

Chancengerechtigkeit

Kapitel 4



Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie kann ich als
Führungskraft
jedem einzelnen Mitarbeiter
in meinem Team
gerecht werden?

Was kann das Unternehmen tun,
um Chancengleichheit
und Fairness
unter seinen Mitarbeitern zu
gewährleisten?

Einführung

Vielfalt statt Einfalt – Warum Diversity und Chancengleichheit im Unternehmen immer wichtiger werden

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind in aller Munde. Unternehmen stehen zunehmend vor demografischen Herausforderungen, in vielen Branchen sind die Auswirkungen schon deutlich spürbar, Fachkräfte werden händeringend gesucht. Deswegen setzen viele Unternehmen ganz gezielt auf eine Unternehmenskultur, die gegenüber allen Menschen offen ist – mögen sie auch noch so unterschiedlich sein –, um die besten Talente unabhängig von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung, Behinderung und sexueller Orientierung an das Unternehmen zu binden.

Die Belegschaft der Zukunft wird bunter und vielfältiger sein. Und das ist auch gut so. Denn nur mit Vielfalt können die Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung wirtschaftlich erfolgreich und innovationsfähig sein – und auch den Zugang zu einer internationalen Kundschaft und zu internationalen Märkten finden. Deswegen gilt es sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter gleichermaßen faire Chancen bekommen und Diskriminierung keinen Platz im Unternehmen hat. Denn dies kann sich sowohl negativ auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter auswirken als auch auf ihr gesundheitliches Wohlbefinden.



INFO

Diversity-Management – Was steckt dahinter?

Der Begriff „Diversity“ ist vielschichtig. Meist wird er übersetzt mit Heterogenität oder auch Vielfalt der Belegschaft. Diversity-Management ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie und Organisationsentwicklung macht.

Bunte Belegschaften als Erfolgsfaktor

Jeder Mensch ist etwas Besonderes. Er bringt in die Arbeit seine ganz individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Talente ein. Er hat seine eigene Geschichte, seinen ganz eigenen Hintergrund. Unternehmen, die die Vielfalt ihrer Mitarbeiter wertschätzen, gezielt die unterschiedlichen Potenziale jedes Einzelnen zum Nutzen des Unternehmens einsetzen sowie faire Chancen für alle ermöglichen, sind gut für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet. Denn vielfältige Belegschaften sind ein Gewinn für jedes Unternehmen. Trotz dieser Erkenntnis ist die Personalstruktur in den Unternehmen in Deutschland – vor allem im Topmanagement – oftmals noch recht homogen. Hier gilt es, mithilfe des Diversity-Ansatzes Routinen aufzubrechen sowie Vorbehalte und Berührungängste abzubauen.

- ▶ **Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt:** Belegschaften in Unternehmen sollten ein Spiegelbild der Gesellschaft sein – auch im demografischen Sinne, d.h., die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und auch die zunehmende Zahl von Beschäftigten mit Migrationshintergrund sollten sich angemessen in der Personalstruktur wiederfinden – auch in Führungspositionen.
- ▶ **Personalpolitik:** Der Kampf um die Talente auf den Arbeitsmärkten wird in Zukunft immer vehementer geführt werden. Hier gilt es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren. Der Diversity-Ansatz belegt (Welt-)Offenheit für die unterschiedlichsten Talente. Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, wirken auf die nachrückenden Generationen attraktiver und haben einen entscheidenden Vorteil im Kampf um den begehrten Nachwuchs.
- ▶ **Mitarbeiterbindung:** Eine hohe Fluktuation bedeutet für die Unternehmen, dass wertvolles Wissen und Erfahrung abwandern. Die im Diversity-Ansatz verankerte Wertschätzung und Chancengleichheit aller Mitarbeiter fördert auch ihre Bindung an das Unternehmen
- ▶ **Gesellschaftliche Entwicklungen:** Unternehmen müssen in ihrer Personalpolitik immer mehr auf neue gesellschaftliche An-

forderungen reagieren, wie zum Beispiel Individualisierung, Pluralisierung der Werte, Ausdifferenzierung von Lebensformen sowie der zunehmende Wunsch von einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

- ▶ **Herausforderungen der Globalisierung:** Diversity macht Unternehmen fit für Veränderungen im Zeitalter der Globalisierung. Interkulturelle Fähigkeiten sind zunehmend gefragt – internationale Wirtschaftsbeziehungen und international zusammengesetzte Teams sind oftmals schon Alltag.
- ▶ **Vielfalt erzeugt Kreativität:** Unternehmen leben von ihrer Fähigkeit, sich und ihre Produkte und Leistungen immer wieder neu zu „erfinden“. Die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven in der Problemlösung, Forschung und Entwicklung bringt erfolgreiche und nachhaltige Ergebnisse. Voraussetzung dafür ist, dass Teams aus unterschiedlichen Talenten zusammengesetzt werden.
- ▶ **Vielfalt hilft beim Wachsen:** Sei es im internationalen Bereich im Hinblick auf interkulturelle Fähigkeiten oder im nationalen Geschäft bei der Ansprache spezieller Zielgruppen (wie z.B. Frauen oder Kundschaft mit Migrationhintergrund): Eine vielfältige Belegschaft, die das Wissen über Märkte und über ein angemessenes Vorgehen in sich trägt, erleichtert den Zugang zu neuen Märkten und sichert den Erfolg.
- ▶ **Gesetzliche Rahmenbedingungen:** Anstatt als Unternehmen nur auf Risiken zu reagieren, die durch Gesetze wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hervorgerufen werden, sollten rechtliche Rahmenbedingungen vielmehr als Anlass gesehen werden, um die Chancen des Diversity-Managements zu nutzen.

Fazit

Vielfalt im Unternehmen kann maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Führungskräfte haben dabei eine besondere Verantwortung – als Vorbilder und Gestalter.



EXKURS

Vielfalt – eine Frage der Einstellung

Diverse Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte dazu tendieren, Bewerber in Vorstellungsgesprächen nach Ähnlichkeiten auszusuchen. Der etwas andere Bewerber kommt so gar nicht erst in die engere Wahl. Dadurch entstehen Zugangsbarrieren, zum Beispiel für Bewerber mit Migrationshintergrund. Schon ein fremd klingender Name kann so – wenn auch unbewusst – zum Ausschlusskriterium werden. Hier greifen Gesetze, die Diskriminierung verhindern sollen. Doch jenseits der Gesetze sollten sich alle Menschen mit Personalverantwortung bewusst sein, welche Schätze eine vielfältige Belegschaft bietet. Beispielsweise bewegen sich Menschen mit Migrationshintergrund souverän zwischen zwei Kulturen und Sprachen, eine Kompetenz, die sie auch befähigt, sich schnell auf neue Situationen einzustellen. Das Diversity-Management

nimmt diesbezüglich zum Beispiel Auswahlverfahren unter die Lupe: Ist der Bewerber eventuell geeignet, konnte seine Fähigkeiten aber aufgrund von Sprachschwierigkeiten nicht zeigen, weil die Aufgabe beim Assessment nicht klar formuliert war?

Anonymisierte Bewerbungen: Sinnvoll oder nicht?

Das Ziel anonymisierter Bewerbungen ist, die Chancengleichheit von Frauen, Migranten und älteren Arbeitnehmern zu steigern. Der Fokus soll ausschließlich auf den Qualifikationen des Bewerbers liegen – fernab von jeglichen Äußerlichkeiten. Im November 2010 erklärten sich fünf Konzerne und drei öffentliche Arbeitgeber dazu bereit, ein Jahr lang – anders als bisher – anonymisierte Bewerbungen anzunehmen. Nach Abschluss des Pilotversuchs der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) wurde eine positive Bilanz gezogen. Mehr Chancengleichheit und ein faireres Bewerbungsverfahren waren die Folge.



EXKURS

Gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer

Über eine gesetzliche Quote für Frauen in Führungspositionen in Unternehmen wird aktuell vehement diskutiert und gestritten. Fakt ist, dass in Führungspositionen ein Ungleichgewicht der Geschlechter herrscht, die „gläserne Decke“ ist tatsächlich wirksam – die Zahl der Frauen in den Chefetagen ist deutlich geringer als die Zahl der Männer. Das liegt zum einen an einem männlich dominierten Arbeitsumfeld, auf das Frauen treffen, wenn sie an einer bestimmten Stelle der Karriereleiter angelangt sind. Frauen, die in Führungspositionen meist in der Minderheit sind, haben mit dem sogenannten Minderheiten-Effekt zu kämpfen, der sich in unbewusst-

ter Ausgrenzung oder einer – wie auch immer gearteten – besonderen Behandlung manifestiert. Zum anderen spielt das Thema Work-Life-Balance als Ursache eine wichtige Rolle. Des Weiteren beeinflusst auch hier der Effekt der Stereotypisierung die Wahrnehmung, Auswahl und Beurteilung von weiblichen Mitarbeitern. So werden Frauen häufig für Positionen nicht vorgesehen, wenn diese von den (männlichen) Vorgesetzten kategorisch als zu anstrengend für eine weibliche Besetzung angesehen werden. Diversity-Management heißt aber nicht „Frauenförderung“: Ziel des Unternehmens sollte sein, eine Kultur zu schaffen, in der sich sowohl weibliche als auch männliche Beschäftigte gleichermaßen motiviert fühlen, sich im Unternehmen einzubringen und ihren Weg zu machen.



Was Sie als Führungskraft tun können:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Führungskräfte als Vorbild** Eine Unternehmensphilosophie, die Vielfalt und Chancengleichheit auf dem Papier als Leitlinie formuliert, muss im Arbeitsalltag ganz konkret erfahrbar und erlebbar werden. Dafür haben die Führungskräfte im Unternehmen den Schlüssel in der Hand. Sie sind die Vorbilder, wenn es darum geht, alle Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Talenten und Leistungen wertzuschätzen sowie faire Chancen unabhängig von Alter, Geschlecht, Familienstand, Herkunft, Religion, sexueller Orientierung oder Behinderung zu ermöglichen. Machen Sie sich dafür Ihre eigenen Einstellungen oder bestehenden Denkmuster bewusst und hinterfragen Sie sie ggf. kritisch.
- ▶ **2. Gerechte Personalentscheidungen** Eine sehr stark subjektive, durch persönliche Werte geprägte Personalauswahl kann zu kostspieligen Fehlentscheidungen oder auch zu Diskriminierung führen – ob bewusst oder unbewusst. Bestimmen Sie beim Einstellungsprozess vorab, welche Fähigkeiten, welches Wissen und welche Erfahrung für eine bestimmte Stelle benötigt werden. Größere Unternehmen haben dafür formalisierte Verfahren im Rahmen ihres Personalmanagements. Formulieren Sie die Stellenbeschreibung so, dass Sie keine Person wegen ihres Geschlechts, ihres Alters, ihres ethnischen Hintergrunds, ihrer Religion oder ihrer Behinderung ausschließen. Setzen Sie nicht auf reine Mund-zu-Mund-Einstellungsprozesse, sondern probieren Sie auch einmal ganz neue Ausschreibungswege und -kanäle. Das eröffnet den Zugang zu neuen Bewerberkreisen – zu mehr Auswahl und Vielfalt.
- ▶ **3. Teamanalyse** Wie vielfältig ist eigentlich Ihr Team? Machen Sie doch eine kleine Diversity-Analyse nach verschiedenen Kriterien, wie zum Beispiel Alter, Geschlecht, Nationalität oder ethnischer Hintergrund, Religion oder Weltanschauung etc. Überlegen Sie, welche Anforderungen sich daraus an Sie als Führungskraft ergeben oder welcher Veränderungsbedarf eventuell besteht. Bedenken Sie auch, auf welchen Märkten oder für welche Kunden Sie tätig sind bzw. aktiv werden wollen, und wie sich die dort vorhandene Vielfalt bei Ihnen widerspiegelt.
- ▶ **4. Vielfalt führen** Nicht nur in global agierenden Unternehmen, auch in mittleren und kleinen Betrieben entstehen mit wachsender Vielfalt der Teams ganz neue Anforderungen an die Führungskräfte. Es braucht eine besondere Sensibilität, um Teams zu führen und zu motivieren, die aus sehr unterschiedlichen Talenten zusammengesetzt sind. Bemühen Sie sich um eine möglichst objektive Einschätzung Ihrer Mitarbeiter und befreien Sie sich von möglichen Vorurteilen: So sollten vor allem deren Leistungen im Vordergrund stehen. Haben Sie zudem bei der Personalführung und Aufgabenverteilung immer die individuellen Voraussetzungen und Potenziale Ihrer Mitarbeiter im Blick.
- ▶ **5. Interkulturelle Kompetenzen** In Zeiten von Globalisierung und Internet wird Führen immer öfter zum virtuellen Führen via Videoschaltung oder Online-Konferenz – außerdem zeichnen sich die Teammitglieder zunehmend durch vielfältige kulturelle Hintergründe aus. Hier sind interkulturelle Kompetenzen vonseiten der Führungskräfte gefragt, wie Offenheit, Lernbereitschaft, emotionale Kompetenz und interkulturelle Sensibilität. Auch die Mit-

arbeiter müssen in der Lage sein, produktiv in heterogenen Teams zusammenzuarbeiten. Denn wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen miteinander arbeiten, kann es schnell zu Missverständnissen kommen, weil jeder seine eigenen unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten mitbringt, die meist unbewusst stattfinden. Hier können Weiterbildungsangebote helfen, die interkulturellen Kompetenzen von Beschäftigten zu schulen.

- ▶ **6. Respekt** Ein wertschätzender Umgang und eine gelebte Feedback-Kultur im Team sorgen dafür, dass sich alle Mitarbeiter gleichermaßen als Individuen mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und Leistungen geschätzt und anerkannt fühlen. Sie als Führungskraft müssen den gegenseitigen Respekt und die Achtung vor der Andersartigkeit vorleben – in Ihrer Kommunikation und mit Ihrem Führungsstil. Dort wo ein respektvoller und offener Umgang herrscht, haben Vorurteile und Stereotypisierungen keinen Platz.
- ▶ **7. Teamorientierter Führungsstil** Ein Führungsstil, der auf Autorität, Zwang und Kontrolle beruht, ist wenig empfehlenswert beim Führen von heterogenen Teams. Fördern Sie die Selbstorganisation des Teams, lassen Sie Freiräume für eigenes Handeln und eigene Entscheidungen und delegieren Sie Verantwortung. Nur so können die unterschiedlichen Potenziale zur Entfaltung kommen und sich auch gegenseitig „befruchten“.

▶ **8. Konflikte nicht unter den Teppich kehren**

In jedem Team gibt es Konflikte. Wenn sehr unterschiedliche Menschen jeden Tag zusammenarbeiten, kann das das Risiko von Auseinandersetzungen oder Missverständnissen auch noch einmal erhöhen. Versuchen Sie, so weit wie möglich Konflikten vorzubeugen – mithilfe einer sensiblen Personalführung, einer transparenten Informationspolitik sowie einer klugen Arbeitsorganisation. Ignorieren Sie Konflikte aber nicht. Versuchen Sie, zwischen den streitenden Parteien zu vermitteln und gemeinsam Lösungen zu suchen.

▶ **9. Intervenieren bei Bedarf**

Intrigen, Ausgrenzungen, Beleidigungen, sexuelle Belästigungen und Diskriminierungen können schwerwiegende Belastungen am Arbeitsplatz darstellen. Sie gehören nicht ins Unternehmen und nicht in Ihr Team! Greifen Sie unbedingt ein, wenn Grenzen überschritten werden. Achten Sie darauf, dass die Regeln einer guten Zusammenarbeit eingehalten werden. Für Vorgesetzte ist es angesichts gegenseitiger Schuldzuweisungen oftmals nicht einfach, einen realistischen Überblick über die Vorfälle zu erhalten und hilfreiche Unterstützung anzubieten. Greifen Sie im Zweifelsfall auf externe Hilfe zurück.

▶ **10. Voneinander lernen**

„Gemischte“ Teams können eine unglaubliche Dynamik und Innovationskraft entfalten, wenn die einzelnen Mitglieder den Raum haben, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Fördern Sie als Führungskraft den kollegialen Dialog und schaffen Sie feste Zeiten, Räume und Strukturen der Begegnung (z.B. Mentoring oder Tandems), damit Ihre Mitarbeiter voneinander „profitieren“ können. Eine dreifache Win-win-Situation: Denn letztendlich profitieren Sie als Führungskraft sowie das Unternehmen.





So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Verantwortlichkeiten schaffen** Sowohl für kleinere als auch für größere Unternehmen ist es sinnvoll, eine Person zu bestimmen, die sich um zentrale Diversity-Themen kümmert. Zu den Aufgabenbereichen gehören unter anderem Einstellungskriterien, Ressourcenfeststellung und Kompetenzerkennung. Wichtig ist, dass die verantwortliche Person in engem Kontakt mit allen Abteilungen steht: Denn Diversity ist ein Querschnittsthema im Unternehmen und kann nicht einfach outgesourct werden. Alle Mitarbeiter mit Personalverantwortung – von den Teamleitern bis zum Vorstand – müssen diesen Führungsgrundsatz leben.
- ▶ **2. Mehr als ein Lippenbekenntnis** Um Diversity und Chancengleichheit im Unternehmen zu gewährleisten, muss die Förderung von Vielfalt als Unternehmensziel im Leitbild verankert sein. Außerdem sollte das Leitbild darlegen, was mit „Wertschätzung von Vielfalt“ gemeint ist und wie sie im Alltag konkret umgesetzt werden kann. Denn die Umsetzung ist kein kurzfristiges Projekt, das im Rahmen von ein oder zwei Jahren abgeschlossen ist. Diversity-Management sieht eine längerfristige Veränderung der Organisationskultur vor: hin zu mehr Offenheit und wertschätzendem Umgang.
- ▶ **3. Transparente Information** Die Mitarbeiter im Unternehmen müssen transparent über die Schritte und Veränderungen im Rahmen des Diversity-Managements informiert werden. Nur so kann Akzeptanz unter den Mitarbeitern erreicht werden. Denn es kann möglich sein, dass einige Beschäftigte weniger Chancen für sich selbst befürchten. Wichtig ist, dass die gezielte Förderung von Beschäftigten nicht weniger Aufstiegschancen für andere bedeutet. Unternehmen und Führungskräfte sollten die spezifischen Potenziale eines jeden Mitarbeiters angemessen fördern. Dafür müssen Grundsätze, Strategien und Maßnahmen im Unternehmen erarbeitet werden.
- ▶ **4. Führungskräfte schulen** Für die Veränderung der Organisationskultur muss die gesamte Belegschaft mitziehen – insbesondere jedoch die Führungskräfte als Vorbilder und Antreiber. Hier gilt es, ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen sowie deren Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit und den Erfolg der Organisation zu vermitteln. Des Weiteren sollten auf allen Ebenen – angefangen bei den Führungskräften – Kompetenzen für wertschätzenden Umgang (Inclusion) vermittelt werden. Tipp: Diversity gehört auf die Tagesordnung bei jeder Führungskräfte-Schulung!
- ▶ **5. Förderung von interkultureller Kompetenz** In Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft erfahren Personen aus fremden Kulturen oftmals keine Gleichbehandlung. Sprachprobleme, mangelnde Kommunikationskompetenzen und diffuse Angst vor Fremdem sind Gründe. Dem kann das Unternehmen entgegenwirken: Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote zum Thema interkulturelle Kompetenzen sensibilisieren die Belegschaft für den Umgang mit kultureller Vielfalt. Das Erkennen und Respektieren von kulturell bedingten Verhaltensweisen sollten hierbei im Vordergrund stehen.

► **6. Familienfreundlichkeit** Um den angestrebten Frauenanteil im Unternehmen, vor allem in höheren Positionen, zu steigern, ist die Unterstützung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter ein zentraler Hebel. Flexiblere Arbeitszeiten und betriebsinterne Kindereinrichtungen sind beispielsweise erste Maßnahmen, um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie für Frauen zu erleichtern. Wenn Mütter und Väter gezielt unterstützt werden und gute Rahmenbedingungen vorfinden, ist es langfristig möglich, mehr Frauen in Führungspositionen zu bewegen und sie dort zu halten.

► **7. Chancengleichheit durch Personalauswahl** Erforderlich ist eine Personalpolitik, die für alle Bewerber gleiche Chancen bei der Personalauswahl gewährleistet – und noch

darüber hinausgeht, indem sie sich gezielt an Bevölkerungsgruppen wendet, die im Rahmen der Personalplanung mit Hinblick auf eine vielfältige Belegschaft identifiziert worden sind.

Bereits bei der Rekrutierung sollten Unternehmen versuchen, gezielt unterschiedlichste Talente anzusprechen und für sich zu gewinnen. Recruiting-Messen für Zielgruppen wie Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund bieten in diesem Fall Darstellungs- und Kontaktmöglichkeiten.

Auch die Verfahren der Personalauswahl stehen bei Organisationen auf dem Prüfstand. Grundlegende Voraussetzung für Chancengleichheit sind geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen bzw. Stellenanforderungsbeschreibungen und die Festlegung von objektiven Auswahlkriterien. Außerdem erfordert zum Beispiel die Erkenntnis, dass sich Männer und Frauen in Beurteilungssituationen unterschiedlich darstellen, mehr Aufmerksamkeit in Bewerbungsgesprächen. Schließlich geht es darum, Leistung zu identifizieren und nicht die Art und Weise der Darstellung.

► **8. Chancengleichheit durch Personalentwicklung** Zu einer fairen Personalpolitik gehören gleiche Aufstiegs- und Entwicklungschancen für alle Mitarbeiter. Dazu zählen auch faire Gehälter. Personalpolitische Maßnahmen wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen oder Beurteilungen sollten die berufliche Leistung und Entwicklung in den Blick nehmen – unabhängig von den individuellen Voraussetzungen der Mitarbeiter.

► **9. Gezielte Förderung und Austausch** Eine chancengleiche Personalpolitik berücksichtigt aber auch die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen der Mitarbeiter. Weiterbildungsseminare, Förderprogramme, interne Netzwerke oder Veranstaltungen fördern und stärken gezielt einzelne Mitarbeiter und Gruppen, um ihre Chancen im Unternehmen zu verbessern.

► **10. Generationenvielfalt** Generationenvielfalt macht sich nicht nur am zahlenmäßigen Alter fest. Sie ergibt sich auch aus den unterschiedlichen Werten und Einstellungen, die Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen bei der Arbeit zusammenbringen. Die unterschiedlichen Werte der Generationen fordern nicht nur eine effektive Zusammenarbeit in Teams, sondern ebenso Führungskräfte, die ein gegenseitiges, wertschätzendes und motivierendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen schaffen. Diese Qualifikation ist umso wichtiger, wenn sich die Führungskraft altersmäßig stark von den Teammitgliedern unterscheidet.

Siehe auch Kapitel:

Demografischer Wandel





Beispiele und Ideen aus der Praxis

Puffer gegen psychische Belastungen: Wertschätzung und „gesunde“ Führung als Schlüssel zum Erfolg

- Ein Interview mit Dr. Anne-Katrin Krempien, Leitende Ärztin, Deutsche Telekom AG

Als eines der führenden Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologiebranche sowie als international agierender Konzern vereint die Deutsche Telekom unterschiedliche Unternehmenskulturen unter einem Dach. Vielfalt und eine wertschätzende Grundhaltung sind Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg. Darüber hinaus verfolgt die Telekom eine Gesundheitspolitik mit dem Auftrag, die Führungskräfte in ihrer Führungsrolle zu stärken, für die Belange ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren und dies mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. „Es ist bewiesen, dass nur ein gesunder Mitarbeiter auch ein leistungsfähiger Mitarbeiter sein kann. Daher liegt Gesundheitsvorsorge nicht nur im individuellen, sondern naturgemäß auch im betrieblichen Interesse. Eine umfassende Gesundheitsförderung ist nicht nur Grundprinzip nachhaltigen Personalmanagements, sondern auch tragende Säule für die Werthaltigkeit des Unternehmens“, unterstreicht die Leitende Ärztin der Telekom, Dr. Anne-Katrin Krempien. Ein multidisziplinäres Team von Fachexperten befasst sich mit einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement unter Beachtung demografischer Aspekte und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen.



Dr. Anne-Katrin Krempien

Stichwort: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Wie ist die Situation in Ihrem Unternehmen, beobachten Sie eine Zunahme der psychisch bedingten Ausfallzeiten? Die Bedeutung der psychischen Störungen wächst – das zeigen die Reports der Krankenkassen sehr deutlich. Laut dem aktuellen BKK-Gesundheitsreport 2011 haben sich die Krankheitstage wegen psychischer Störungen bei den beschäftigten Pflichtmitgliedern seit 1976 mehr als verfünffacht. Die psychischen Erkrankungen nehmen auch in unserem Konzern zu, analog zu anderen Unternehmen. Bei der Deutschen Telekom behalten wir diese Entwicklungen genau im Auge und bieten verschiedenste Maßnahmen an, um psychischer Belastung entgegenzuwirken.

In welchen Arbeitsbereichen/Hierarchieebenen beobachten Sie gehäuft psychische Probleme? Wo liegen aus Ihrer Einschätzung die Ursachen? Unsere Einschätzungen zu Arbeitsanforderung und -umfeld beruhen unter anderem auf den Erkenntnissen aus der Mitarbeiterbefragung 2010. Wir haben gezielt Fragen zum Thema psychische Gesundheit gestellt und eine Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen abgeleitet. Außerdem haben wir Team-Workshops mit vertiefenden Untersuchungsverfahren und Begehungen vor Ort organisiert, um weitere Gefährdungsfaktoren zu erfassen und ihnen entgegenzuwirken. Die Analysen haben ergeben, dass sich psychische Probleme weniger an bestimmten Arbeitsbereichen oder Hierarchieebenen festmachen lassen, sondern vielmehr an den jeweiligen Rahmenbedingungen. So zählen hohe Arbeitsintensität und geringe Anerkennung zu den psychischen Hauptbelastungen, die sich unter anderem in emotionaler Erschöpfung äußern. Diese Erschöpfung können Sie beispielsweise daran erkennen, dass Mitarbeiter weniger erholungsfähig sind, nachts schlecht schlafen und morgens nicht fit sind oder sich von einem Wochenende zum nächsten hangeln.

Warum wird Ihrer Einschätzung nach die Arbeitsintensität als so hoch empfunden? Hier spielen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Die Anforderungen an den Einzelnen steigen, mehr Eigenverantwortung ist gefragt. Im Gegenzug reduzieren sich die stabilisierenden Faktoren: Es gibt weniger Familienzusammenhalt, zwischenmenschliche Kontakte treten in den Hintergrund. Hinzu kommen die Anforderungen durch die Globalisierung: permanent hoher Wettbewerbs- und Leistungsdruck, ständige Erreichbarkeit, Flexibilität und Mobilität. Der Stress hat einfach zugenommen – das erfordert ganz neue Stärken.

Die zweite psychische Hauptbelastung, die die Mitarbeiter bei der Befragung angaben, war geringe Anerkennung ... Ja, Anerkennung, Wertschätzung und soziale Unterstützung sind wichtige Stellschrauben, um Mitarbeiter zu stärken und sie gegenüber Stress widerstandsfähiger zu machen. Durch die Unterstützung von Kollegen und eine „gesunde“ Führung können psychische Belastungen abgefedert werden – daher ist es von hoher Bedeutung, die soziale Kompetenz zu stärken. Der Unternehmensleitung ist bewusst, dass „gesunde Führung“ als Bestandteil der Unternehmenskultur über alle Führungsebenen hinweg gefördert und entwickelt werden muss. Führungskräfte müssen weiterhin für einen rücksichtsvollen und gesunden Führungsstil und eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen sensibilisiert werden. Wir sind gerade dabei, diese Erfordernisse in die aktuellen Entwicklungsprogramme für Führungskräfte zu integrieren. Dennoch wissen wir, dass das Thema Stress unter Führungskräften mitunter tabuisiert wird, vor allem wenn es möglicherweise um die eigene Person geht. Nicht zuletzt deshalb bieten wir unseren Führungskräften in diesem Jahr ein „Webbased Training“ für psychische Gesundheit an. Dieses E-Learning-Programm sensibilisiert und befähigt die Führungskräfte der Telekom, mögliche psychische Belastungen bei sich und ihren Mitarbeitern zu erkennen und frühzeitig eine Unterstützung durch medizinische und psychologische Fachkräfte heranziehen zu können.

Was tun Sie darüber hinaus, um psychischen Belastungen und Erkrankungen Ihrer Mitarbeiter vorzubeugen? Neben organisationalen Aspekten wie Optimierung von Prozessen, Beseitigung von Störquellen, Bereitstellung flexibler Arbeitszeitmodelle etc. steht unseren Mitarbeitern und Führungskräften über den Gesundheitsdienstleister BAD GmbH ein breites Angebot an Workshops zum Thema psychische Auffälligkeiten, Stressprävention und Beratung bezüglich gesundheitsförderlichen Verhaltens zur Verfügung. Besonderer Beliebtheit erfreut sich seit 2010 ein innovatives Workshopkonzept zum Thema Resilienz (emotionale und psychische Widerstandsfähigkeit). Ziel ist, dass sich die Teilnehmer ihrer Stärken bewusst werden: Welche kritischen Situationen habe ich in meinem Leben erfolgreich gemeistert? Was hat mir dabei Kraft gegeben und was habe ich daraus für mich gelernt? Unsere Aufgabe als Health & Safety Management ist es, mit niedrighwelligen Angeboten eine Sensibilität der Beschäftigten und der Führungskräfte für einen gesundheitsförderlichen Lebens- und Arbeitsstil zu schaffen.

Welche konkreten Hilfestellungen bieten Sie Mitarbeitern, die unter erhöhtem Stress bzw. erhöhter Belastung leiden? Betroffene Mitarbeiter können sich an die Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung unseres Gesundheitsdienstleisters BAD GmbH wenden. Diese ist werktags von 8 bis 20 Uhr telefonisch über eine kostenlose Serviceline erreichbar. Zudem gibt es die Möglichkeit einer persönlichen Beratung. Über 50 Beratungsprofis des BAD suchen gemeinsam mit den Ratsuchenden nach Wegen und Lösungen, die Stresssituation zu verbessern oder zu vermeiden. In extremen Fällen ist auch eine sofortige Krisenintervention oder psychosoziale Notfallbetreuung möglich.



Präventiv bietet die Telekom ihren Beschäftigten mit dem Medical Check eine umfassende Untersuchung im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsvorsorge an. Hierbei handelt es sich um Vorsorgeuntersuchungen durch Betriebsärzte, die über den aktuellen Gesundheitszustand Aufschluss geben. Erhöhte Gesundheitsrisiken oder bereits vorhandene Erkrankungen sollen rechtzeitig erkannt werden, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Alle erhobenen Daten unterliegen selbstverständlich der ärztlichen Schweigepflicht.

Welche Unterstützung geben Sie Mitarbeitern, die nach einer Burnout-Erkrankung wieder ihre Arbeit aufnehmen? Das Burnout-Syndrom führt erfahrungsgemäß zu sehr langen Fehlzeiten der Betroffenen. Beschäftigte des Konzerns national, die innerhalb eines Jahres mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, können über das betriebliche Eingliederungsmanagement bei der Rückkehr in den Arbeitsalltag unterstützt werden. Im Rahmen der betrieblichen Wiedereingliederung sind vielfältige individuelle Maßnahmen denkbar, um dem erkrankten Mitarbeiter eine erneute Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen. Das sind zum Beispiel technische Maßnahmen, wie die Anpassung des Arbeitsplatzes, Veränderung der Arbeitsumgebung oder die Anschaffung spezieller technischer Arbeitsmittel. Aber auch organisatorische Maßnahmen, wie eine Veränderung der Arbeitszeit- und Pausenregelung, Veränderung der Tätigkeiten oder die Anpassung der Leistungsvorgaben. Zudem kommen personenbezogene Maßnahmen wie Rehabilitation und Qualifizierungen – auch für einen neuen Arbeitsplatz – zum Einsatz. Die betroffenen Mitarbeiter können sich bei allen erwähnten Möglichkeiten der Wiedereingliederung von geschulten Integrationsmanagern begleiten lassen.

Zum Schluss ein kurzer Ausblick: Wie sähe in Ihrem Unternehmen der ideale Arbeitsplatz aus, um langfristig die psychische Gesundheit der Mitarbeiter erhalten zu können? Der ideale Arbeitsplatz bei der Telekom ist der jeweiligen Arbeitsaufgabe des Beschäftigten angepasst; er ist leistungsförderlich, motivierend, sicher und hilft dem Mitarbeiter, gesund zu bleiben. Arbeitsumfang und Tätigkeitsspielraum müssen sich in einem ausgewogenen Maß bewegen. Störungen und Unterbrechungen sollten sich während der Arbeitszeit in Grenzen halten – Teamwork und der Austausch unter Mitarbeitern sollten gefördert werden. Bei dem idealen Arbeitsplatz steht offene und ehrliche Kommunikation im Vordergrund. Führungsteams bewerten die einzelnen Arbeitsaufgaben und deren Umsetzung, sie honorieren geleistete Arbeit und geben Feedback. Und nicht zuletzt nehmen die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Gesunderhaltung der Mitarbeiter ein – als Vorbilder, Berater, Motivatoren.