weser-Ems-Region übertragen werden? Um das herauszufinden, lohnt sich vorab ein Blick auf die kleinen und mittleren Unternehmen zu werfen.

In punkto Vielfalt ist noch „Luft nach oben“

Die Frage nach der bereits vorhandenen Vielfalt wurde von vielen befragten Führungskräften ähnlich beantwortet: Sie selbst bezeichnen ihr Unternehmen als nicht besonders vielfältig, es gebe noch Luft nach oben, aber in manchen Bereichen seien sie schon recht „bunt“. Es gibt jedoch Unterschiede gerade in Bezug auf die Vielfalts-Dimensionen. Besonders häufig wird mit Vielfalt in erster Linie die Herkunft verbunden, also ob jemand einen Migrationshintergrund hat oder nicht. Gerade in diesem Punkt scheint die Unternehmenslandschaft noch eher wenig Berührungspunkte zu haben:

U_002: *Wir kommen alle hier aus der Region, haben, glaube ich, komplett alle deutsche Vorfahren und kommen einfach komplett aus demselben Kulturkreis. Also wenn wir hier freitags besprechen, was machen wir am Wochenende, dann macht eigentlich jeder dasselbe. Und wenn wir Mittag essen, dann holt auch jeder das gleiche aus seiner Butterbrotdose raus und ich glaube auch in der Arbeit sind wir alle irgendwie ähnlich.*

U_003: *Also interkulturell haben wir wenig zu bieten (...).*

U_053: *Vielfalt in dem Sinne sehe ich eher weniger.*

U_029: *Nicht so vielfältig, was jetzt Interkulturelles oder so was angeht (...).*

U_025: *Es gibt auf jeden Fall Handlungsbedarf.*

Bei vielen der Befragten besteht jedoch eine Offenheit für Vielfalt und sie begreifen eine wachsende Vielfalt innerhalb eines Unternehmens als eine Chance.

U_025: *Also ich denke, wir müssen uns diesem Thema stellen.*

U_003: *In Bezug auf Vielfalt? Also ich hätte jetzt gesagt, offen zu allen Seiten (...). Wie gesagt über die Kultur, also ich würde sofort jemanden aus einem anderen Kulturkreis [einstellen], eben auch aus Gründen heterogen, anders denken, kreativ sein, Qualität nach oben treiben, integrieren, was sich aber bis jetzt, ich glaube, noch nie ergeben [hat].*

U_032: *Ja, ich würde schon sagen, dass wir da so weit sind, dass wir offen genug sind damit umzugehen.*

U_032: *Von daher sind wir an dem Punkt offen. Wir haben Mitarbeiter, die vielleicht nicht ganz so gut Deutsch sprechen, also einen kleinen Dialekt haben. Und wenn sie sich bewerben, schämen sie sich da eigentlich für. Dann sage ich immer, müssen Sie gar nicht tun, warum? Seien Sie doch auch ein bisschen stolz auf Ihre Nationalität. Ich sage (...) Sie [haben] dann durchaus auch Kunden, die Ihre Sprache sprechen, das verbindet ja auch, gibt ja auch Chancen.*

Nach eigenen Aussagen der befragten Führungskräfte in der Region Weser-Ems gibt es also noch „Luft nach oben“ was die Vielfalt innerhalb der Belegschaft angeht. Das Managementkonzept des Diversity Managements könnte also möglicherweise ein sinnvoller Weg sein, um mittel- und langfristig mehr Vielfalt und dadurch mehr Fachkräfte bzgl. aller Diversity-Dimensionen gewinnen zu können. Aber nur, weil sie noch nicht sehr vielfältig sind, bedeutet das ja nicht, dass sie nicht bereits Diversity Management einsetzen oder eventuell unter einem anderen Namen praktizieren.

Schon viel Gutes, aber Gesamtkonzepte fehlen noch

Aus den Antworten der befragten Führungskräfte hat sich gezeigt, dass ein Großteil der Unternehmen bislang Vielfalt nicht gezielt fördert, bspw. nicht gezielt nach Personen sucht, die noch wenig im Unternehmen repräsentiert sind oder um eine bewusste Mischung innerhalb der Teams zu erzielen.

U_003: *(...) ich war lange Zeit so der einzige Mann hier in meinem Team, das haben wir jetzt so ein bisschen aufgeweicht mit [dem neuen Mitarbeiter], aber das war nicht das Ziel. Oder das Geschlecht ist nie gesteuert worden, das waren einfach nur Personen, die passten oder nicht passten.*

U_016: *Gezielt, bewusst in dem Sinne nicht. Wobei ich da eigentlich, wenn ich die Bewerbung vor mir liegen habe, eigentlich überhaupt keinerlei Einschränkungen oder ähnliches habe, was das Profil des Bewerbers anbelangt. Es muss halt letztendlich nur passen.*

U_042: *Also gezielt nicht. Wir gehen nicht hin und sagen, (...) erwartet werden mindestens drei Sprachen, oder so was. Das nicht.*

Die bisherigen Maßnahmen der Unternehmen sind sehr unterschiedlich. Bis auf ein Unternehmen verwendet bisher niemand den Begriff „Diversity Management“. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Unternehmen nicht schon einiges in diesem Bereich leisten. Häufig handelt es sich um viele einzelne Maßnahmen, die nicht immer aufeinander abgestimmt bzw. nicht in eine Gesamtstrategie eingebunden sind, aber dennoch wertvoll und gut sind.

In der Projektbearbeitung sind wir auf viele gute Maßnahmen gestoßen, die bereits in den KMU in der Region Weser-Ems durchgeführt werden, wie z. B.

- flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Gleitzeit, Home-Office, Lebensarbeitszeitkonten)
- spezielle Azubi-Schulungen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Workshops & Trainings
- Einarbeitungspläne
- Zielvereinbarungen
- Leitfäden für Mitarbeiter*innengespräche
- Karriereplanung
- ...

Es überrascht nicht weiter, dass die Unternehmen Diversity Management nicht in eine übergeordnete Gesamtstrategie integriert haben, da KMU i. d. R. weniger Ressourcen für strategische Themen oder für Personalentwicklung zur Verfügung haben und sie stark im Alltagsgeschäft eingebunden sind. Ihnen stehen daher wenig Ressourcen für weitere Aufgabenstellungen zur Verfügung. Aus diesen Gründen bleibt wenig Zeit für Strategie und Planung dieser Themen. Zudem verfügen einzelne Führungskräfte nicht immer über die notwendigen Erfahrungen oder Kompetenzen im Bereich Diversity Management. Führungskräfte sind häufig entscheidend, wenn es um Zufriedenheit, Motivation und Arbeitsleistung von Mitarbeiter*innen geht.

Führung wird noch zu oft dem Zufall überlassen

In den Interviews wurde deutlich, dass die Rolle der Führungskraft von vielen Befragten eine besonders große Bedeutung für das gesamte Unternehmen hat.

U_029: *Ja, ich glaube, dass das gerade in so einem Laden wie hier bei uns, mit einer Struktur, mit unserer Größe, [dass] das, glaube ich, eine sehr große Rolle spielt. Ob das, was der Chef, die Führungskraft sagt, macht, tut, ja ob das eben von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anerkannt, gut gefunden oder schlecht gefunden wird.*

U_015: *Sondern auch die Führungskräfte. Die (...) direkten Vorgesetzten oder Bauleiter oder Projektleiter, die spielen auch eine große Rolle dabei, ob die Leute (...) bleiben oder nicht.*

U_012: *Arbeitsklima. Kollegen und so weiter. Das spielt auch eine große Rolle. Wenn die da unzufrieden sind und die haben jemand, sage ich mal ganz grob, die haben da einen Vorgesetzten (...) auf der Baustelle und der geht da schlimm mit denen um oder so. Das geht auch nicht.*

Vor dem Hintergrund, dass der Führungsrolle eine so große Bedeutung beigemessen wird, ist besonders interessant, dass laut Aussagen der Befragten das Thema Führung zu selten umfassend im Studium oder der Ausbildung behandelt wird. Folglich haben viele Führungskräften dahingehend kein fachliches Wissen zur Verfügung gestellt bekommen und fühlen sich hier auf sich allein gestellt.

U_011: *(...) das sind ja nicht alles ausgebildete Personalführer (...).*

U_007: *In meinem eigenen Studium gab es-, es gab keinen Punkt letztendlich wo man sagte: Soziales Miteinander oder Sozialkompetenz für Führung, gab es nicht.*

I: *Wie werden denn die Führungskräfte auf diese Rolle vorbereitet?*

U_007: *In meinen Augen viel zu wenig. Also [das] ist so ein bisschen, ja, Learning by Doing oder auch: Guck es dir bei dem Kollegen ab, wie der das macht. Das muss aber nicht immer richtig sein. Weil wenn der Vorgesetzte, also der Projekt-*

leiter, das vielleicht schon falsch macht, dann lernt der Bauleiter das auch noch falsch.

U_007: *Also, da müsste meiner Meinung nach viel mehr in dieses Führungskräftetraining investiert werden und gerade bei den jüngeren Kollegen. Bei den älteren auch.*

U_053: *Also hier ist das nicht so, dass Führungskräfte Seminare machen oder Lehrgänge machen, Konfliktmanagement oder so etwas, das ist eher nicht so.*

Einige der Unternehmen rüsten hier nach und beginnen die Mitarbeiter*innen, die Führungsaufgaben übernehmen, in entsprechende Trainings zu schicken bzw. Fortbildungen speziell für Führungsaufgaben anzubieten.

U_025: *Dann gibt es aber auch für alle Führungskräfte spezielle Trainings inzwischen im Hause.*

U_043: *Ich habe, klar, so diverse Führungskräfte-seminare mitgemacht.*

U_021: *Da ist es zum einen so, dass wir dort in der jüngeren Vergangenheit einen externen Coach engagiert haben, der mit denen dann ein, zwei Tage fachtheoretische Dinge zur Führung gemacht hat. Aber sehr intensiv. Das waren ein oder zwei Leute und dann haben sie hinterher nochmal Einzelcoaching gekriegt in Gesprächen, mit zeitlichem Abstand und so weiter.*

U_007: *(...) Im Bereich Projekt- und Bauleitung gibt es so Seminare letztendlich sind [das] Führungsseminare, die wir buchen können. Wo klassisch dann einmal das Thema „Konfliktgespräche, Krisengespräche“ oder so etwas in so einem Managementlehrgang vermittelt wird. Die kann man buchen, wenn man möchte, ja.*

Gerade wenn Führungskräfte noch über wenig Erfahrung im Bereich Führung verfügen oder bisher keine umfassenden Schulungen in diesem Bereich erhalten haben, sind allgemeine Leitlinien zur Führung im Unternehmen wichtig, um Führungskräfte eine Orientierung zu geben. Auch für Mitarbeiter*innen sind Leitlinien im Sinne eines Erwartungsmanagements hilfreich. Die Befragung hat jedoch gezeigt, dass bisher nur wenige der Unternehmen mit einem Führungsleitbild oder gemeinsamen Leitlinien zur Führung arbeiten.

U_007: *Es gibt so eine Leitlinie, Firmenleitlinie. (...) Die ist bei uns (...) auch hinterlegt. Ich kriege*

sie aus dem Kopf aber nicht hergeleitet. Bin ich ganz ehrlich.

I: *Gibt es hier im Unternehmen eine Führungsstrategie?*

U_009: *Ich glaube schon.*

U_011: *Also wir haben Kommunikationsleitlinien. Führungsleitlinien, die haben wir nicht.*

Etwas provokant ausgedrückt, wird in den Unternehmen und Organisationen das Thema Führung noch zu häufig dem Zufall überlassen. Nicht selten gelangen Menschen in Führungspositionen, die zwar eine hohe fachliche Qualifikation mitbringen und die oft auch schon länger im Unternehmen sind. Ob sie auch in Bezug auf Führung über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, wird hingegen mit geringerer Priorität verfolgt. Einige der befragten Interviewpersonen bestätigen, dass dies während ihrer Ausbildung oder während ihres Studiums nicht entsprechend der praktischen Bedeutung thematisiert worden sei. Zudem kommt erschwerend hinzu, dass es häufig keine einheitlichen Führungsleitlinien oder Vergleichbares in den Unternehmen gibt, woran sich sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter*innen orientieren können. Ohne diese Orientierungsgrundlage führt jede Führungskraft nach eigenem Ermessen. Dies kann zu gravierenden Unterschieden für die Mitarbeiter*innen führen. Je nachdem, wen sie als Vorgesetzte haben, kann das positive aber auch negative Auswirkungen für den oder die Mitarbeiter*in, die Arbeit, deren Zufriedenheit und Motivation bedeuteten. Das dürfte der Unternehmensleitung jedoch nicht egal sein, wenn sie gerade vor dem eingangs stehenden Problem des Fachkräftemangels steht und gute Fachkräfte langfristig halten möchte. Manche Unternehmen haben das Problem erkannt und investieren Zeit und Geld in Führungskräfte-Training. Sie lassen die betroffenen Personen z. T. sehr intensive Coachings über einen längeren Zeitraum absolvieren.

Daraus ergibt sich für kleine und mittlere Unternehmen in der Region Weser-Ems ein Handlungsbedarf, wenn sie sich zukünftig weiterhin erfolgreich aufstellen wollen und den Fachkräftemangel proaktiv bewältigen wollen. Dabei können die Schritte, die im ersten Teil dieser Informationsschrift aufgeführt sind, eine hilfreiche Orientierung geben, wobei diese immer individuell an das jeweilige Unternehmen angepasst werden müssen. Grundsätzlich ist es sinnvoll, Verantwortliche im Unternehmen zu definieren. Sollten zeitliche Ressourcen oder Kompetenzen für diese Veränderungen im jeweiligen Unternehmen nicht vorhanden sein, ist es empfehlenswert, sich hier Expertise von außen zu holen.

IV Wie bewerten die Unternehmen das Projekt?

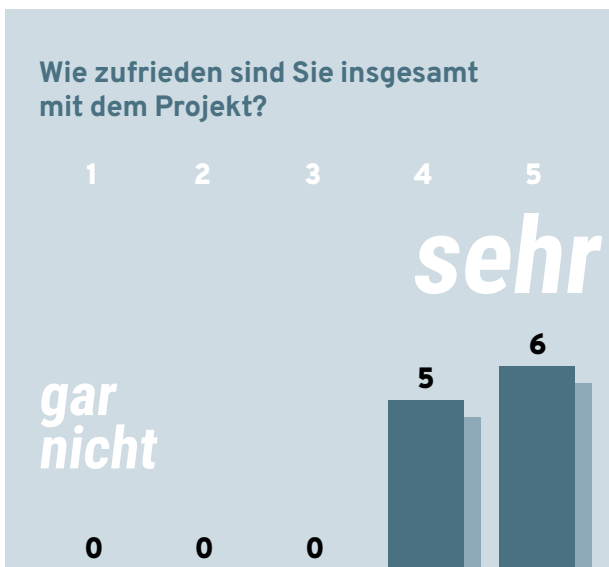


Mit etwas zeitlichem Abstand hatten die Unternehmen die Möglichkeit, anhand eines kurzen Evaluationsbogens eine Rückmeldung zum Projekt zu geben. Ziel war es herauszufinden, was bei zukünftigen gemeinsamen Projekten zwischen Wissenschaft und Praxis besser gemacht werden könnte, aber auch, wie hoch die Bereitschaft bei den Unternehmen in der Region ist, wissenschaftliche Praxisprojekte mit der Hochschule Osnabrück durchzuführen.

Insgesamt haben sich alle befragten Unternehmen sehr positiv geäußert. Auf die Frage „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Projekt?“ konnten 4,5 Punkte von 5 erreicht werden.

Sehr erfreulich dabei ist, dass alle Unternehmen angaben, dass ihre Erwartungen, die Sie im Vorfeld an das Projekt gehabt haben, erfüllt wurden. Zudem sei die Kommunikation bzw. der Austausch mit dem Projektteam sehr gut gewesen (4,8/5).

Weiterhin positiv zu bewerten ist, dass die erarbeiteten Empfehlungen und die Sensibilisierung für das Thema auf Anklang gestoßen zu sein scheinen. Denn obwohl in einigen Unternehmen die Zusammenarbeit im Projekt erst vor wenigen Monaten abgeschlossen wurde, und ab diesem Zeitpunkt die Umsetzung der Maßnahmen bei den Unternehmen selbst lag, haben bis auf ein Unternehmen alle Befragten angegeben, dass sie bereits erste Maßnahmen umgesetzt haben. Das zeigt, dass das Thema durchaus Relevanz für die Praxis hat und sich bereits in kleinen Schritten auch kurzfristig umsetzen lässt.



Bei der Nachfrage, um welche Maßnahmen es sich dabei handele, wurden verschiedenste Punkte genannt:

Ausschreibungen attraktiver gestaltet und ausgeweitet

Einbezug der familiären Situation bei Bewerbung/Einstellung

In diesem Jahr wurden Mitarbeitergespräche und Fördergespräche geführt und Weiterbildungen gebucht.

Einführungstage für Azubis

Mitarbeiterumfrage zu Arbeitszeiten und Benefits

Einstellung weiterer internationaler Mitarbeiter*innen

Einführung von Gleitzeit, Home-Office, Teilzeitmodellen

Betriebsvereinbarung über einheitliche Standards von Unterkünften auf Montage

Ausweitung der Aktivitäten in sozialen Medien

Abstimmungen zu Leitlinien für Führungskräfte

Lernzielsystem für Azubis

Aus diesen Kommentaren wird auch das breite Spektrum des Themas und die individuellen Anforderungen, die damit im jeweiligen Unternehmen mit ihren unterschiedlichsten Gegebenheiten, Größen, Branchen etc. einhergehen, ersichtlich.

Interessant war es auch zu erfahren, dass alle Unternehmen das Projekt weiterempfehlen würden und auch in der Zukunft bereit wären, wieder an einem ähnlichen Projekt teilzunehmen.

Schön ist zum einen, dass auch kleine und mittlere Unternehmen für das Thema Vielfalt offen sind bzw. offener werden und zum anderen, dass gemeinsame Projekte zwischen Wissenschaft und Praxis auch gerade für die Region Weser-Ems eine große Bedeutung spielen können, wenn es darum geht, (neue) Themen voran zu bringen.

Linksammlung

Charta der Vielfalt: Praxis-Beispiele, die z. B. nach Organisationsgröße oder Diversity-Dimension gefiltert werden können:
www.charta-der-vielfalt.de/erfolgsgeschichten/

Umgang mit Vielfalt in der Berliner Verwaltung – Beispielsammlung:
www.ewdv-diversity.de/referenzen/verwaltung/berlin-stadt-der-vielfalt/

15 Fakten, die Chefs überzeugen – Geschlechterausgewogenheit in Führungspositionen – Mythen und Realität
<https://initiative-chefsache.de/gleichberechtigung-im-beruf-15-fakten-die-chefs-ueberzeugen/>

Führungs-Frauen-Floskel-Bingo: Mit Fakten gegen Floskeln zum Thema Frauen in Führung: die Albright Stiftung hat die gängigsten Floskeln in einem Bingo versammelt und die Fakten zur Aufklärung bereitgestellt:
www.allbright-stiftung.de/bingo

Handlungsempfehlungen zur Laufbahn- und Nachfolgeplanung:
www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/laufbahnplanung

Handlungsempfehlungen Wissens- und Erfahrungstransfer:
www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden/wissens-und-erfahrungstransfer

Handlungsempfehlungen flexible Arbeitszeitmodelle:
www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/flexible-arbeitszeiten

Quellen

- Cox Taylor H., Blake Stacey (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Acad Manag Executive* 5(3), S. 45–56.
- Cox Taylor Jr (2001) *Creating the multicultural organization*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Edelman Lillian B. (1990) Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the American workplace. *Am J Sociol* 95(6), S. 1401–1440.
- Genderkompetenzzentrum Humboldt Universität Berlin, Gender Mainstreaming und Diversity Management online unter www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Strategie/diversity_management.html, (Stand: 05.03.2019).
- Gitzi, Andrea & Köllen, Thomas (2006). Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: Eine Praxisanalyse. In Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger; Roswitha Hofmann (Hrsg.) *Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis*. Hampp, München, S. 25–43.
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2012) *Handlungsempfehlung. Laufbahn- und Nachfolgeplanung. KOFA. Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln.
- Kieser, Alfred (1990) *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Kommentator-Verlag, Frankfurt am Main.
- Krell, Gertraude (1996) Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. *Ind Bezie* 3(4), S. 334–350.
- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2018) *Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Loden, Marilyn; Rosener, Judy B. (1991) *Workforce America: managing employee diversity as a vital resource*. Business One Irwin, Homewood.
- Otto, Olaf; Nikiel, Antje; Löffel, Michael; Fischer, Tanja (2012) *Erfolgreicher Umgang mit betrieblichen Fehlzeiten*. Abc-Buchverlag, Tübingen.
- Rastetter Daniela (2006) *Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung*. In: Krell Gertrude; Wächter Hartmut (Hrsg) *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. Hampp, München, S. 81–108.
- Rühl, Manfred (2004): *Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen*. In: Krell, Gertrude (Hrsg.) *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. 4. Aufl., Wiesbaden, S. 71–74.
- Sacksofsky Ute (2013) *Antidiskriminierungsrecht, Diversität und Hochschulen*. In: Bender S-F, Schmidbauer M, Wolde A (Hrsg.) *Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen*. Beltz, Weinheim, S. 97–113.
- Süß, Stefan; Kleiner, Markus (2006) *Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärung aus neoinstitutionalistischer Perspektive*. In: Krell, Gertrude; Wächter, Hartmut (Hrsg.) *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. Rainer Hampp Verlag. München und Mering. S. 57–80.
- Vedder, Günther (2006) *Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland*. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hrsg.) *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. Rainer Hampp Verlag, München und Mering. S. 1–23.

