



Die Potentiale älterer Beschäftigter im Rahmen von Diversity Management

Dr. Günther Vedder

(Betriebswirtschaftslehre – Arbeit/Personal/Organisation)

Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 1/12



Als Kapitän James Cook am 26.8.1768 den Hafen von Plymouth verließ, war er für 94 Mann Besatzung an Bord der ENDEAVOUR verantwortlich. Für die nächsten vier Jahre leitete er eine sehr vielfältige und multikulturelle Crew:



62 Engländer, 9 Schotten, 7 Iren, 5 Walliser, 3 Amerikaner, 2 Afrikaner, 2 Brasilianer, 1 Schwede, 1 Finne, 1 Italiener und 1 Tahitianer;

8 Offiziere – 77 Seeleute – 9 Wissenschaftler/Zeichner;

mit ganz unterschiedlichen religiösen und politischen Überzeugungen.



Quelle: Diversity Matters, Issue 22, April 2001, Seite 1

Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 2/12



Grundlagen des DIVERSITY MANAGEMENT (DiM)

- Das Konzept wurde in den 1980er Jahren in USA entwickelt.
- Es wird inzwischen weltweit angewendet.
- DIVERSITY = Vielfalt, Heterogenität, Verschiedenartigkeit...
- ...an Mitarbeiterinnen, Kundinnen, Lieferanten, Geldgebern.
- MANAGEMENT = es handelt sich um eine Führungsaufgabe
- Chancen müssen genutzt und Risiken minimiert werden.

• **GRUNDIDEE:**
 Um Diskriminierungen abzubauen und sehr heterogene Potentiale nutzen zu können, müssen ungleiche Personen ihren besonderen Bedürfnissen nach auch unterschiedlich behandelt werden. Dieses Recht auf eine faire Ungleichbehandlung gilt für alle Organisationsmitglieder gleichermaßen.

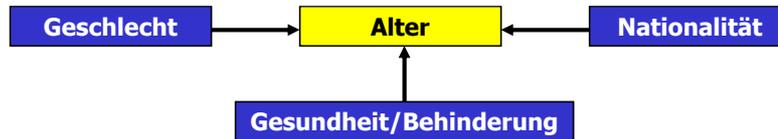


DiM als Maßnahme gegen soziale Diskriminierung

Diversity-Dimension	Dominante Gruppe	Dominierte Gruppe(n)	Formen der Diskriminierung
GESCHLECHT	Männer	Frauen, Transgender-Pers.	Sexismus
ETHNIZITÄT Rasse Hautfarbe Nationalität	„Inländer mit weißer Hautfarbe“	Angehörige anderer Ethnien, Hautfarben oder Nationalitäten	Rassismus, Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie
Alter	Erwachsene mittleren Alters	Junge + ältere Erwachsene	Altersdiskriminierung
Religion	In D: 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



„Ältere Beschäftigte und Kunden“ als Zielgruppen von DiM



1.) Ethische Begründung
 Abbildung der gesellschaftlichen Vielfalt auch in der Belegschaft

2.) Juristische Begründung
 Keine Diskriminierung aufgrund des Alters / AGG-Entsprechung

3.) Direkter Nutzen
 Ökonomische Vorteile bei der Produktentwicklung/im Vertrieb

4.) Indirekter Nutzen
 Erfahrungswissen, Genauigkeit, Umgang mit Komplexität...

Dr. G. Vedder
 10.10.2007
 Folie 5/12



Umsetzung der Diversity Management-Idee in Organisationen

Diversity-Leitbild / Diversity-Kultur / Diversity-Strategie

<p>Diversity-Trainingsmaßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Awareness-Trainings für alle MA • Führungskräfte-Trainings • Sprach- und Konfliktrainings 	<p>Überprüfung vorhandener Systeme auf Diskriminierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalrekrutierungsmaßnahmen • Anreiz- und Entlohnungssysteme • Personalbeurteilungsverfahren
<p>Integration der Minderheiten-gruppen in das Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratung für das Top-Management • Vernetzung der DiM-Zielgruppen • Organisation sozialer Ereignisse 	<p>Einführung und Etablierung von DiM-Förderprogrammen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoring-Programme • Einführung neuer MitarbeiterInnen • Karriereplanung: DiM-Zielgruppen
<p>Diversity-Controlling / Evaluation / Diversity-Erfolgsmessung</p>	

Diversity-Strukturen / Diversity-Beauftragte / Diversity-Council

Dr. G. Vedder
 10.10.2007
 Folie 6/12



Beispiel 1: Age Diversity Management in Organisationen

Mitarbertervielfalt

- Bestandsaufnahmen:
Strukturanalysen + Audits
- Sensibilisierung/Kultur:
Wertschätzungs-Trainings...
- Arbeitsorganisation:
job enrichment, Arbeitszeit...
- Gesundheitsschutz:
Essen, Sport, Vorbeugung...
- Personalentwicklung:
lebenslanges (Ent-)Lernen
- Wissensmanagement:
Tandems, Mentoring...

Kundenorientierung

- Spezielle Marktanalysen
- Produktentwicklung
- Marketing-Aktivitäten
- Kundenbedürfnisse

Junge Beschäftigte

- Rekrutierung von jungen MA
- Karrieremöglichkeiten
- Motivation erhalten
- Lebensphasenorientierung

Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 7/12



Beispiel 2: Eingehen auf besondere Personengruppen in KMU



Fleischerei und Schlachtbetrieb aus der Eifel (Gerolstein - Müllenborn)

86 Beschäftigte in zwei Betrieben – davon 15 AussiedlerInnen;
Innerhalb von 10 Jahren 13 AussiedlerInnen als Auszubildende
(Fleischer, Fachverkäuferinnen);
Ehrennadel des Landes Rheinland-Pfalz



Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 8/12



Beispiel 3: Was können wir in dieser Hinsicht von Japan lernen?

Anteil der Erwerbstätigen über 60 Jahre im internationalen Vergleich

Jahr 2000	Japan	USA	England	BRD
Männer	34,1%	16,9%	7,8%	4,5%
Frauen	14,4%	9,1%	8,4%	1,6%

Quelle: Schütz, Tanja: Personelle Vielfalt in Japan, S.129; in: Vedder, Günther: Diversity Management und Interkulturalität, München und Mering 2005

Staatliche Maßnahmen:

1. Sicherung der Anstellung bis zum 65. Lebensjahr
2. Förderung der Wiedereinstellung älterer Menschen
3. Forderung nach altersunabhängigen Stellenangeboten
4. Förderung der sozialen Partizipation älterer Arbeitnehmer

Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 9/12



Berufe mit beschränkter Tätigkeitsdauer

<p>Gesetzlich bzw. tariflich legitimiert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluglotse, Pilot, Bergmann 	<p>Erfahrungswissen liegt vor – ohne erkennbare Lösungen</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>Schicht- u. Nachtarbeit plus Heben und Tragen schwerer Lasten plus Umgebungsbelastungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stahlarbeiter • Gießler </td> <td> <p>Montage auf Baustellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • häufige Ortswechsel • hohe Anzahl von Überstunden • teilw. ungünstige klimatische Einwirkungen b.d. Arbeit im Freien </td> </tr> <tr> <td> <p>Montagearbeit/ Prüfarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Anforderungen an Feinmotorik • hohe Anforderungen an Wahrnehmung (häufig Teilzeitarbeit) </td> <td> <p>Konstante Überforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Mehrarbeit • zeitparall. Arbeiten • Wechsel d. Vorgaben • Learning-by-Doing • ... </td> </tr> </table>		<p>Schicht- u. Nachtarbeit plus Heben und Tragen schwerer Lasten plus Umgebungsbelastungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stahlarbeiter • Gießler 	<p>Montage auf Baustellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • häufige Ortswechsel • hohe Anzahl von Überstunden • teilw. ungünstige klimatische Einwirkungen b.d. Arbeit im Freien 	<p>Montagearbeit/ Prüfarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Anforderungen an Feinmotorik • hohe Anforderungen an Wahrnehmung (häufig Teilzeitarbeit) 	<p>Konstante Überforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Mehrarbeit • zeitparall. Arbeiten • Wechsel d. Vorgaben • Learning-by-Doing • ...
<p>Schicht- u. Nachtarbeit plus Heben und Tragen schwerer Lasten plus Umgebungsbelastungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stahlarbeiter • Gießler 	<p>Montage auf Baustellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • häufige Ortswechsel • hohe Anzahl von Überstunden • teilw. ungünstige klimatische Einwirkungen b.d. Arbeit im Freien 					
<p>Montagearbeit/ Prüfarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Anforderungen an Feinmotorik • hohe Anforderungen an Wahrnehmung (häufig Teilzeitarbeit) 	<p>Konstante Überforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Mehrarbeit • zeitparall. Arbeiten • Wechsel d. Vorgaben • Learning-by-Doing • ... 					
<p>Wissenschaftlich nachgewiesen – ohne erkennbare Lösungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • LKW-Fahrer, Bauarbeiter 						
<p>Beamte mit Burn-Out-Syndrom und hoher Frühinvalidität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehrer; unterforderte MA 						

Quelle: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH)

Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 10/12



Risiken und Chancen/Notwendigkeit von Age Diversity Management

1. Die Erfahrung ist wie eine Laterne im Rücken; sie beleuchtet stets nur das Stück Weg, das wir bereits hinter uns haben. (Konfuzius)
2. Implizites Wissen: „Wir wissen mehr als wir zu sagen wissen.“
3. Ohne Vorruhestand, Altersteilzeit, Frühverrentung... fehlen dringend benötigte flexible Personalanpassungsmöglichkeiten.
4. Abkehr von „Karriere nach oben“+Senioritätsentlohnung fällt schwer.

- I. Die Externalisierung der Herausforderungen zu Lasten der Solidargemeinschaft hat finanzielle Grenzen.
- II. Nicht: Wo ist Alter ein Problem? Nicht: Wo gibt es neue Chancen für Ältere? Sondern: Wo gibt es Chancen für alle MA-Generationen zum Nutzen des Unternehmens und seiner Kunden?
- III. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordert ein Umdenken.
- IV. Anti-Diskriminierung, Fachkräftemangel, Kundenorientierung...

Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 11/12



Tagung „Ältere Mitarbeiter als Chance für die Zukunft“

Vielen Dank für



Ihr Interesse!

Dr. G. Vedder
10.10.2007
Folie 12/12