

Nils Henrik Jent

Learning from Diversity: Gleichwertigkeit $\neq$ Gleichartigkeit

Auflage 2 • Mai 2003



IFPM-Schriftenreihe Band 2
des Instituts für Führung und Personalmanagement
der Universität St. Gallen

Learning from Diversity:

**Die Überwindung
der Gleichsetzung von Gleichwertigkeit und Gleichartigkeit
durch heterogen zusammengesetzte Arbeits-Partnerschaften**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-
und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Nils Henrik Jent

von

Basel-Stadt

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Martin Hilb

und

Prof. Dr. Johannes Rüegg

Dissertation Nr. 2627

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2002

Inhaltsverzeichnis

0 Einleitung	1
0.1 Problemstellung – Mangelnde Nutzung sämtlicher Kompetenzen aller Mitarbeiterkategorien	1
0.2 Zielsetzung – 3-Säulen-Konzept des Managing Diversity	3
0.3 Methodik – erfahrungsbegründete Studie	4
0.4 Aufbau – Diversity-Politik, Strategie, Instrumente	5
0.5 Objektbestimmung	6
0.5.1 Zum Begriff Nichtdiskriminierungsgrundsatz	6
0.5.2 Zum Begriff Anspruchsgruppen	12
0.5.3 Zum Begriff Komparative Kompetenzen	13
0.5.4 Zum Begriff Mitarbeiterkategorien	16
0.5.5 Zum Begriff der soziodemographischen Zielgruppenorientierung	17
1 Säule I: Personalpolitischer Grundsatz der Nichtdiskriminierung	23
1.1 Traditionelles Verständnis der Nichtdiskriminierung	23
1.2 Mehrdimensionalität des Diskriminierungsphänomens – ein neues Verständnis	33
1.2.1 Privilegierungsgrad	36
1.2.2 Besserstellungsgrad	39
1.2.3 Ausrichtungsgrad	43
1.3 Wirkungsfelder des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes	48
1.3.1 Wirkungsfelder der Zweidimensionalität	48
1.3.2 Wirkungsfelder der Dreidimensionalität	55
2 Säule II: Strategien des soziodemographischen Managing Diversity	65
2.1 Idee der soziodemographischen Zielgruppenorientierung	67

2.2	Diskriminierungsgefahr der soziodemographischen Zielgruppenorientierung	71
2.2.1	Diskriminierungsfallen bei der Personalgewinnung	71
2.2.2	Diskriminierungsfallen bei der Personalentwicklung	74
2.2.3	Diskriminierungsfallen bei der Arbeit	77
2.3	Selbstbeurteilung und Selbstbewertung der Akteure als oberste Prämisse soziodemographischer Zielgruppenorientierung	83
3	Säule III: Instrumente zur Nutzung der komparativen Vorzüge eines soziodemographischen Managing Diversity	85
3.1	Soziodemographisches Managing Diversity: Prozess der Bewusstwerdung ungenutzter Humankompetenzen	85
3.1.1	Evaluation der Potenzialfaktoren der komparativen Kompetenzen und das Workshopkonzept	85
3.1.2	Entwicklung mitarbeiterkategorienorientierter Erfolgsteams	96
3.1.3	Nutzung der komparativen Vorzüge – eine Anregung	97
3.2	Flexibilisierung und Optimierung der Arbeitsgestaltung	107
3.2.1	Wechselnde Aufgaben statt fixe Stellen: Optimierung der Arbeitsroutinen	108
3.2.2	Aufgabenerfüllungsbezogene Leistungs- erbringungsgrade statt präsenzzeitbezogene Anstellungsgrade: Optimierung der Leistungsentfaltung	111
3.2.3	Eine eigenverantwortliche, sich selbst und der Unternehmung verpflichtete Selbstbewertung statt eine nur durch die Unternehmung bestimmte Fremdbewertung	115
3.2.4	Eine sowohl kompetenz- als auch aufgabenbezogene statt stellen- bzw. positionsbezogene Lohnbindung	116
3.2.5	Eine Unternehmens- und Personalpolitik, die sich der Beibehaltung der Verschiedenartigkeit statt der Uniformität verpflichtet	117
3.2.6	Eine auf Flexibilisierung statt Vereinheitlichung ausgerichtete Arbeitsorganisation	118
3.3	Mitarbeiterkategorienorientiertes Personalcontrolling	126
3.3.1	Evaluierung der Zufriedenheit der im Unternehmen engagierten Mitarbeiterkategorien	126
3.3.2	Controlling einer gleichwertigen Behandlung sozialer Daten	130
3.3.3	Controlling der Integration der komparativen Kompetenzen	131
3.3.4	Controlling/Analyse der Wichtigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter-Kategorien	132

4 Schlussfolgerungen	135
4.1 Verwendung der Dreidimensionalität bei der Analyse des Diskriminierungsphänomens	143
4.2 Anwendung des Primats «Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit»	144
4.3 Gezielte Nutzung und Zusammensetzung unterschiedlicher komparativer Kompetenzen	145
4.4 Nutzen für die Anspruchsgruppen	146
4.5 Steigerung des Unternehmensgewinns durch gezielte Nutzung komparativer Kompetenzen (by Managing Diversity)	149
5 Literaturverzeichnis	153
6 Anhang	167
I Anhang: Mystery – Mastery - Phänomen	167
II Anhang: Minoritäten im Betrieb	169
III Anhang: Personalpolitik unterschätzt Fähigkeiten von älteren Mitarbeitenden	179
IV Anhang: Stärken und Schwächen von älteren Mitarbeitenden	183
V Anhang: Zukunft gestalten mit neuen Führungsleuten	186
VI Anhang: Cherchez la patronne	192
VII Anhang: Personalmanagement von Behinderten und Leistungsgewandelten	195
VIII Anhang: Die Fragwürdigkeit des sozialen Appells	203
IX Anhang: Die neue Aufmüpfigkeit der Behinderten	205
7 Lebenslauf	209

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.2:	Zielscheibenprinzip als Ausfluss tradierten Nichtdiskriminierungsverständnisses	35
Abb. 1.2.1:	Reziproker Abhängigkeitsmechanismus des Diskriminierungsphänomens	38
Abb. 1.2.2:	Besserstellungsgrad	42
Abb. 1.3.1:	Wirkungsfelder der Zweidimensionalität	49
Abb. 1.3.2:	Wirkungsfelder der Dreidimensionalität	61
Abb. 2.0:	Unterschiedliche Rollenstärken in erfolgreichen,gezielt vielfältig zusammengesetzten Arbeitspartnerschaften	65
Abb. 2.11:	Komparative Stärken von älteren und jüngeren Mitarbeitenden	68
Abb. 2.12:	Die deutschsprachigen Kulturen nach Hilb	69
Abb. 2.2.3:	Erwartungs- /Erwartungserfüllungsspirale	81
Abb. 3.3:	Wichtigkeit und Zufriedenheit bei Mitarbeiterkategorien	130
Abb. 4.5:	Zusätzlicher Unternehmungsnutzen durch Diversifizierung im Bereich komparativer Kompetenzen	152

0 Einleitung

0.1 Problemstellung – Mangelnde Nutzung sämtlicher Kompetenzen aller Mitarbeiterkategorien

Unternehmenshistorisch geprägte Personalkonzepte präferieren jeweils einen ganz bestimmten Typus Arbeitskraft. Entspricht die Arbeitskraft nicht diesem Idealtypus oder entwickelt sie sich im Verlauf des Anstellungsverhältnisses daraus heraus, erfolgt konsequent die Zuweisung zu untergeordneten Aufgaben oder gar die Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

Und wie verhält es sich im Zuge von hohem globalem Wettbewerbsdruck, Komplexitätsbewältigungszwang, Shareholder-Value und rigorosem Kostenmanagement? Leider ist heute festzustellen, dass auch die modernen und weit fortgeschrittenen Personalkonzepte sowie ihre Instrumente nach wie vor auf einen einzigen idealtypischen Mitarbeiter ausgerichtet bleiben. Die aufgrund von Globalisierungseffekten und soziodemographischen Verschiebungen immer stärker wachsende Anzahl dem Idealtypus wenig oder nicht entsprechenden Mitarbeitenden bescheren dem Management deshalb zusehends auch etwelches Unbehagen. Denn

- a) einerseits sind sich die meisten Geschäftsleitungen (GL) nämlich der ethischen und moralischen Mitverantwortung gegenüber den Mitarbeitenden sowie der Gesellschaft durchaus bewusst,
- b) andererseits sehen sie sich gegenüber den Aktionären (Shareholders) ebenso verpflichtet wie es im eigenen Interesse des Unternehmens liegt, im globalen Wettbewerb zu überleben und lebensfähig zu bleiben.

Aus diesen beiden gegenläufigen Gründen ist in den Unternehmungen die Tendenz feststellbar, Kostenmanagement nicht länger in Form personeller Abbaumassnahmen nichtidealtypischer Mitarbeitergruppen durchzuführen. Mehr und mehr werden dementsprechend im Bereich des Personalmanagements neue Konzepte gesucht, welche in nichtdiskriminierender Weise für alle relevanten Anspruchsgruppen einen Nutzen stiften.

Das wettbewerbsbezogene Problem:

- Die Auflösung der nationalen Grenzen hin zur globalisierten Welt konfrontiert die Unternehmen mit einem zunehmend komplexer und dynamischer werdenden wirtschaftlichen Umfeld.
- Die Vielfarbigkeit des Unternehmensumfeldes muss in den Unternehmen wieder abgebildet werden, um Marktfelder und damit zu erwartende Gewinne frühzeitig erkennen und wettbewerbswirksam angehen zu können.
- Gängige Personalmassnahmen sind komplexitätsreduzierend angelegt und öffnen so die Schere im Bezug auf die beschleunigt steigende Komplexität im Umfeld des Unternehmens.
- Gängige Personalkonzepte bauen auf einem idealtypischen Mitarbeiterbild auf.
- Unternehmen sind sich dem tatsächlich vorhandenen Mitarbeiterpotenzial nicht bewusst.
- Komparative Kompetenzen nichtidealtypischer Mitarbeitenden werden weder erkannt noch anerkannt und auch nicht genutzt.

Die juristische und anspruchgruppenorientierte Problemstellung:

- Juristische Rahmenbedingungen verlangen, dass allen Menschen auch in Unternehmungen in nichtdiskriminierender Weise begegnet wird.
- Durch die juristischen Rahmenbedingungen entsteht die «Equal-Opportunity»-Bewegung, nach der fatalerweise Gleichwertigkeit mit Gleichartigkeit gleichgesetzt wird. Dies nimmt die Chance, den besonderen Wert zu nutzen, der gerade in der Verschiedenartigkeit liegt.
- Der «Soziale Appell» der Sozialpolitik pocht an das Gewissen der Unternehmer und beabsichtigt, diese moralisch in die Pflicht zu nehmen. Dies stellt Unternehmer/Unternehmungen vor das Dilemma einer moralischen Pflichterfüllung einerseits und einem opportunistischen Verfolgen der konsequenten Optimierung in allen Belangen andererseits, um im hart umkämpften Wettbewerb überlebensfähig zu sein und zu bleiben.
- Die unternehmerische Anspruchsgruppenorientierung ist nur bedingt erfüllt, weil Unternehmenskulturen und personalpolitische Systeme, Strukturen sowie Strategien gerade den Grossteil der Anspruchsgruppe «Mit-

arbeitende» nicht reell erfassen und deren besondere, komparative Kompetenzen nur wenig wertschöpfend nutzen.

- Aufgrund mangelnder Konzepte für die Einbringung und wertschöpfende Nutzung der komparativen Kompetenzen entstehen durch den Grossteil der Anspruchsgruppe «Mitarbeitende» Personalkosten, denen kein äquivalenter Nutzenwert gegenübersteht. Ein (verständlicher) Grund für Unternehmungen, Verschiedenartigkeit bei den Mitarbeitenden nach Möglichkeit zu minimieren. Dies geschieht durch bestmögliche Reduzierung der nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorien, z.B. Behinderte, Ausländer, Seniors, Frauen etc., oder durch «Transformation» geeigneter Vertreter dieser Mitarbeiterkategorien hin zu einer gleichwertigen Gleichartigkeit. Beides weist Diskriminierungsphänomene auf, die letztlich zum kompetitiven Schaden des Unternehmens selbst als auch zu jenem all seiner relevanten Anspruchsgruppen reichen.

0.2 Zielsetzung – 3-Säulen-Konzept des Managing Diversity

Aufgrund obiger Ausführungen ist es das Ziel dieser Schrift, ein 3-Säulen-Konzept des Managing Diversity zu entwickeln, durch welches Unternehmungen sämtliche Kompetenzen aller Mitarbeiterkategorien zu einem Wettbewerbsvorteil und zu einem überragenden Corporate Identity nutzen können.

Das Personalmanagement wird konsequent diversifiziert, indem eine Verbindung zwischen sozialen Daten, Mitarbeiterkategorien, komparativen Kompetenzen und dem Diskriminierungsphänomen hergestellt wird.

Nach dem 3-Säulen-Konzept sollen Unternehmen Diversity-Konzepte auf drei Ebenen entwickeln:

1. Säule: Sie sollen in ihrer Personalpolitik von idealtypischen und nicht-idealtypischen Mitarbeitenden ausgehen, welche frei von Diskriminierungsphänomenen als gleichwertig aber nicht gleichartig betrachtet werden.

2. Säule: Sie sollen ihre Personalstrategien auf Basis konsequenter Gleichberechtigung und Gleichstellung derart gestalten, dass sie ihren globalen Personalbestand nach soziodemographischen Kriterien in Mitarbeiterkategorien diversifizieren können. Sinn und Zweck ist es dabei, die auf sozialen Daten beruhenden komparativen Kompetenzen – zusätzlich zu den traditionellen Kompetenzen – sichtbar und zuordenbar zu machen.
3. Säule: Sie sollen Personalinstrumente dahingehend entwickeln, dass nun auch die komparativen Kompetenzen zusätzlich zu den traditionellen Kompetenzen von den Mitarbeitenden eingebracht und vom Unternehmen genutzt werden können.

0.3 Methodik – erfahrungsbegründete Studie

Grundlage dieser Arbeit sind persönliche Erfahrungen. Der Autor dieser Schrift hat in seiner Jugend einen Lebensweg durchschritten, den man als «normal» bezeichnen würde. Im Alter von 18 Jahren veränderte ein Unfall sein Leben irreversibel. Seither korrelieren seine Kompetenzen nicht mehr mit jenen für einen «normalen» Werdegang sowie einem idealtypischen Bildungs- und Arbeitsgestaltungsweg. Dadurch ist auf seinem Lebensweg ein ungewöhnlicher Erfahrungshorizont entstanden, der sowohl Lebens- und Arbeitserfahrungen beinhaltet, die der Norm entsprechen, als auch solche, die komplementär zur Norm stehen.

Während seiner Ausbildung hielt der Autor mehrere Präsentationen vor erfahrenen Praktikern und führte qualitative Interviews durch. Dabei stellte sich heraus, dass viele Unternehmen über keine Arbeitsstrukturen verfügen, die Kompetenzen von nichtidealtypischen Mitarbeitenden nutzbar werden lassen. Das Einbringen- und Umsetzenkönnen dieser sogenannten komparativen Kompetenzen befähigen jedoch – wie das Beispiel des Autors beweist – nichtidealtypische Arbeitskräfte dazu, aus ökonomischer Sicht Arbeitsleistungen abzurufen, die in ihrem Resultat zu jenen der idealtypischen Mitarbeitenden gleichwertig, aber nicht gleichartig sind.

Die vorliegende Studie will deshalb keine empirische Analyse und keine theoretische Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Ansätzen bieten. Es handelt sich vielmehr um eine erfahrungsbegründete Studie: Der Autor entspricht den Anforderungen der Unternehmen und der Wissenschaft nicht in idealer Weise und ist damit selbst Betroffener, der seine Alltagserfahrung auf einer Metaebene als Beobachter reflektiert. Seine persönlichen Erfahrungen übersetzt der Autor in den Unternehmenskontext, indem er ein Konzept des Managing Diversity zur Dingbarmachung und Nutzung sämtlicher komparativer Kompetenzen aller nichtidealtypischen Mitarbeitenden entwickelt. Während dieser Entwicklung wurden die einzelnen konzeptdualen Schritte vor Praktikern und vor Wissenschaftlern präsentiert und die Kritiken jeweils in die Studie integriert. Damit wurde sichergestellt, dass das Konzept an unternehmenspraktische Probleme anknüpft. Dennoch will das vorliegende 3-Säulen-Konzept so visionär sein, dass seine Realisierbarkeit nahe genug ist, um diese noch erkennen zu können; aber auch fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken.¹

0.4 Aufbau – Diversity-Politik, Strategie, Instrumente

Die Studie überträgt die vertikale Struktur, Politik, Strategie, Instrumente des St. Galler Management-Konzepts (nach Bleicher²) auf das Managing Diversity und entwickelt daraus die drei tragenden Säulen des vorliegenden Konzepts.

1. Diversity-Politik: Im ersten Schritt geht es darum, die IST-Situation in der Praxis daraufhin zu analysieren, was unter «Diskriminierung» verstanden wird und wie diese traditionellerweise behoben wird (Punkt 1.1). Im zweiten Schritt wird dieses Verständnis aus ökonomischen Überlegungen in Frage gestellt (Punkt 1.2). Im letzten Schritt wird als Alternative zum traditionellen Verständnis die «Mehrdimensionalität des Diskriminierungsphänomens» aufgezeigt und deren Wirkungsfelder der Lenkungsimpulse umrissen (Punkt 1.3).

1 Vgl. Bleicher, K. = Konzept = S. 57. Vgl. zum Unternehmensverständnis einer neuen Wirklichkeit: Rüegg, J.

2 Bleicher, K. = Konzept =

2. Diversity-Strategie: Zur Integration der Diversity-Politik wird eine sozial-demographische Zielgruppenorientierung entwickelt (Punkt 2.1), deren Diskriminierungsgefahren aufgezeigt (Punkt 2.2) und die Selbstbewertung und -beurteilung der sozialen Akteure als oberste Prämisse begründet (Punkt 2.3).
3. Diversity-Instrumente: Im ersten Schritt werden Prozesse entwickelt, wie das Bewusstsein für ungenutzte Kompetenzen der Mitarbeitenden unternehmensweit gestärkt werden kann (Punkt 3.1). Im zweiten Schritt werden Grundlagen von Instrumenten zur Flexibilisierung und Optimierung der Arbeit entwickelt (Punkt 3.2). Im dritten Schritt wird der Controlling-Ansatz von Hilb erweitert zu einem mitarbeiterkategorieorientierten Personalcontrolling (Punkt 3.3).
4. Schlussfolgerung: In den ersten zwei Schritten werden die Inhalte kurz zusammengefasst (Punkt 4.1 und 4.2). Dann werden der Nutzen und die Zusammensetzung unterschiedlicher komparativer Kompetenzen herausgestellt (Punkt 4.3) und der Nutzen für die Anspruchsgruppen formuliert (Punkt 4.4). Das in dieser Schrift vorgestellte 3-Säulen-Modell des Managing Diversity ist ein Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, des Unternehmensgewinns sowie der Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung soziodemographischer Besonderheiten, was abschließend unterstrichen wird (Punkt 4.5).

0.5 Objektbestimmung

0.5.1 Zum Begriff Nichtdiskriminierungsgrundsatz

Der Grundsatz der Nichtdiskriminierung oder der Gleichstellung lässt sich durch einen fundamentalen Paradigmawechsel abgrenzen in einen traditionellen herkömmlichen sowie in einen zukunftsweisenden anspruchsgruppenorientierten Grundsatz.

Der traditionelle Grundsatz der Nichtdiskriminierung

Der Grundsatz zur Nichtdiskriminierung ist mit wenigen Ausnahmen (z.B. sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Mobbing) kein rechtlich ahndbares Verbot, sondern ein breitenwirksames Mittel zur Sensibilisierung auf Diskriminierungsphänomene und deren Vermeidung. Mit «traditionellem Grundsatz der Nichtdiskriminierung» wird in dieser Schrift deshalb jenes Grundrecht bezeichnet, durch welches jeder Adressat

- zumindest moralisch vor Übergriffen in die Persönlichkeit geschützt ist;
- vor Diskriminierung aufgrund seines sozialen Datums bewahrt bleiben sollte;
- das Recht hat, im Bemühen um Gleichartigkeit (hauptsächlich bezogen auf Leistung) als gleichwertig anerkannt zu werden.

Lobenswertes Ziel aller traditionellen Bemühungen zu einer umfassenden gesellschaftlichen Gleichberechtigung sind die gesetzlich gleichen Rechte und Pflichten für alle.

Da jedes Individuum gemäss der heute gängigen Auffassung des Grundsatzes zur Nichtdiskriminierung gegenüber jedem anderen Individuum dasselbe Recht besitzt, (auch wenn dies ausserhalb der institutionellen Gerichtbarkeit fernab einer gesetzlich kontextdualen Regelung stehen mag), führt die traditionelle Auffassung von Nichtdiskriminierung zur verallgemeinernden Entindividualisierung und infolgedessen zwangsläufig zu einem ausschliesslich pragmatischen Bezug auf die Beziehung zwischen Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit. Allerdings bleibt gerade bei der Einbindung des Grundsatzes in den betriebswirtschaftlichen Bereich bis anhin offen, worauf sich diese Gleichartigkeit denn auch bezieht. Die Gleichartigkeit also, welche als Bestimmungsfaktor für die Gleichwertigkeit herangezogen wird. Die häufigsten traditionellen Bestimmungsfaktoren für das Kriterium der Gleichwertigkeit sind:

- gleiches Dienstalter;
- gleicher Aufgabenbereich;
- gleiche Qualifikation;

- gleiche Leistungserbringung und
- Zugehörigkeit zum gleichen sozialen Datum.

Allen diesen Bestimmungsfaktoren gemeinsam ist ihr «entseelter» Charakter, der die Individualität des Menschen ausblendet sowie das Kaleidoskop seiner sozialen und persönlichen Daten nicht berücksichtigt. Dem traditionellen Grundsatz zur Nichtdiskriminierung liegt entsprechend ein mechanistisches Menschenbild zugrunde. Der Mensch als Maschine wird mit einer anderen Maschine vergleichbar, und damit lässt sich objektiv der Grad seiner Gleichartigkeit messen. Halten wir also fest, dass die Verpflichtung gegenüber der traditionellen Auslegung von Nichtdiskriminierung die Gefahr in sich birgt, die vielschichtige, komplexe Art eines Menschen nach unternehmerischem Bedarf auf wenige gleichartige, vergleichbare Eigenschaften zu reduzieren. Damit wird zwar der Grundsatzforderung der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit in gewissenberuhigender Weise nachgekommen. Genau betrachtet führt jedoch die Rückführung der Gleichartigkeit auf einen möglichst pragmatischen Bezug sowie die Reduktion der unterschiedlich differenzierten persönlichen Arten auf ein paar wenige Gleichartigkeiten faktisch tatsächlich zur Diskriminierung, nämlich durch die Reduktion eines Menschen auf ein paar wenige Leistungsmerkmale zur Erfüllung eines Stellenprofils.

Bei der Leistungsbeurteilung empfiehlt Hilb³ deshalb, alljährlich bei den Mitarbeitergesprächen die wichtige Frage nach dem persönlichen Anliegen zu stellen. Was passieren kann, wenn diesem Grundsatz nicht entsprochen wird, illustriert folgende Anekdote aus der Praxis:

Austritts-Interview des Geschäftsführers mit dem Chefbuchhalter, der nach 30-jähriger Dienstzeit pensioniert wird. Auf die Frage, was er nun in der Freizeit tun werde, antwortet der in den Ruhestand Tretende, dass er jetzt voll seinem Hobby, der Kunstmalerei, frönen könne. Der Geschäftsführer bemerkt verblüfft, dass er von diesem Hobby ja gar nichts gewusst habe. «Sie haben mich in den vergangenen 30 Jahren ja auch nie danach gefragt».

3 Prof. Dr. Martin Hilb ist Ordinarius für Personalmanagement an der Universität St. Gallen.

Gerade in der Verkürzung hin zu einem möglichst pragmatischen Bezug der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit ist die Ursache zu sehen für die Schwierigkeiten bei der nutzenbringenden sowie anspruchsruppengerechten Umsetzung des traditionellen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung. Zu oft richten sich beispielsweise altersbezogene Personalkonzepte – wenn überhaupt vorhanden – darauf aus, Betroffene dem Diktat des für die 20- bis 40-jährigen geltenden Leistungsprofils zu unterstellen, oder aber «ältere» Mitarbeiter bereits lange vor der Altersgillotine zu pensionieren, wenn die Kosten-Nutzen-Äquivalenz der Seniors, verglichen mit jener massgebenden der Juniors, vermeintlich zu ungünstig ausfällt.

Das Beispiel der Seniors verdeutlicht, dass gerade die pragmatische Verkürzung des traditionellen Verständnisses von Nichtdiskriminierung zur Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit einen engen Rahmen absteckt, innerhalb welchem die Gleichartigkeit der untersuchten Gruppe naturgemäss praktisch gegeben ist. Innerhalb dieses Rahmens funktioniert der Nichtdiskriminierungsgrundsatz ganz gut und schützt die innerhalb seiner pragmatischen Parameter liegenden Individuen tatsächlich. Angewendet auf einen gesamten Personalbestand entsteht allerdings die Problematik der Auftrennung der Belegschaft in eine idealtypische sowie in eine nichtidealtypische Mitarbeitergruppe.⁴ Wollen nun Gruppen der nichtidealtypischen Klasse den Schutz der Nichtdiskriminierung auch für sich in Anspruch nehmen, so gilt für sie, sich so gut wie möglich dem «Trendsetter» anzupassen und möglichst weitgehend die spezifische Eigenart nicht in den leistungsorientierten und arbeitspolitischen Prozess einzubringen. Auf Mitarbeiter bezogen unterstützt und zementiert das traditionelle Nichtdiskriminierungsverständnis demnach einerseits die Etablierung eines Idealtypus einer Arbeitskraft. Andererseits leistet dieses Verständnis der weitgehenden Nichtintegration der nichtidealtypischen Gruppen Vor-schub, statt diese in einem Assimilationsprozess in den Unternehmensalltag einzubeziehen und durch variable arbeitsorganisatorische Strukturen auch die spezifische Eigenart der einzelnen nichtidealtypischen Mitarbeiter-

4 «Zweiklassen Belegschaft».

gruppen zu nutzen.⁵ Auf der Basis des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes traditioneller Prägung ist demzufolge Erfolg jener Arbeitskraft beschieden, die den Kriterien des Idealtypus möglichst zu entsprechen vermag. Legen wir der einzelnen Arbeitskraft homoökonomisches Verhalten zugrunde, so führt dies zu folgender präferierten Handlungsalternative:

Jene Arbeitskraft, die sich im Wirkungsfeld des traditionellen Grundsatzes zur Nichtdiskriminierung bewegt, sieht sich veranlasst, ihre nichtidealtypischen Eigenheiten zu vernachlässigen oder gar aufzugeben, um den fremddefinierten idealtypischen Vorgaben möglichst nachzukommen. Der Nutzen für diese Arbeitskraft besteht in einer geringeren und daher kontrollierbareren Reibungsfläche mit der Arbeitsumgebung sowie dem Schutz und der Anerkennung in einer uniformen Wir-Identität. Sind der Arbeitskraft die Opportunitätskosten dieser Handlungsalternative zu hoch, oder sind die individuellen Merkmale zu stark und/oder augenfällig, so erfolgt die Ausgrenzung aus der Wir-Identität (oder es erfolgt lediglich eine Scheinintegration in die Arbeitsumgebung (Alibi-Nichtdiskriminierung)). Folge für das Humanpotenzial des Unternehmens ist eine überproportionale Zahl an Mitarbeitern, die ein ähnliches Denk- und Handlungsmuster zeigt. Eine dergestalt harmonisierte Belegschaft ist weitgehend seiner Innovationsfähigkeit beraubt, da die kritische Masse an Individualität und Teambildung unterschritten wird, um Neues zu generieren und diesem zum Durchbruch zu verhelfen.

Da nämlich jeder Mensch in seiner Individualität sowie in seinen individuellen Fertigkeiten einzigartig ist, wird sofort einsichtig, dass Gleichwertigkeit nur dann vergleichbar ist, wenn der Vergleich auf einen ganz engen pragmatischen Bezug fokussiert wird. Innerhalb eines derart eng definierten

5 Orwell, G., S. 113 «Alle Tiere sind gleich, aber manche sind gleicher». Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung wäre allerdings nicht die Integration, die nach wie vor abgrenzt zwischen Gönner und Nutzniesser, zwischen Macht und Ohnmacht, sondern eine vollständige Assimilation, durch die sich wie von selbst eine harmonische, abgrenzungsbefreite Durchmischung ergäbe, welche sodann zur vollständigen Verwischung jeglicher Art von Idealtypologisierung einer Mitarbeitergruppe führte.

Fachbezugs kommt demnach die Unterschiedlichkeit der Individuen nicht mehr zum Tragen, womit faktisch die Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit zur Legitimierung des traditionellen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung gerechtfertigt scheint.

Ist jedoch die Legitimation des Grundsatzes der Nichtdiskriminierung auf der Basis faktischer Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit tatsächlich gerechtfertigt? In Anbetracht dessen, dass der immanenteste Teil, nämlich die persönlichen sowie die sozialen Daten, welche in beschreibender Weise einen Menschen charakterisieren, zugunsten von beliebig substituierbaren Grössen wie Wissen und Leistungsfähigkeit ausgeblendet werden, ist dem traditionellen Grundsatz zur Nichtdiskriminierung diese Legitimation klar abzusprechen.

Um dennoch im Bereich der Nichtdiskriminierung kein anarchistisches Vakuum entstehen zu lassen, ist ein neuer Ansatz für das Verständnis der Nichtdiskriminierung zu finden. Dieses bietet sich auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes in Form der konsequenten Anspruchsgruppenorientierung an.

Der anspruchsgruppenorientierte Grundsatz der Nichtdiskriminierung

Um der Anspruchsgruppenorientierung umfassend und in nichtdiskriminierenderweise nachzukommen, ist das globale Selbstverständnis zu entwickeln und zu festigen, dass die Gleichwertigkeit eine von der Gleichartigkeit vollständig entkoppelte Grösse ist. Denn erst im Zuge der Aufhebung der Gleichsetzung können auch jene eher mit der Verschiedenartigkeit in Verbindung gebrachten Humanpotenziale nutzenstiftend in die Unternehmung eingebracht werden. Ihr erfolgswirksamer Nutzen wird umso grösser,

- je differenzierter die Verschiedenartigkeit ist,
- je gezielt vielfältiger Arbeitspartnerschaften gebildet werden können und
- je sinnstiftender sowie nichtdiskriminierender das Unternehmen mit eben diesen individuums- und teamspezifischen Human-Kompetenzen umgehen kann,
- je bewusster sich die Beteiligten in Selbst- und Fremdbild sind.

0.5.2 Zum Begriff Anspruchsgruppen

Unter Anspruchsgruppen verstehen wir jene strategischen Zielgruppen sowie Zielgrössen in der Umwelt des Unternehmens⁶, auf welche die Unternehmenspolitik und das strategische Leitbild konsequent ausgerichtet sind. Bleicher unterscheidet zwischen einer opportunistischen und einer verpflichteten Ausrichtung des Unternehmens⁷.

Bei einer opportunistischen Unternehmenspolitik steht naturgemäss die Befriedigung einer einzigen Anspruchsgruppe, nämlich die der Eigenkapitalgeber (Shareholder- Value) oder die der Top-Manager (Top Executive Value) im Vordergrund des Handelns. Somit ist das Ziel einer solchen Unternehmenspolitik die konsequente Verfolgung der Gewinnmaximierung. Aus der höchstmöglichen Eigenkapitalrentabilität für die Gruppe der Aktionäre wird die einzig und alleinige Legitimation für ein derartiges Handeln gezogen.

Bei einer verpflichteten Unternehmenspolitik steht naturgemäss die Befriedigung der verschiedensten Anspruchsgruppen und somit die weitestgehend auf natürliche Harmonisierung bedachte Gewinnoptimierung im Vordergrund des Handelns. Aus der bestmöglichen Nutzenstiftung für alle relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens wird eine mehrdimensionale Legitimation für ein derartiges Handeln gezogen. Bei diesem verpflichteten Stakeholder-Ansatz wird nicht eine einzelne auf Kosten aller anderen legitimen Anspruchsgruppen übervorteilt. Vielmehr ist es die weit komplexere, aber auch interessantere sowie zukunftssträchtigere Aufgabe für sämtliche relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens eine optimale Win-Win-Situation zu erzielen.

Diese Anspruchsgruppen sind:

- Aktionäre;
- Kunden;

6 Nach Ulrich, H.: Gesellschaft, Ökologie, Technologie, Recht.

7 Nach Bleicher, K.: Konzept.

- Mitarbeiter;
- Lieferanten;
- Umwelt (Gesellschaft, Mit- und Nachwelt).

Betrachten wir vorerst den auf die eine Anspruchsgruppe ausgerichteten Shareholder-Ansatz. Gehen wir davon aus, dass sich der Unternehmenserfolg am Durchschnittswert aus der Summe der Übervorteilung der einen und allen darauf beruhenden Benachteiligungen der andern Anspruchsgruppen misst. Liegt dagegen der Durchschnittswert aus der Angleichung von Übervorteilungen und Benachteiligungen beim Stakeholder-Ansatz höher als beim Shareholder-Ansatz, so entwickelt sich aus der Anspruchsgruppenorientierung erstmals eine tatsächliche Win-Win-Situation. Der Stakeholder-Ansatz versteht Unternehmenserfolg also darin, Extreme zu glätten und für eine breiter abgestützte Ausgewogenheit bezüglich der Anspruchsgruppenorientierung zu sorgen.

Auf dem Hintergrund des 3-Säulen-Konzepts für ein personalorientiertes Managing Diversity wollen wir uns vor allem auf die zwei Anspruchsgruppen «Aktionäre» und «Mitarbeitende» konzentrieren, weil ihre Interessen zusammen mit jenen des Unternehmens ein Spannungsdreieck aufspannen aus:

- Gewinnmaximierung (Aktionäre);
- Überlebenssicherung (Unternehmung);
- Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeitende).

Der in dieser Schrift verfolgte Diversity-Ansatz liegt also genau im Brennpunkt der Anspruchsgruppenausrichtung und liegt mit seiner Optimierungsaufgabe genau im Graubereich zwischen einem Shareholder-Ansatz und einem Stakeholder-Ansatz.

0.5.3 Zum Begriff Komparative Kompetenzen

Da in dieser Schrift der Begriff Komparatives Potenzial und der Begriff Komparative Kompetenz in unterschiedlichem Sinne Verwendung finden,

soll an dieser Stelle auf ihre unterschiedliche Bedeutung hingewiesen und die Begriffe somit gegeneinander abgegrenzt werden:

Unter komparativen Potenzialen sind vorhandene Veranlagungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Arbeitskraft gemeint, welche entweder dieser selbst nicht bewusst oder aber unternehmensseitig weder erschlossen noch genutzt sind. Demgegenüber weist der Begriff der komparativen Kompetenz darauf hin, dass sowohl die einzelne Arbeitskraft ihrer komparativen Veranlagungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bewusst ist, als auch das Unternehmen selber diese speziellen Kompetenzen erschliesst, anerkennt, strategisch einsetzt sowie nutzt.

Unter komparativen Kompetenzen sind für eine Mitarbeiterkategorie typische Eigenschaftsausprägungen zu verstehen, die dieselben einer anderen Mitarbeiterkategorie deutlich übertreffen. «Das Gesetz des komparativen Vorteils besagt, dass man sich auf jene Arbeit konzentrieren soll, die von einer anderen Person am wenigsten gut gleichwertig ausgeübt werden kann. Dies sichert automatisch eine ökonomisch effiziente Arbeitsteilung».⁸ Komparative Kompetenzen lassen sich mit den Persönlichkeitseigenschaften in direkte Beziehung setzen, weil sich durch den Entwicklungsprozess der Persönlichkeitseigenschaften auch besagte Kompetenzen ausprägen.

Diese Kompetenzen sind Persönlichkeitseigenschaften, die sich sowohl auf das für den betroffenen Menschen prägendste soziale Datum als auch auf seine Persönlichkeitsdaten zurückführen lassen.⁹

Persönlichkeitseigenschaften aus dem Surrogat von persönlichen und den prägendsten sozialen Daten, auf denen die komparativen Kompetenzen beruhen, sind ihrem Wesen nach demzufolge sowohl ausseninitiiert¹⁰ als auch inneninitiiert.¹¹ Die geringere Homogenität, aber höhere Stabilität der inneninitiierten Eigenschaftsausprägungen einer Mitarbeiterkategorie rührt von

8 Straubhaar, Th., in Basler Zeitung Nr. 264, 1996, S. 11.

9 Vgl. dazu Abschnitt 2.0 in dieser Schrift.

10 Durch die Gesellschaft.

11 Durch die Charaktertypologie innerhalb der Mitarbeiterkategorie.

den charakterlichen Unterschieden der Individuen innerhalb dieser Mitarbeiterkategorie her. Ihre Stabilität ist zurückzuführen auf die individuellen Wesensmerkmale, die sich kaum wesentlich verändern lassen.

Dagegen zeichnen sich die von der Gesellschaft der Persönlichkeit «übergestülpten», ausseninitiierten Eigenschaftsausprägungen (Normen, Einstellungen, Wertvorstellungen) durch eine hohe Homogenität, aber umso geringere Stabilität aus.

Die komparativen Kompetenzen haben nichts gemein mit den fachspezifischen Kompetenzen, sondern es sind, wie festgestellt, davon unabhängige Grundqualitäten oder spezifische auf die Mitarbeiterkategorie bezogene Eigenschaften, die zur Fachkompetenz hinzukommen, sie ergänzen oder diese teilweise kompensieren können. Die Konkretisierung komparativer Kompetenzen gestaltet sich aus Gründen der Klischierung schwierig. Zudem ist auch darauf hinzuweisen, dass selbstverständlich nur der Tendenz nach alle Vertreter ein und derselben Mitarbeiterkategorie in gleichem Mass ausgeprägt die für diese Mitarbeiterkategorie «typischen» komparativen Kompetenzen zeigen. Trotzdem seien hier zur Veranschaulichung am Beispiel der Mitarbeiterkategorie «Seniors» einige wenige ihrer Vorzüge aufgeführt, die sie zu sog. VEPs («Very Experienced Persons») werden lassen.

- Durch jahrelange Geschäftstätigkeit konnte ein ausgedehntes Beziehungsnetzwerk entwickelt werden.
- Aktiv und schnell fließen relevante Informationen über das persönliche Beziehungsnetzwerk in den involvierten Geschäftsbereich.
- Durch die langjährige Firmentreue ist eine fundamentale und differenzierte Erfahrung entstanden.
- Eine pragmatische Abgrenzung zwischen persönlichen und aufgabenbezogenen Belangen führt zu der sogenannten Helikopterperspektive.
- Gelassenheit.

Ähnlich spezifische komparative Kompetenzen lassen sich auch in jeder anderen Mitarbeiterkategorie finden. Für die Unternehmung gilt es daher,

diese zusätzlichen Stärken im Sinne eines im Bereich des Personalmanagements erstmaligen strategischen Erfolgspotenzials zu nutzen.

0.5.4 Zum Begriff Mitarbeiterkategorien

Unter Mitarbeiterkategorien werden typologisierte Gruppen verstanden, welche durch die Gliederung der Gesamtbelegschaft gemäss soziodemographischer Kriterien entstehen. Mitarbeiterkategorien gehen nicht wie Personalzielgruppen aus den Aufgabenbereichen hervor, welche mit der fachlichen Kernkompetenz der jeweiligen Arbeitskraft in engem Zusammenhang stehen. Vielmehr wird durch die Einführung des Begriffs der Mitarbeiterkategorie die personelle Zielgruppenorientierung zusätzlich anhand relevanter sozialer Daten betont. Dabei liegt für das Unternehmen die Relevanz der Berücksichtigung sozialer Daten darin, dass mit jedem dieser Daten spezifische komparative Kompetenzen verbunden sind.

Durch die Berücksichtigung der sozialen Daten wird jede einzelne Arbeitskraft eines Unternehmens zuordbar zu jener Mitarbeiterkategorie, die dasjenige soziale Datum repräsentiert, zu welchem die einzelne Arbeitskraft die stärkste Affinität zeigt. Dadurch entstehen beispielsweise die Mitarbeiterkategorien:

Damen – Herren;
Seniors – Juniors;
Expatriates – Locals;
Ausländer – Inländer;
Handicaperte – Nichthandicaperte.

Dem Begriff der Mitarbeiterkategorie steht jener der Personalzielgruppe gegenüber. Jede Personalzielgruppe, z.B. Front- bzw. Verkaufsmitarbeitende, ist ein Konglomerat aus den diversen Mitarbeiterkategorien mit ihren spezifischen Merkmalen. Personalzielgruppenspezifische Diskriminierungsphänomene durch strukturelle, instrumentelle und/oder methodische Mängel werden erst durch die der untersuchten Mitarbeiterkategorie entsprechende Brille sichtbar. Dadurch wird also mittels der Mitarbeiterkategorisierung ein

Instrument gefunden, welches die Leistung innerhalb der Personalzielgruppe optimieren hilft. Strukturelle, instrumentelle und/oder methodische Mängel im Bereich der Personalzielgruppe stellen die Hauptursache dar für Unzufriedenheit, Demotivation, Leistungsminderung, Stress- und Burn-out-Symptome sowie Beeinträchtigungen der Personalbeurteilung. Diese Frustrationskosten der Mitarbeitenden beeinträchtigen die Produktivität und bewirken unnötige Kosten für die Eigentümer, die Kunden und die Mitwelt.

Personalzielgruppen	=	Zielgruppenorientierung aufgrund von Funktionsbereichen
Mitarbeiterkategorien	=	Zielgruppenorientierung aufgrund soziodemographischer Daten

0.5.5 Zum Begriff der soziodemographischen Zielgruppenorientierung

Entsprechend des vorhergegangenen Abschnitts 0.5.4 bedingt das in dieser Schrift vorgestellte Konzept eine Auffassungserweiterung des Begriffs der (unternehmensinternen) Zielgruppenorientierung. Bislang wurden mit diesem Begriff ausschliesslich funktionale Kriterien in Verbindung gebracht. Durch die funktionsorientierte Brille lässt sich ein Personalbestand auszugsweise folgenden Zielgruppen zuordnen:

- Verkaufsmitarbeitende;
- Forschungs- und Entwicklungsmitarbeitende;
- Produktionsmitarbeitende;
- Informatikmitarbeitende;
- Controllingmitarbeitende;
- usw.

Alle diese Beispiele von Personalzielgruppen implizieren spezifische Fertigkeiten und Bedürfnisse, die direkt mit der Funktion sowie der fachlichen Kompetenz der betreffenden Arbeitskraft in Zusammenhang stehen. Dage-

gen erfährt der Begriff Zielgruppenorientierung eine Sinnerweiterung, wenn diesem zusätzlich eine relevante soziodemographische Betrachtungsweise zugrundegelegt wird. Durch die an der Soziodemographie orientierte Brille erfährt ein Personalbestand eine Zielgruppenbildung (Bildung der sogenannten Mitarbeiterkategorien, vgl. Abschnitt 0.5.4) gemäss den im Kästchen Soziale Daten aufgeführten Attributen.

Zur besseren Verständlichkeit der Terminologie soziodemographische Zielgruppenorientierung soll diese hier in die drei Begriffsteile aufgetrennt und einzeln erläutert werden:

a) Beginnen wir mit dem Begriff der Demographie. Damit wird ganz generell die Struktur innerhalb einer Gruppe von Menschen verstanden. Zumeist wird die Demographie jedoch unter dem Aspekt der Bevölkerungsstruktur betrachtet. Allerdings ist dem Begriff der Demographie kein festes Bezugssystem zugeordnet. Offen bleibt somit, worauf sich die Demographie bezieht. Auch wenn damit wie erwähnt gewöhnlich die Bevölkerungsstruktur eines Landes in Verbindung gebracht wird, so lässt gerade das fehlende Bezugssystem es zu, dass wir in dieser Schrift mit erwähntem Begriff nicht (oder es sei ausdrücklich darauf hingewiesen) die Bevölkerungsstruktur eines Landes meinen, sondern die Personalstruktur eines Unternehmens.

Dem Ausdruck ebenfalls nicht eindeutig zugeordnet sind die Kriterien, nach welchen die Demographie untersucht werden soll. So wäre beispielsweise eine demographische Untersuchung nach den Kriterien der Verteilung von Vermögen oder auch Einkommen innerhalb der Personalstruktur eines Unternehmens denkbar. Allerdings sind derartige Kriterien bezogen auf das inhaltliche Konzept dieser Schrift wenig sinnvoll. Im Folgenden sollen vielmehr Kriterien der Soziostruktur einer Belegschaft herangezogen werden.

b) Dementsprechend tritt mit dem Begriff «Sozio» die Struktur eines Personalbestandes gemäss deren zwei Hauptkriterien Persönlichkeitsdaten sowie soziale Daten in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Zu den sozialen Daten¹² werden auszugsweise gezählt:

- Geschlecht;
- Lebensalter;
- Dienstalter;
- Mentalität/Kulturprägung;
- Nationalität;
- Religion/Konfession;
- Lernvergangenheit;
- Berufserfahrung;
- Sozialdatumsbedingter Erfahrungshintergrund;
- Zivilstand;
- Gesundheitszustand.

Zu den Persönlichkeitsdaten¹³ werden auszugsweise gezählt:

- Einstellung;
- Temperament;
- Intelligenz;
- Begabung;
- Fertigkeiten;
- Interessen;
- Motivstruktur;
- Morphologie;
- Physiologie;
- Rollenstärke.

Da es im Wesen komparativ angelegter Vorzüge entspricht, nicht nur Ausprägungen der persönlichen Daten zu sein, sondern sich jeweils auch auf

12 Hilb, M. = Rahmen = S. 30. Gemäss Nienhüser, W. (in HWP, S. 1365 f.) sind die am häufigsten genannten Kriterien zur Bildung von benachteiligten sozialen Kategorien: Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, Berufstätigkeit, Bildung, Besitz, Religion, physische und psychische Behinderung, Geschlecht und Alter.

13 Vgl. Delhees, in Hilb, M. = Rahmen = S. 30: Persönlichkeit ist «ein bei jedem Mensch einzigartiges, relativ stabiles und den Zeitablauf überdauerndes Verhaltenskorrelat».

ein bestimmtes soziales Datum zurückführen zu lassen, ergibt sich für die Erschliessung derartiger Kompetenzen die unumgängliche Notwendigkeit, neben dem herkömmlichen individuumsorientierten Personalmanagement zusätzlich ein soziodemographisch gruppenorientiertes Personalmanagement zu etablieren. Dementsprechend wird mit der Konzeption der Soziodemographie eine personalstrukturelle «Landkarte» beschrieben aus ausschliesslich individuumsbezogenen Persönlichkeitsdaten sowie gesamtbelegschaftbezogenen sozialen Daten. Gerade dieser gesamtbelegschaftliche Bezug der generelleren sozialen Daten zieht schliesslich die Sinnerweiterung des Begriffs der Zielgruppenorientierung nach sich.

c) Der um die Soziodemographie erweiterte Begriff der Zielgruppenorientierung rückt inhaltlich die Zuordnung der im jeweiligen sozialen Datum begründeten komparativ angelegten Kompetenzen in den Mittelpunkt des Interesses. Dergestalt zieht die Zielgruppenorientierung die Verdichtung, Sichtbarwerdung und Bewusstmachung komparativer Kompetenzen als strategische Erfolgsposition (SEP) der Human-Ressourcen nach sich, denn diese neue Auffassung von Zielgruppenorientierung eröffnet die Zuordnung sozialdatumbegründbarer Kompetenzen in einzelne «Pools», den bereits erwähnten sogenannten Mitarbeiterkategorien. Durch die daraus resultierende Zuortbarkeit und Bündelung der Träger von komparativen Kompetenzen zu jenem «Pool» mit dem für den einzelnen Kompetenzträger charakteristischsten sozialen Datum birgt die Zielgruppenorientierung eine wirtschaftliche und eine soziale Komponente in sich:

- Die wirtschaftliche Komponente ist gleichsam in der Konzentration der Kräfte zu sehen. Das heisst durch die Sammlung und Verdichtung komparativer Kompetenzen zu jeweilig entsprechenden Kompetenzpools (Mitarbeiterkategorien) wird die Mächtigkeit der einzelnen komparativen Kompetenz an massgebender Stelle bewusst sowie als strategische Erfolgsposition der Human-Ressourcen wahrgenommen und eingesetzt.
- Die soziale Komponente ist direkt mit der Entanonymisierung und Sichtbarwerdung der nichtidealtypischen Arbeitskräfte verbunden. Die innerbetrieblich veränderte Selbst- und Fremdwahrnehmung fördert im positi-

vern Sinn das Selbstbewusstsein und das nutzenrelevante Engagement jeder einzelnen Zielgruppe.

Damit sich die positiven Effekte der Zielgruppenorientierung nicht in ihr Gegenteil verkehren, ist die Führung und das Personalmanagement auf allen Stufen mit einem mehrdimensionalen Grundsatz der Nichtdiskriminierung zu durchdringen, der die gesunde Neugier am Verschiedenartigen fördert als Voraussetzung einer lernenden Organisation.

Unter soziodemographischer Zielgruppenorientierung ist entsprechend die zum herkömmlichen Personalmanagement zusätzliche Ausdifferenzierung der Personalstruktur in einzelne Mitarbeiterkategorien aufgrund ihres jeweiligen kompetitivsten sozialen Datums zum Wohle aller zu verstehen.

1 Säule I: Personalpolitischer Grundsatz der Nichtdiskriminierung

1.1 Traditionelles Verständnis der Nichtdiskriminierung

Wird die rechtliche Verankerung des traditionellen Grundsatzes zur Nichtdiskriminierung, wie wir sie beispielsweise im American Disability Act (ADA) oder auch im Artikel 8 der neuen Schweizerischen Bundesverfassung vorfinden, mit der erfolgten Umsetzung des Grundsatzes in der betriebswirtschaftlichen Praxis verglichen, so wird der Zwiespalt deutlich, dem sich die betrieblichen Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsorgane ausgesetzt sehen. Einerseits appelliert der traditionelle Grundsatz der Nichtdiskriminierung an die soziale Verantwortung des Unternehmens. Andererseits liegt es im Wesen jeder gewinnorientierten Organisation, zur Sicherung ihrer Lebensfähigkeit auch den Bereich Human-Ressourcen im Sinne des Unternehmens optimal zu bewirtschaften. Den Ausweg, der das herkömmliche Paradigma aus dem Nichtdiskriminierungsgrundsatz verursachten Dilemma nimmt, liegt im Primat der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit.

Nach diesem Primat der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit sind zwei Menschen gleichwertig, wenn sie befähigt sind, ihre Wesensmerkmale und -unterschiede im pragmatischen Kontext auszublen- den. Partizipation an der Gleichartigkeit impliziert demzufolge das Ausschliessen des unmessbaren Individuellen zugunsten einer objektiven Vergleichbarkeit am Massstab der Uniformität. Dieses Primat der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit unterbindet somit die offensichtliche Diskriminierung aufgrund sozialer Daten wie Geschlecht, Alter, Landeszugehörigkeit, Religion, Kultur, Gesundheitsstatus usw.

Weshalb diese traditionelle Auslegung von Nichtdiskriminierung, nebst seinen hohen Institutionalisierungskosten, dennoch das Diskriminierungsphänomen faktisch nicht zu beheben vermag, liegt in der eindimensionalen Ausrichtung auf die Gleichartigkeit. Wird nämlich die Bedeutung von

Gleichartigkeit hinterfragt, so lassen sich dazu drei Phänomene ausmachen:

- a) Die oben erwähnte Fähigkeit von Arbeitskräften, ihre Wesensmerkmale und -unterschiede im pragmatischen Kontext auszublenden, tritt als Folge des Primats in den Vordergrund. (Dies drückt sich häufig beispielsweise durch den Prozess der «Vermännlichung» von Frauen in männerdominierten Strukturen aus).
- b) Im Begriff der Gleichartigkeit ist das Selbstverständnis der Gleichheit unbewusst nur rudimentär und mit einem Vorbehalt angelegt. So lässt sich beispielsweise in einer männerdominierten Struktur beobachten, dass Frau gleich Mann ist,
 - wenn sich die Frau an die Vorgaben männlicher Art anpasst;
 - solange diese Frau eine «glückliche Hand» hat und sich ihre angewandte Methode nicht wesentlich von derjenigen des Mannes unterscheidet.

Hat die Frau jedoch eine weniger «glückliche Hand»,¹⁴ dann läuft sie Gefahr, aus dem Schutz der Gleichheit ausgegrenzt und mit der lakonischen Feststellung «typisch Frau» illegitim wieder auf ihr eben doch anderes soziales Datum reduziert zu werden.

Demgegenüber ist es zumindest recht unwahrscheinlich, dass in derselben männerdominierten Struktur ein Mann in gleicher Situation in entsprechender Weise ebenso auf sein soziales Datum reduziert würde.

- **Womit der Schluss zulässig ist, dass offensichtlich Gleichartigkeit nur bedingt mit Gleichheit gleichgesetzt wird.**¹⁵
- **Gleichheit ist lediglich innerhalb desselben sozialen Datums gewährleistet. Vertretende anderer sozialer Daten können bestenfalls lediglich gleichartig sein.**¹⁶

14 Wobei es irrelevant ist, ob dies objektiv oder aber subjektiv aus der männlichen Sichtweise heraus festgestellt wurde.

15 Anderenfalls würde auch die Differenzierung in die zwei Begriffe nicht existieren.

16 Vgl. hierzu wiederum Orwell, G., S.113.

c) Häufig wird aus der positionsbezogenen oder mehrheitsbezogenen Macht heraus Gleichheit nicht nur definiert, sondern auch entsprechend ausgeweitet, falls die äusseren Bedingungen die bestehende Ordnung nicht gefährden. Daraus ergibt sich, dass in wirtschaftlich stabilen «Schönwetterlagen» die erweiterte Definition der Gleichheit – zumindest teilweise – die Gleichartigen miterfasst. Im erweiterten Sinn ist somit bei «Schönwetterlagen» Gleichartigkeit und Gleichheit gleichwertig. Entsprechend muss das traditionelle Primat bei dynamischen, komplexen und von schnellen Veränderungen geprägten Umwelten zwangsläufig versagen. Die Ursache dafür ist, dass aufgrund des Primats das System auf einen Komplexitätszuwachs der Unternehmensumwelt mit einer Komplexitätsreduktion in Form einer engen Auslegung der Gleichheit reagiert. Diese enge Auslegung von Gleichheit schliesst Gleichartigkeit wieder weitgehend aus, was insbesondere in wirtschaftlichen «Schlechtwetterperioden» dazu führt, dass Gleichwertigkeit Gleichheit bedingt, Gleichartigkeit jedoch ausschliesst; Gleichartigkeit demzufolge ungleich Gleichwertigkeit ist.

Worauf beruht die geringere Wertbeimessung der Gleichartigkeit anderer sozialer Daten im Vergleich zur Gleichheit aller Vertretenden des eigenen sozialen Datums?

Diese latente Mindereinschätzung ist auf den geringeren und weniger komplexen Kenntnis- und Erfahrungsstand zurückzuführen und nimmt ab, je geringer die Identifikation mit dem «Nichtgleichen» ist.¹⁷ Gleichartigkeit impliziert auf diesem generell tief verwurzelten und häufig unbewussten Verständnis:

- einen Vergleich mit einer Referenzgruppe (idealtypische Gruppe), an der die anderen Gruppen gemessen werden;
- ein Wertgefälle zwischen der idealtypischen Referenzgruppe und mindestens einer nichtidealtypischen Gruppe;

17 In der zunehmenden Personalkonkurrenz des Tagesgeschäfts wächst beim Objekt der Sichtbarkeitseffekt:

- Je weniger das Subjekt Gemeinsames intuitiv wahrnimmt.
- Je schwächer sich das Subjekt mit diesem Gemeinsamen identifiziert. Vgl. zum Sichtbarkeitseffekt Semlinger, K. und Schmid, G. in Nienhäuser, W., HWP, S. 1369 f.

- eine versteckt vorausgesetzte Minderwertigkeit bei der nichtidealtypischen Gruppe (sie ist nicht gleich, sondern lediglich gleichartig);
- ein stillschweigendes Eingeständnis von Andersartigkeit.

Experimentell überprüfen lässt sich diese Behauptung, wenn wir einen Senior fragen: «Sind Sie als Senior gleichartig?» Die spontane Antwort wird sein: «Zu wem?» Dabei wird praktisch nie daran gedacht, den Vergleich innerhalb der eigenen Gruppe anzustellen, sondern es wird zumeist mit der als idealtypisch anerkannten Referenzgruppe verglichen. Diese ist im Falle der nichtidealtypischen Gruppe «Alte» die vermeintlich massgebliche idealtypische Gruppe «Junge».¹⁸

Die Gleichartigkeit selbst wird durch die traditionelle Auslegung von Nichtdiskriminierung über einen möglichst eng begrenzten Kriterienkatalog definiert. Diese Kompetenzen ihrerseits sind möglichst charakter- und wesensunabhängige, harte und somit «objektiv» messbare und vergleichbare Faktoren, die daher zumindest theoretisch für jede und jeden erlern- sowie erwerbbar sind. Diese Faktoren werden zusammengefasst und zugeordnet in:

- Fachkompetenz;
- Führungskompetenz;
- Sozialkompetenz¹⁹ (verstanden als:
 - Soziale Intelligenz;
 - Emotionale Intelligenz;
 - Integrität).

Der Kriterienkatalog selbst bildet allerdings durch seine Faktoren und deren Bedeutungszumessung automatisch jene Gruppe ab, die diesen zusammengestellt hat und sich damit gleichzeitig als die idealtypische darstellt. Dadurch ist jeweils innerbetrieblich ein Zweiklassensystem an Arbeitskräften entstanden, bestehend aus einer zahlenmässig kleinen idealtypischen sowie aus einer gigantischen Klasse, welche all die nichtidealty-

¹⁸ Dies gilt verstärkt in «amerikanisierten» Unternehmenskulturen.

¹⁹ Hilb, M. = Integriert = S. 67.

pischen Gruppen umfasst. Diese werden in dieser Schrift als die nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorien bezeichnet. (Zum Begriff idealtypische und nichtidealtypische Mitarbeitende siehe folgender Kasten).

Die Ursache der eingeschränkten Kompetenzerfassung und -nutzung innerhalb des grössten Teils eines Personalbestandes kann somit direkt mit dem Paradigma des traditionellen Nichtdiskriminierungsgrundsatzes in Verbindung gebracht werden. Diese billigt jeder nichtidealtypischen Arbeitskraft das Recht zu, den idealtypischen Vorgaben nachzukommen und durch Anpassung an das massgebende System sich in dieses zu integrieren.

Zum Begriff idealtypische/nichtidealtypische Mitarbeitende

Unter Idealtypische ist unternehmensbezogen jene Kategorie von Mitarbeitenden zu verstehen, deren Persönlichkeitsprofil ohne Vorbehalt demjenigen durch die Unternehmensverantwortlichen definierten entspricht. Allerdings bleibt das Profil der idealtypischen Mitarbeitenden unternehmensweit nicht absolut identisch. Es erfährt je nach Position eine entsprechende Angleichung.

Dieses Profil des idealtypischen Mitarbeiters verfestigt sich – gleichsam nach dem Darwin'schen Gesetz der natürlichen Auslese²⁰ – durch das operative Personalmanagement. Dafür verantwortlich ist nämlich der häufig unbewusste Vorgang, dass jene Arbeitskräfte protegiert werden, deren Profil mit jenem des auswählenden Vorgesetzten praktisch übereinstimmt. Auf diese Weise entsteht eine schleichende «Replikation» ein und desselben Mitarbeiterprofils, was schliesslich zu einer Art personell homogener Monokultur führt.²¹

²⁰ Darwin, C.

²¹ Eine entscheidende Veränderung des präferierten idealtypischen Mitarbeiterprofils geschieht nur in der Unfreezed Phase von Change Management und unternehmerischem Wandel. (Vgl. Cyert, R./ March, J.G.)

Die idealtypischen Mitarbeitenden bilden innerhalb der Gesamtbelegschaft zahlenmässig die grösste der einzelnen Mitarbeiterkategorien. Entsprechend stellt jede andere Kategorie eine Minorität dar. (Vgl. zu Minoritäten auch Anhang II, S. 169). Die Vertreter dieser Minoritäten lassen sich als sogenannt nichtidealtypische Arbeitskräfte bezeichnen. Minoritäten stellen jedoch keine Randgruppen dar! So lassen sich, um obiges Beispiel wieder aufzunehmen, Frauen in einem männerdominierten Management bestimmt nicht als Randgruppe bezeichnen, auch wenn sie eine Minorität repräsentieren sollten. Ebensolches gilt auch für die Seniors, den Very Experienced Persons, die in Unternehmen zahlenmässig eine der stärksten Mitarbeiterkategorien bilden.²²

Richtet sich das Augenmerk auf die Anzahl der gesamten nichtidealtypischen Mitarbeitenden einer Belegschaft, so ist diese in aller Regel deutlich höher als die Anzahl der idealtypischen Mitarbeitenden. So betrachtet stellen Letztere ihrerseits eine Minorität dar. Der Begriff «Minorität» ist in dieser Schrift infolgedessen immer in den kontextualen Zusammenhang zu den Begriffen «Idealtypische» sowie «Nichtidealtypische» zu setzen, da,

- bezogen auf die Gesamtbelegschaft, die Zahl der idealtypischen Mitarbeitenden eine Minorität darstellt;
- bezogen auf einzelne Mitarbeiterkategorien die idealtypischen Mitarbeitenden jedoch die zahlenmässig grösste Mitarbeiterkategorie stellen und in diesem Kontext demzufolge eine Majorität repräsentieren.

Unter nichtidealtypische Mitarbeiter sind Arbeitskräfte zu verstehen, die aufgrund ihres Persönlichkeitsprofils und/oder ihrer sozialen Daten nur mit «Abstrichen» die Vorgaben des idealtypischen Mitarbeiterprofils der entsprechenden Position (Personalzielgruppe, Hierarchiestufe sowie der geographischen Lage) erfüllen. Sie werden als nichtidealtypisch bezeichnet, weil die auf dem traditionellen Primat basierten Konzepte der Personalgewinnung, -beurteilung, -entwicklung und -honorierung die Qualität dieser Arbeitskräfte u.E. nur unter Inkaufnahme von Verzerrungen zu erfassen, zu bewerten, zu fördern und zu entgelten vermag. Der Begriff «nichtidealty-

22 Vgl. Weick, K., S. 27-40.

«typisch» möchte in der vorliegenden Schrift sich also in keiner Weise im Zusammenhang mit geminderter Qualität, Kompetenz und Leistungsfähigkeit seitens der entsprechenden Arbeitskräfte verstanden wissen. Dagegen soll der Begriff verdeutlichen, dass ein auf dem traditionellen Nichtdiskriminierungsgrundsatz begründetes Personalmanagement systematische Lücken aufweist, durch die das tatsächliche Potenzial der Mitarbeitermehrheit nicht vollumfänglich erfasst und genutzt werden kann.

- **Die Anpassung an den idealtypischen Massstab zur Anerkennung der Gleichwertigkeit kann von der Klasse der nichtidealtypischen Arbeitskräfte auf folgende drei Arten vollzogen werden:**
- 1. Durch den beschwerlichen Erwerb zusätzlicher, der Natur zuwiderlaufender Kompetenzen/Eigenschaften.**
 - 2. Durch Betonen bereits latent vorhandener idealtypischer Kompetenzen/Eigenschaften (Betonung von Schwächen).**
 - 3. Durch Selbstverleugnen sämtlicher nichtidealtypischer Kompetenzen/Eigenschaften (Unterdrückung nichtidealtypischer Stärken).**

Für alle drei obigen Verhaltensmuster gilt, dass die nichtidealtypischen Kompetenzen nicht als Qualität eingebracht werden (oder werden können) und daher ebenso nicht als ein zusätzlicher Wert wahrgenommen und als solcher allgemein anerkannt werden. Weiter fällt auf, dass in absteigender Reihenfolge von eins bis drei die Strategie für den Anspruch der Gleichartigkeit nichtidealtypischer Arbeitskräfte von deren Seite mit immer weniger Energieeinsatzbereitschaft verfolgt wird. Dies manifestiert sich zumeist in einem Abbau von Engagement und Mitarbeiterzufriedenheit (Dienst nach Vorschrift).

Durch das Primat der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit des traditionellen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung sind zwei Phänomene zu beobachten:

- a) Die Etablierung von Personal- und Führungskonzepten, die eindimensional²³ auf Mitarbeitende ausgerichtet sind. Darin ist der Hauptgrund für ein Scheitern all dieser Konzepte bei einer Veränderung der demographischen Struktur auszumachen, wie wir sie gerade in jüngster Zeit deutlich beobachten können.
- b) Die Vereinheitlichung zu Gunsten der Austauschbarkeit und die damit einhergehende Verarmung individueller Kompetenzen. (So wird auf die Frage: «Warum sind gerade Sie mit dieser Aufgabe betraut» kaum je auf einen direkten Zusammenhang mit dem individuellen sowie dem generelleren sozialdatumbedingten Erfahrungshintergrund verwiesen).

Die Fokussierung auf das traditionelle Verständnis der Nichtdiskriminierung als Interdependenz zwischen Gleichwertigkeit und Gleichartigkeit verhindert somit explizit sowohl von Seiten des Trägers (Unternehmung) als auch von Seiten des Adressaten (Mitarbeiter) die Wahrnehmung, Entfaltung, Nutzung und Wertbeimessung der schulisch nichterlernbaren und daher komparativen Kompetenzen. Diese komparativen Kompetenzen gehen aus dem prägendsten sozialen Datum hervor und sind in ihrer Ausprägungsstärke individuumsspezifisch. Niemand wird ernstlich behaupten wollen, Damen und Herren, Seniors und Juniors, Behinderte und Nicht-behinderte, Kulturfremde und Kulturvertraute, sie alle wären allesamt gleichartig. Sie sind eben nicht gleichartig, jedoch aus innerbetrieblicher Sicht insofern gleichwertig, als jede dieser Mitarbeiterkategorien mittels den komparativen Kompetenzen ein ganz spezifisches, nur dieser Mitarbeiterkategorie vorbehaltenes Problemlösungsverhalten zeigt (substitutiv zu den anderen Mitarbeiterkategorien), falls dieses Nutzenpotenzial nicht durch eindimensional auf die idealtypische Mitarbeiterkategorie ausgerichtete Konzepte an seiner Wirkungsentfaltung gehindert wird. Komparative Kompetenzen ermöglichen unter nichtdiskriminierenden Bedingungen eine zu idealtypischen Arbeitskräften gleichwertige Leistungserbringung durch die Nichtidealtypischen. Diese nichtdiskriminierenden Bedingungen schliessen die Organisationsstruktur mit ein und münden

23 Marcuse, H.

in die Organisationsentwicklung (OE) sowie in eine ganzheitlich integrierte und vernetzte Flexibilisierung der Arbeitsorganisation (vgl. Kapitel 3.2 S. 107).

Aus den bisherigen Erläuterungen wird deutlich, dass der traditionelle Grundsatz zur Nichtdiskriminierung in der Tat ein komplexitätsreduzierendes Konzept darstellt, das im Widerspruch zum heutigen sich beschleunigenden Komplexitätszuwachs steht. Nach Ashby²⁴ gilt nämlich: «Only variety can destroy variety». Varietät kann also nur in dem Grade bewältigt werden, als ihr entsprechende Varietät entgegengesetzt wird. Dabei gibt die Varietät die Zahl aller möglichen Zustände an, die ein System annehmen kann, und bildet somit dessen Komplexität ab. Zur Sicherung der Lebensfähigkeit eines Unternehmens muss demnach jener unbeeinflussbar auf das Unternehmen einwirkenden Komplexität eine entsprechende firmeneigene Komplexität entgegengestellt werden.

Dass der traditionelle Grundsatz zur Nichtdiskriminierung diese Gesetzmässigkeit nicht erfüllt, wird an den folgenden zwei Phänomenen deutlich:

- a) Die Verpflichtung zur traditionellen Nichtdiskriminierung ist für den Träger des Grundsatzes (Unternehmen) nicht kostenneutral. Dies hängt vor allem mit zwei Aspekten zusammen:
 - Für die soziale Verpflichtung müssen häufig Strukturen bereitgestellt werden, was Kosten verursacht, denen kein direkter ökonomischer Nutzen gegenübersteht.
 - Die Komplexitätsreduktion auf einen idealtypischen «Mitarbeiterprototypen» verursacht Kosten in Form von entgangenen komparativen Kompetenzen des Nichtidealtypischen (Opportunitätskosten).
- b) Der traditionelle Nichtdiskriminierungsgrundsatz erfüllt mindestens in zwei Bereichen die Anspruchsgruppenorientierung nicht:
 - Er nimmt die Interessen der gesamten Klasse nichtidealtypischer Mitarbeiterkategorien nicht wahr, da für diese keine spezifischen Personal- und Führungsinstrumente zur Verfügung stehen. Es wird also nicht nur

24 Vgl. Ashby, W.R., S. 229 und Gomez, P./Zimmermann, T., S. 98.

bezüglich eines Grossteils der Mitarbeitenden die Anspruchsgruppenorientierung nicht erfüllt, sondern zusätzlich auch noch diskriminiert.

- Er kommt durch seine Kostenverursachung sowie durch seine suboptimale Nutzung der Human-Ressourcen²⁵ weder dem Interesse der Shareholder noch jenem der Kunden sowie der Mitwelt nach.

➤ **Das traditionelle Verständnis von Nichtdiskriminierung als Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit hat in seiner Wirkungsperiode gezeigt, dass eine derartige Auffassung weder einer opportunistischen Shareholder-Orientierung, noch einer verpflichteten Stakeholder-Orientierung dient. Damit muss die Legitimation eines derartigen Paradigmas zur Nichtdiskriminierung in Zweifel gezogen werden.**

Die Inadäquanz traditioneller ablauforganisatorischer Konzepte und personalmanagementorientierter Systeme nimmt zu:

- je weniger sich Lern- und Erfahrungsvergangenheit sowie Verhaltens- und Bedürfnisstruktur der Betroffenen dem bevorzugten, präferierten Schema idealtypischer Vorgaben zuordnen lassen;
- je heterogener die sozialdatenorientierte Struktur des Personalbestands wird;
- je grösser die einzelnen nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorien werden.

In diesem Abschnitt wurde die Problematik des traditionellen Nichtdiskriminierungsgrundsatzes aufgrund seines Primats der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit aufgezeigt. Dieses Primat vermag das Diskriminierungsphänomen lediglich zu verlagern, nicht aber anspruchsgruppeneffektiv zu verhindern. Damit muss allerdings die Nutzenstiftung als prioritäre Legitimationsbedingung für den traditionellen Grundsatz der Nichtdiskriminierung in Frage gestellt werden.

25 Häufig lässt sich beobachten, dass einer Unternutzung im Bereich des nichtidealtypischen Anteils der Human-Ressourcen eine Übernutzung beim idealtypischen Anteil gegenübersteht.

In den nun folgenden Ausführungen zur ersten Säule des vorliegenden Konzepts eines anspruchsrgruppenverpflichteten Diversitätsmanagements soll nun die Eindimensionalität des traditionellen Primats der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit aufgehoben und in ein dreidimensionales System übergeführt werden, das sich von der Interdependenz des Begriffspaares löst. Wird die Gleichwertigkeit nicht mit dem monetären Aspekt, sondern damit verbunden, dass jede Arbeitskraft von jeder anderen Arbeitskraft lernen kann (lernende Organisation), so ist der Umkehrschluss legitim: Alle Mitarbeitenden sind gleichwertig, jedoch nicht gleichartig!

- **Aufgabe eines personalpolitischen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung, basierend auf diesem neuen Primat, muss es deshalb sein, die mehrdimensionalen Diskriminierungsphänomene dergestalt bewusst zu machen, dass mittels geeigneter Korrekturmaßnahmen aus dem Belassen des Nebeneinanders von Verschiedenartigkeit ein relevanter Mehrwert geschöpft werden kann.**

1.2 Mehrdimensionalität des Diskriminierungsphänomens – ein neues Verständnis

Wie in Abschnitt 1.1 aufgezeigt wurde, wird bei der traditionellen Auffassung von Nichtdiskriminierung versucht, Diskriminierung komplexitätsreduzierend eindimensional zu beheben. Diese eine Dimension wird in Abbildung 1.2.1 als Achse des Privilegierungsgrads dargestellt. Entlang dieser Achse wird versinnbildlicht, wie sich die Diskrepanz zwischen der Privilegierung einer idealtypischen Gruppe und der Diskriminierung von nichtidealtypischen Gruppen entspannen lässt.

Vier konzeptionelle Verfahren sind für die Entspannung oder Behebung der Diskrepanz einer auf der einen Seite privilegierenden und auf der anderen Seite diskriminierenden Struktur vorstellbar:

- Die Privilegierung von Idealtypologien wird (freiwillig) aufgegeben.²⁶

26 Durch topdown implizierten Abbau der Privilegien der «idealtypischen Gruppe».

- Die Diskriminierung von Nicht-Idealtypologien wird eigens in Richtung Privilegierung behoben.
- Privilegierung und Diskriminierung werden zu gleichen Teilen abgebaut.
- Die Privilegierung dehnt sich über die Grenzen der idealtypischen Gruppe aus und erfasst auch nichtidealtypische Gruppen.²⁷

Der letztere Fall entspricht exakt dem Mechanismus des traditionellen Verständnisses des innerbetrieblichen Nichtdiskriminierungsgrundsatzes, bei dem gleichwertig ist, wer gleichartig ist. Über die Gleichartigkeit befindet – wie in Abschnitt 1.1 erwähnt – allerdings die privilegierte, idealtypische Gruppe selbst. Somit ist der traditionelle Grundsatz der Nichtdiskriminierung ein typischer Vertreter der sogenannten «Schönwetteransätze», d.h. je weniger die Privilegien durch die situativen Bedingungen bedroht scheinen,

- desto breiter wird der Begriff der Gleichartigkeit gefasst;
- je grösser wird die Anzahl der nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorien, welche in die Gleichwertigkeit miteinbezogen werden.

Kehrt sich jedoch die Lage für das Unternehmen in Richtung im Wettbewerbs- und Zeitdruck sich verschärfenden Bedingungen, so besteht – entgegen dem Gesetz von Ashby – die Gefahr, durch rigidere Ziele, Strategien und Instrumente die Komplexität in Führung und Personalmanagement zu verringern. Die Folge ist zwangsläufig die Ausgrenzung ganzer nichtidealtypischer Mitarbeiterkategorien (wie z.B. Mitarbeiter über 50) und die engere Definition von Gleichartigkeit nach dem «Zielscheibenprinzip» in Abbildung 1.2.

Nach dem «Zielscheibenprinzip» werden als erste Personal-Struktur-Bereinigungs-Massnahme jene nichtidealen Mitarbeiterkategorien wieder ausgegrenzt, die am vermeintlich wenigsten gemein mit der idealtypischen Mitarbeiterkategorie haben und also durch den äussersten Ring der Zielscheibe symbolisiert werden können. Diesem Bereich können beispielsweise behinderte Mitarbeitende oder häufig auch Arbeitskräfte mit Ausländerstatus zugeordnet werden. Die Abbaumassnahmen in diesem Bereich der Personal-

27 Durch topdown implizierten Aufbau von Privilegien der «lower-class».

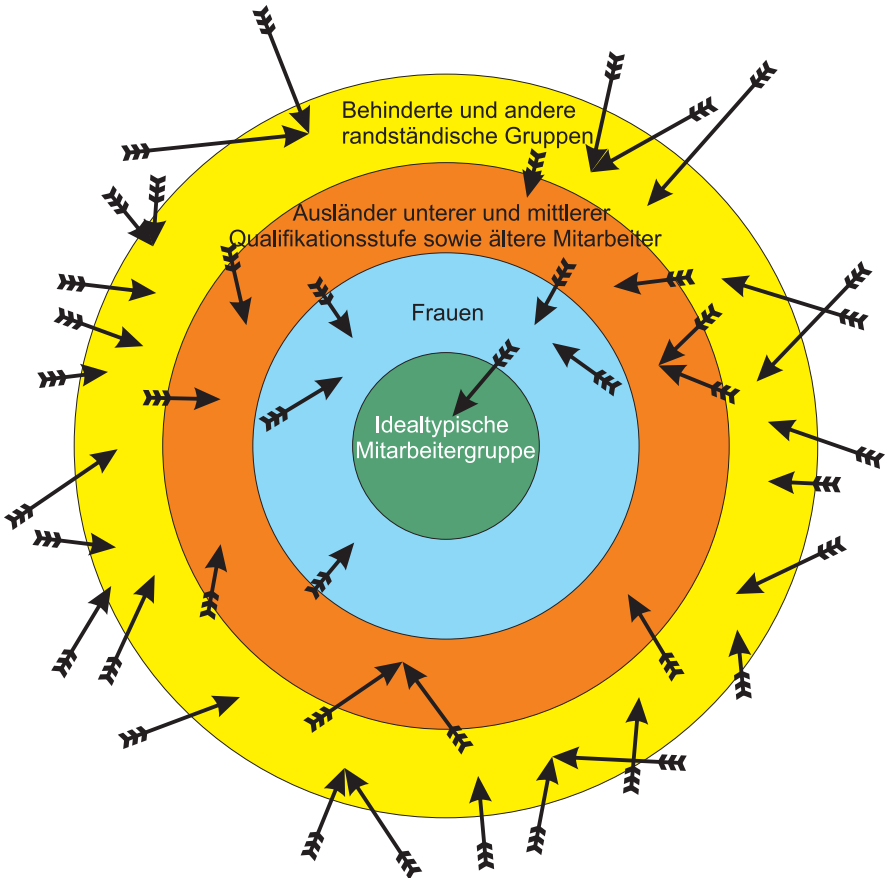


Abb. 1.2: Zielscheibenprinzip als Ausfluss tradierten Nichtdiskriminierungsverständnisses.

struktur lassen sich weitgehend ohne Zeitdruck, sowie von der Öffentlichkeit kaum beachtet, praktisch stillschweigend und ohne Aufhebens durchführen. Als letzte Personal-Struktur-Bereinigungs-Massnahme werden jene Mitarbeiterkategorien ausgegrenzt, die am vermeintlich meisten Gleichheit mit der Idealtypologie aufweisen. Nicht erwähnt werden muss, dass der Ausgrenzungsprozess – gleich wie der Integrationsprozess – allein dem Willen und Wollen der privilegierten idealtypischen Mitarbeiterkategorie vorbehalten bleibt. Mit einer solchen Strategie wird deutlich, dass weder die gene-

relle Anspruchsgruppenorientierung des Unternehmens noch die spezielle Anspruchsgruppenverpflichtung innerhalb des eigenen Personalbestands gewahrt sind.

Soll in einer dynamischen und beschleunigt komplexer werdenden Unternehmensumwelt zur Sicherung der langfristigen Lebensfähigkeit des Organismus Unternehmung,

- sowohl im Personalbereich nach Ashby der Komplexitätserhöhung ohne Verlust ihrer Beherrschbarkeit nachgekommen werden,
- als auch in der externen wie internen nutzenrelevanten Anspruchsgruppenorientierung eine ethische Verpflichtung gesehen werden,
- so gilt es in der ersten konzeptionellen Säule des in dieser Schrift vorgestellten 3-Säulen-Konzepts, das obsoletere Konzept der Eindimensionalität des traditionellen Grundsatzes zur Nichtdiskriminierung durch die Dreidimensionalität des Funktionalitätsbereichs des anspruchsgruppenorientierten Grundsatzes der Nichtdiskriminierung abzulösen. Die drei voneinander unabhängigen Dimensionen ergeben sich aus Privilegierungsgrad (Abschnitt 1.2.1), Besserstellungsgrad (Abschnitt 1.2.2) und Ausrichtungsgrad (Abschnitt 1.2.3), die im Anschluss besprochen werden.

1.2.1 Privilegierungsgrad

In ihrer ersten Dimension verdeutlicht das Diskriminierungsphänomen die Spannungsweite der mehr oder minder ausgeprägten Diskrepanz zwischen der Diskriminierung und der entgegengesetzt gleich grossen Privilegierung. Dabei gilt die Symmetrie umgekehrter, aber gleich grosser Ausprägungen ausschliesslich in einem geschlossenen System. Dies bedeutet, dass die Privilegierung einer Gruppe direkt eine exakt gleich grosse Diskriminierung einer anderen Gruppe zur Folge hat. Mit dem Privilegierungsgrad wird demzufolge die (zumeist unbewusste) immaterielle Komponente des Diskriminierungsphänomens verdeutlicht. Diese immaterielle Komponente ist deshalb so schwierig behandelbar, weil sie zumeist nicht sichtbar in Erscheinung tritt und wir durch den Gewöhnungseffekt im täglichen Allerlei Gefahr laufen, das Sensorium einzubüssen zur Wahrnehmung dieser einen Seite des Diskriminierungsphänomens.

Die Spannungsweite des Privilegierungsgrads gibt beim Vorhandensein einer nicht gleichberechtigenden Struktur an, mit welcher Intensität die sowohl privilegierende als auch diskriminierende Struktur auf das geschlossene System einwirkt. Ist die Spannungsweite gross, der Privilegierungsgrad demzufolge hoch, so ist die Schwelle vom Unbewussten zur bewussten Wahrnehmung gering. Entsprechend besteht ein äusserst labiler Gleichgewichtszustand, der beim sprichwörtlichen Flügelschlag des Schmetterlings²⁸ zum Verlust jeglicher produktiven Ordnung führt.²⁹

Demgegenüber ist bei geringem Privilegierungsgrad die Schwelle vom Unbewussten zur bewussten Wahrnehmung hoch. Die Spannungsweite zwischen der Privilegierung und der Diskriminierung kann derart gering werden – und somit das Diskriminierungsphänomen innerhalb des geschlossenen Systems entsprechend unbewusst sein – dass die Systemimmanenz lediglich noch vom Beobachter ausserhalb des Systems festgestellt werden kann. Der Privilegierungsgrad von «Null» möge schliesslich versinnbildlichen, dass sich weder von innerhalb des Systems noch von ausserhalb eine signifikante Diskrepanz feststellen lässt und folglich beide Gruppen zumindest bezüglich des untersuchten Kriteriums gleichberechtigt sind. Ein Kriterium könnte z.B. die Werthaltung eines Unternehmens betreffend komparativer Kompetenzen und deren Träger sein.

Der Privilegierungsgrad stellt somit ein Mass für die Wirkungskraft der einzusetzenden Lenkungsinstrumente dar, mit denen diskriminierende (privilegierende) Strukturen aufgebrochen werden sollen, damit Nutzenvorteile erschlossen oder erhalten werden können.

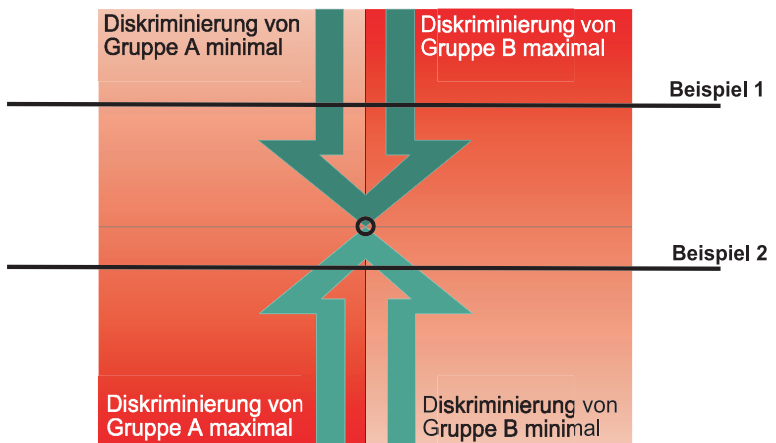
Die Wirkungsgrenzen der Instrumente zur Vermeidung der Diskriminierung (Privilegierung) sind dann erreicht, wenn in einem Nullsummensystem aller Wirkungen der eingesetzten Instrumente die Spanne des Privilegierungsgrades sehr klein geworden ist und sich zwischen Diskriminierung und Privilegierung ein dynamischer sowie selbsterhaltender Gleichgewichtszu-

28 Guntern, M., S. 156 f.

29 Ein anschauliches und eindrückliches Beispiel dafür ist auf volkswirtschaftlicher Ebene Indonesien am Ende des Suharto-Regimes.

stand um die Gleichberechtigung gebildet hat. Wird die Lenkungswirkung dagegen über den Gleichgewichtszustand hinaus beibehalten, verkehrt sich die auf eine definierte Gruppe bezogene Diskriminierung in eine Privilegierung und der Nutzenvorteil wird wiederum suboptimal.

- **Der Privilegierungsgrad gibt folglich nur die Spanne an, die zwischen der diskriminierenden und der privilegierenden Struktur liegt. Der Privilegierungsgrad sagt jedoch nichts darüber aus, wie stark die vorhandene Struktur benachteiligt bzw. übervorteilt. Dies ist die alleinige Aufgabe des Besserstellungsgrades, der in Abschnitt 1.2.2 dargestellt wird.**



Legende

Gruppe A: Sehbehinderte
Gruppe B: Normalsehende

Nullpunkt ○: Privilegierungsgrad gleich Null
d. h. beide Gruppen sind gleichberechtigt

Beispiel 1: Übervorteilung von Gruppe A auf Kosten von Gruppe B

Beispiel 2: Leichte Übervorteilung von Gruppe B auf Kosten von Gruppe A

Abb 1.2.1: Reziproker Abhängigkeitsmechanismus des Diskriminierungsphänomens.

Zur Veranschaulichung der Funktionsweise des Privilegierungsgrades soll im Folgenden anhand des Kriteriums «Geschlechterspezifische Mitgliederzahl» kurz das Instrument der Quotenregelung aufgezeigt werden, denn insbesondere diese in der Schweiz diskutierte Quotenregelung für die Wahl von Frauen ins Parlament ist ein typisches Instrument des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes.

Durch eine Quotenregelung sind die sich in der parlamentarischen Minderheit befindlichen, wahlwilligen Frauen privilegiert, dagegen die sich in der parlamentarischen Mehrheit befindlichen, wahlwilligen Männer diskriminiert. Wenn sich eines Tages ein dynamisches und selbsterhaltendes Gleichgewicht im Bereich von 50% Anteil beider Geschlechter am Gesamtbestand aller ParlamentarierInnen eingestellt haben wird, dann wird die Quotenregelung als Instrument zur Nichtdiskriminierung hinfällig. Würde jedoch dieses Instrument darüber hinaus weiter eingesetzt, so wären fortan wahlwillige Männer gegenüber ihren Kontrahentinnen über Gebühr diskriminiert und es käme zu einem entgegengerichteten erneuten Ungleichgewicht, was den Nutzen, der aus dem Gleichgewicht der Geschlechter erzielt wird, wieder schmälern würde.

- **Lenkungsinstrumente, die diskriminierende bzw. (privilegierende) Strukturen korrigieren sollen, müssen beim Erreichen von Gleichberechtigung ausser Kraft gesetzt werden, weil ansonsten die Nutzeneffekte der betreffenden Struktur erneut suboptimal werden.**

1.2.2 Besserstellungsgrad

Mit dem Besserstellungsgrad wird im Unterschied zum Privilegierungsgrad nicht die unbewusste immaterielle Komponente, sondern die bewusst erfahrbare materielle Komponente des Diskriminierungsphänomens verdeutlicht. Es wird das Vorhandensein einer mehr oder minder ausgeprägten Diskrepanz zwischen einer materiellen Benachteiligung und einer entgegengesetzt gleich grossen materiellen Übervorteilung erklärt. Dabei gilt die Symmetrie umgekehrter, aber gleich grosser Ausprägungen ausschliesslich in ei-

nem geschlossenen System. Dies bedeutet, dass die materielle Übervorteilung einer Gruppe direkt eine exakt gleich grosse materielle Benachteiligung einer anderen Gruppe zur Folge hat. Dabei lassen sich bei der materiellen Benachteiligung (Übervorteilung) zwei Spezifikationen unterscheiden: die natürliche Benachteiligung (1) und die widernatürliche Benachteiligung (2).

1. Als natürliche Benachteiligung (Bevorteilung) lässt sich ein Zustand beschreiben, der praktisch vollständig der Veranlagung des Probanden und nur marginal den äusseren Bedingungen zugeschrieben werden kann. So sind beispielsweise beim Erlernen einer Fremdsprache, 60-jährige gegenüber 6-Jährigen, die eine solche praktisch wie von selbst aufnehmen, «natürlich benachteiligt». Zur Überwindung derselben muss der ältere Proband willens sein, durch Mehraufwand und/oder Veränderung der Strategie diese natürliche Benachteiligung wettzumachen. Das Problem der Benachteiligung liegt also in diesem Fall nicht in der äusserlichen Struktur, sondern in der natürlichen Veranlagung des Probanden selbst. Die natürliche Benachteiligung kann praktisch überwunden werden,
 - wenn der Proband zu einem für ihn selbst vertretbaren Mehraufwand bereit ist oder
 - wenn der Proband durch gezielt zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften von den Stärken der Partner genau da profitiert, wo er selber seine Schwächen aufweist.
2. Als widernatürliche Benachteiligung (Übervorteilung) lässt sich ein Zustand beschreiben, der praktisch vollständig äusseren Bedingungen und nur marginal der Veranlagung des Probanden zuzuschreiben ist. So besteht beispielsweise bei Personalentwicklungssystemen die Gefahr, dass im Vergleich mit Männern es Frauen erschwert ist, in die verschiedenen Führungspositionen aufzusteigen.³⁰ Das Problem der widernatürlichen Benachteiligung liegt also in diesem Fall nicht in der Veranlagung des Probanden, sondern in den äusseren Gegebenheiten. Die widernatürliche Benachteiligung kann vom Probanden – wenn überhaupt – nur dann

³⁰ Die Wahrnehmung bezüglich «typisch männlichen» Problemlösungsstrategien dominiert. Zum Phänomen «Glass Ceiling» vgl. Franck, E./ Jungwirth, C.

überwunden werden, wenn er sich, nach objektivem Ermessen Dritter, in einem nicht vertretbaren Mass verausgaben würde.

Darf davon ausgegangen werden, dass die natürliche Benachteiligung vom Betroffenen selbst als solche verstanden und getragen wird, so scheidet diese natürliche Benachteiligung als Komponente des Diskriminierungsphänomens aus. Dagegen treten die Folgen widernatürlicher Benachteiligung bzw. Übervorteilung umso stärker und konzentrierter in Erscheinung, je kleiner die betroffene Gruppe ist, denn Benachteiligung (Übervorteilung) wird in kleinen Gruppen entsprechend von nur wenigen Personen abgefordert und sodann stärker als benachteiligend/übervorteilend) wahrgenommen. Dies verdeutlicht, dass eine absolut definierte Benachteiligung (Übervorteilung)³¹ in Relation gesetzt, sich bei Minderheiten viel stärker manifestiert als bei Mehrheiten, da sich die «Last» auf wenige konzentriert sowie von diesen wenigen getragen wird (Schiefverteilung der benachteiligenden (übervorteilenden) Begebenheiten).

- **Eine definierte Benachteiligung (Übervorteilung) manifestiert sich umso stärker, je kleiner die tragende Gruppe ist (Konzentrationsgrad).**

Folglich greifen die Instrumente der Lenkungsmassnahmen, die das Diskriminierungsphänomen mindern, im Bereich der Korrektur von Benachteiligung bzw. Übervorteilung umso bedeutsamer, je kleiner die Zielgruppe ist und also je punktueller der Fokus des entsprechenden Lenkungsinstruments gewählt werden kann (Konzentration statt Streuung des verfügbaren Ressourceneinsatzes). Dies birgt allerdings die Gefahr von sogenannten In-sellösungen in sich. Mit solchen ist meist niemand wirklich glücklich. Entsprechend subtil gilt es, die Qualität sowohl der Lenkungsinstrumente als auch die Veränderungswirkung über die gesamte Wirkungsphase hinweg zu beobachten. Ein «Ex-post-monitoring» genügt nicht und begünstigt das Versagen der initiierten Lenkungsmassnahmen.

31 Relative Benachteiligung = Absolute Benachteiligung/Anzahl der betroffenen Personen.

- **Dieser Sachverhalt kommt insbesondere bei der Ausrichtung der Lenkungsmassnahmen als Konzentration oder Streuung der Kräfte auf Adressaten und/oder Träger bei der dritten Dimension des Diskriminierungsphänomens zum Tragen (wie in Abschnitt 1.2.3 dargestellt wird).**

Auch hier beim Besserstellungsgrad gilt, analog zur Verringerung der Spannungsweite beim Privilegierungsgrad, dass die Bandbreite positiver Wirkungen eines regulierenden Lenkungsinstruments umso schmäler wird, je mehr der Lenkungsmechanismus nun für diesen Fall Übervorteilung und Benachteiligung bereits ausgeglichen hat und je grösser die betroffene Minderheit (je kleiner die betroffene Mehrheit) wird. Dies bedeutet, dass bei der Entwicklung der Lenkungsinstrumente der Qualität des Kompromisses zwischen hoher Sensitivität einerseits und hoher Wirksamkeit andererseits besondere Beachtung zu schenken ist.

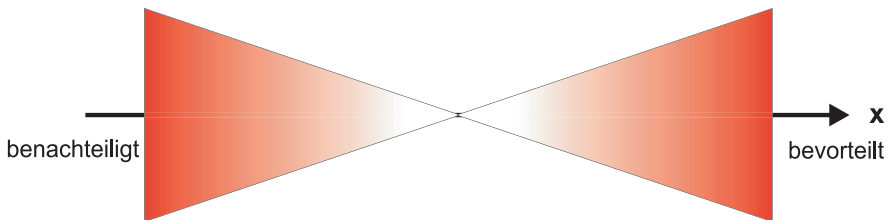


Abb. 1.2.2: Besserstellungsgrad.

In Abschnitt 1.3.1 sollen die beiden Dimensionen «Privilegierungsgrad» und «Besserstellungsgrad» so dargestellt werden, dass das ganze Wirkungsfeld der Möglichkeiten des personalpolitischen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung vorerst unabhängig von der Träger- oder Adressatenperspektive erkennbar wird. Zuerst gilt es jedoch, die dritte Dimension des Diskriminierungsphänomens, die des Ausrichtungsgrads (Abschnitt 1.2.3), in einer

isolierten Betrachtungsweise einzuführen und zu erläutern, um das Verständnis zu schaffen für die Notwendigkeit einer dreidimensionalen Ausrichtung des modernen personalpolitischen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung.

1.2.3 Ausrichtungsgrad

Beim Ausrichtungsgrad tritt der Fokus und die Bandbreite der Wirkung des instrumentalisierten Grundsatzes der Nichtdiskriminierung in den Vordergrund unserer Betrachtung. Dabei lässt der Bereich dieser Wirkung sich über die «Adressaten» hinaus bis zum «Träger» des personalpolitischen Grundsatzes ausdehnen, weil die Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsorgane des Trägers selbst auch Anspruchsgruppe des neu verstandenen Grundsatzes sind. Aus diesem Grund ist an dieser Stelle zuerst in die beiden Begriffe «Träger» und «Adressaten» einzuführen.

Zum Begriff Träger und Adressaten

Als Träger der Personalpolitik wird die Gesamtheit der betrieblichen Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsorgane bezeichnet, die sich mit der Planung, Organisation und Erfolgskontrolle der personellen Ressourcen des Unternehmens befassen. Als Ausfluss der Unternehmensphilosophie ist der Grundsatz zur Nichtdiskriminierung in die Personalpolitik eingebettet. Seine Träger sind entsprechend dieselben betrieblichen Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsorgane. Diese vertreten die Unternehmung als solche, wodurch das Unternehmen schliesslich als Trägerin des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes betrachtet werden darf.

Als Adressat der Personalpolitik wird die Gesamtheit der Belegschaft einer Unternehmung bezeichnet.³² Aufgrund der Anspruchsgruppenorientierung richtet sich der Grundsatz zur Nichtdiskriminierung inweltgerichtet an eben diese Gesamtheit der Belegschaft und schliesst die

32 Hilb, M. = Rahmen = S. 30.

Mitglieder der Entscheidungsorgane mit ein.³³ Mitglieder der grundsatztragenden Organe können demzufolge selbst Adressaten von Massnahmen aus dem Nichtdiskriminierungsgrundsatz sein. Aufgrund der Anspruchsgruppenorientierung richtet sich der Grundsatz zur Nichtdiskriminierung als Ausfluss der Unternehmensphilosophie ebenfalls an die ausserbetrieblich relevanten Anspruchsgruppen. Als Adressaten des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes sind somit sowohl innerbetrieblich wie ausserbetrieblich relevante Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

In seiner dritten Dimension verdeutlicht das Diskriminierungsphänomen,

- zu wessen Gunsten seine Auswirkungen gehen. Dabei stehen hier die Anspruchsgruppe der Shareholders sowie jene der Mitarbeiter im Zentrum der Betrachtungsweise;
- in welche das Diskriminierungsphänomen behebende Richtung die Lenkungswirkung ausgerichtet werden muss;
- die Werthaltung der gelebten Unternehmensphilosophie, die sich in der Ausrichtung auf eine trägerorientierte oder aber eine adressatenorientierte Perspektive des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes ausdrückt.

In den zwei erstbeschriebenen Dimensionen des Diskriminierungsphänomens, dem Privilegierungsgrad und dem Besserstellungsgrad, wurde die Unternehmung als die lenkende Instanz aus systemtheoretischer Sicht stillschweigend aus dem System herausgenommen. Den beiden Dimensionen haben wir somit eindeutig ein auf die Adressaten ausgerichteter Fokus zugrunde gelegt. Diese Betrachtungsweise entspricht dem traditionellen Verständnis der personalpolitischen Trägerrolle. Aus diesem Verständnis heraus entwickelt sich beim Unternehmen, als eben diese Trägerin des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes, eine adressatenorientierte Verantwortlichkeit

³³ In amerikanisierten Unternehmenskulturen lässt sich allerdings die deutliche Aufgleisung der Gesamtbelegschaft in zwei ungleich starke Interessengruppen beobachten, nämlich in das «Operating Core» sowie in das Management. Die Begründung des «gab» innerhalb der Gesamtbelegschaft liegt in den prioritären Eigeninteressen des Managements. So tritt anstelle des «Shareholder-Value» verstärkt der «Managementholder added value» in den Vordergrund von singulären Interessenlagen. Das «amerikanisierte» Management tritt demzufolge selbst ausschliesslich als Träger des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes auf.

bei der Ausrichtung der Lenkungsinstrumente, die Gleichberechtigung und Gleichstellung schaffen sollen.

Die Fokussierung auf die Adressaten greift aber insofern zu kurz, weil die gesamte Belegschaft als der eine Protagonist des Systems auf den anderen Protagonisten «Unternehmung» zurückwirkt. Aufgrund dieser Interdependenz zwischen dem Grundsatzträger «Unternehmung» und seinen Grundsatzadressaten ist aus systemtheoretischer Sicht die Unternehmung selbst als vom Diskriminierungsphänomen betroffene in das System zwingend einzubeziehen. Dadurch lassen sich Instrumente des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes erstmals gezielt zwischen Adressat und Träger einsetzen. Der Verdeutlichung eben dieser differenzierten Ansatzpunkte trägt die Einführung des Ausrichtungsgrads – als dritte Dimension des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes – Rechnung. Durch den Ausrichtungsgrad wird demzufolge zwischen einer reinen Adressatenorientierung und einer reinen Trägerorientierung die Wirkungsrichtung jener Instrumente aufgezeigt und festgelegt, die das Diskriminierungsphänomen im Sinne eines allen Anspruchsgruppen gerecht werdenden Nutzens zu beheben helfen.

In der letzten Dimension des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes geht es somit um die Frage, auf wen und mit welcher Intensität die in Abschnitt 1.2.1 und 1.2.2 beschriebenen Lenkungsmassnahmen Anwendung finden. So kann sich ein Lenkungsinstrument – oder meist ein ganzes Set von Lenkungsinstrumenten – entweder ausschliesslich auf die Adressaten oder aber ebenso punktuell auf den Träger des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes ausrichten. Häufig lässt sich jedoch aufgrund der anspruchgruppenorientierten Verpflichtung das Set von Lenkungsinstrumenten sowohl auf den Adressaten als auch auf den Träger breiter streuen. Zu beachten ist dabei, dass eine Gleichverteilung der Wirkungskraft der Massnahmen (Gieskannenprinzip) häufig nicht jenes Ergebnis mit dem höchsten Grad an Wirksamkeit³⁴ und Gerechtigkeit zeigt. Das Diskriminierungsphänomen zeigt viele und sehr verschiedene «Gesichter». Deshalb wird es in den meisten Fällen unumgänglich sein, einen Ressourceneinsatz dergestalt ungleich zu streuen, dass ein Ausgleich

34 Effektivität plus Effizienz.

in Richtung Gleichberechtigung (Privilegierungsgrad) und Gleichstellung (Besserstellungsgrad) zwischen allen vom Diskriminierungsphänomen betroffenen relevanten Anspruchsgruppen tatsächlich stattfinden kann. Ziehen wir die Zielscheibengraphik hinzu (Abbildung 1.2), so ist leicht einsichtig, dass für eine nichtidealtypische Gruppierung im Aussenkreis ein ungleich grösserer Aufwand und Ressourceneinsatz sowie ganz andere Lenkungsmassnahmen als für die idealtypische Gruppe im Inkreis zu erwarten sind, um beide Gruppierungen hin zur Gleichberechtigung/Gleichstellung auszugleichen. Genau analog kann es sich bezüglich Ressourceneinsatz zwischen Adressaten und Träger des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes verhalten.

In ihrer dritten Dimension sind die Grenzen des Diskriminierungsphänomens dort zu setzen, wo die Instrumente zur Vermeidung der Diskriminierung des Adressaten³⁵ über den Gleichgewichtszustand hinaus in umgekehrter Weise nun die Unternehmung selber als Grundsatzträgerin diskriminieren. Das Ziel des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes ist dann erreicht, wenn beispielsweise aus dem Anstellungsverhältnis das Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Adressaten – hier also die Anspruchsgruppe «Beschäftigte» – sich mit demjenigen für den Träger in einem dynamischen und selbsterhaltenden Gleichgewichtszustand befindet und die «Reibungsverluste» zwischen Arbeitskraft und Unternehmung langfristig minimiert bleiben können.

- **Lenkungsinstrumente zur Behebung des Diskriminierungsphänomens können adressatenorientiert oder aber trägerorientiert angelegt sein.**
- **Entweder kann ein einzelnes Lenkungsinstrument ganz punktuell auf eine einzelne Adressatengruppe oder den Träger gerichtet angelegt sein;**
- **oder ein einzelnes Lenkungsinstrument kann mit sanfterer Wirkungskraft auf mehrere vom selben Diskriminierungsphänomen ähnlich betroffene Adressatengruppen breitgestreut angelegt sein.**

³⁵ Beispielsweise des Alters beim Senior bzw. Very Experienced Person (VEP).

- **Die Wirkungskraft eines Lenkungsinstruments kann bei einer breiten Streuung des Lenkungsinstruments gleichzeitig sowohl auf mehrere Adressaten als auch auf den Träger gleichmässig oder ungleichmässig angelegt sein.**
- **Trägerorientiert wirkende Nichtdiskriminierungsinstrumente gestalten innerbetriebliche Begebenheiten in der Weise, dass ein Einfügen eines Adressaten (z.B. Mitarbeiterkategorie «Seniors») in die vorgegebene soziotechnische Struktur möglich ist (aufgabenbezogene Technostruktur).**
- **Adressatenorientiert wirkende Nichtdiskriminierungsinstrumente gestalten innerbetriebliche Begebenheiten in einer Weise, bei der die organische Organisationsstruktur den Möglichkeiten eines Adressaten (z.B. Mitarbeiterkategorie «Seniors») entgegenkommt und sich assimilativ an diese Möglichkeiten anpasst (personen- und mitarbeiterkategorienorientierte Soziostruktur). Dies zieht in logischer Konsequenz die Flexibilisierung und Optimierung der Arbeitsgestaltung nach sich (vgl. Abschnitt 3.2).**
- **Die aus einem Nichtdiskriminierungsgrundsatz entwickelten Lenkungsinstrumente haben eine Lebensdauer. Diese Instrumente werden obsolet, wenn ein selbsterhaltendes, dynamisches Gleichgewicht zwischen den Adressateninteressen und den Trägerinteressen erreicht ist.³⁶ Der Grundsatz zur Nichtdiskriminierung impliziert darüber hinaus eine Monitoringfunktion, mit welcher sich der labile Gleichgewichtszustand der Gleichberechtigung und Gleichstellung zwischen der Unternehmung und all seinen innerbetrieblich vertretenen sozialen Daten fortwährend überwachen und erhalten lässt (vgl. Abschnitt 3.3).**

36 Vgl. Beiträge von Prigogine, I., S. 93 ff.; Jantsch, E., S. 62, die sich beide mit Strukturen befassen, die fern von einem stabilen Gleichgewichtszustand Ordnung aufrechterhalten oder über Instabilitäten neue Ordnung entstehen lassen. Prigogine nannte diese «dissipative Strukturen».

1.3 Wirkungsfelder des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes

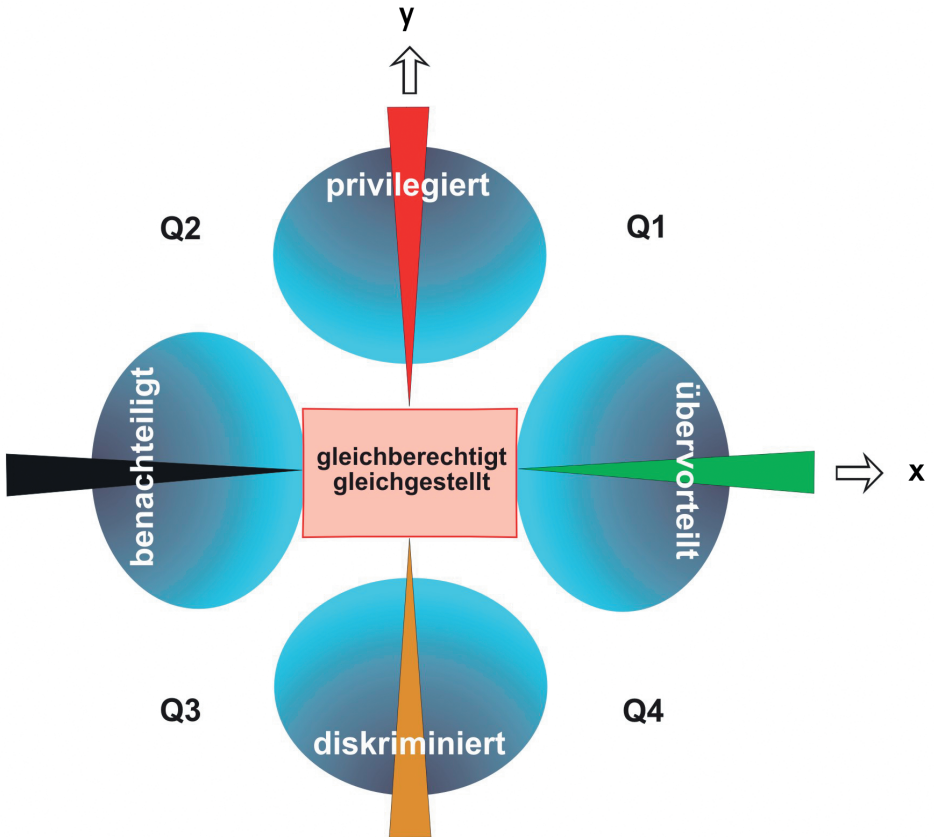
1.3.1 Wirkungsfelder der Zweidimensionalität

Die zwei ersten Dimensionen des Diskriminierungsphänomens, Privilegierungsgrad und Besserstellungsgrad, legen den Schluss nahe, dass «gleichberechtigt sein» nicht zwingend zur Gleichstellung, dass «diskriminiert sein» nicht zwingend zu Benachteiligung führen muss. Man denke beispielsweise an die Wirkung der Frauenbewegung, welche zwar zur Gleichberechtigung geführt, aber dennoch die Gleichstellung verschiedentlich nicht erreicht hat. So vermochten Benachteiligungen, beispielsweise in Form von historisch gewachsenen «vermännlichten» Systemen und Strukturen sowie frauenseitig verschobene Mehrfachbelastungen und Diskreditierung des Weiblichen³⁷ noch immer nicht vollständig ausgeräumt und in ein auf natürlichem Weg verinnerlichtes gleichgestelltes Miteinander übergeführt werden.

Wie allein schon dieses Beispiel deutlich macht, ist also mit der Gleichberechtigung nicht notwendigerweise auch die Gleichstellung erreicht. Stellen wir dem Nichtdiskriminierungsgrundsatz das traditionelle Paradigma der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit zu Grunde, so ist sogar Gleichberechtigung ohne jegliche Gleichstellung möglich. Dann nämlich, wenn zur Erlangung der Gleichartigkeit im obigen Beispiel das weibliche Prinzip zu Gunsten des männlichen Prinzips aufgegeben oder unterdrückt wird. Dies lässt den Schluss zu, dass es sich beim Privilegierungsgrad und dem Besserstellungsgrad tatsächlich um zwei voneinander unabhängige Dimensionen handeln muss, die in einem Achsenkreuz grafisch als x-Achse und y-Achse dargestellt werden können.

Zur Veranschaulichung des Zusammenhangs zwischen Privilegierungsgrad (y-Achse) und Besserstellungsgrad (x-Achse) möge das in Abbildung 1.3.1 dargestellte Wirkungsfeld des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes dienen.

³⁷ Zumindest durch Kreise eher konservativen, bewahrenden und/oder masochistischen Charakters.



Legende

x-Achse: Besserstellungsgrad

y-Achse: Privilegierungsgrad

Quadrant 1: Privilegierung mit Übervorteilungstendenz

Quadrant 2: Privilegierung aber mit Benachteiligungstendenz

Quadrant 3: Diskriminierung mit Benachteiligungstendenz

Quadrant 4: Diskriminierung aber mit Übervorteilungstendenz (Vorteil durch Mitleids- oder Sozialgefühl)

A= Lenkungstyp A baut die Diskriminierung ab

B= Lenkungstyp B baut die Benachteiligung ab

C= Lenkungstyp C baut die Übervorteilung ab

D= Lenkungstyp D baut die Privilegierung ab

Abb. 1.3.1: Wirkungskfelder der Zweidimensionalität.

Aufgrund der vorgenommenen zweidimensionalen Differenzierung in Privilegierungsgrad und Besserstellungsgrad ergeben sich 4 Räume oder Quadranten (Q1 - Q4), welche jede eine andere Kombination der immateriellen und der materiellen Komponente des Diskriminierungsphänomens aufweist. Zur Veranschaulichung der vier Quadranten dienen folgende Beispiele:

Beispiele zu den Quadranten

Quadrant 1

Traineeprogramme für High Potenzials:

- Hohe Akzeptanz und Status in Unternehmungen (Privilegierung).
- Spezielle, exklusive Bewertungs-, Honorierungs- und Entwicklungssysteme, von denen alle anderen Mitarbeitenden ausgeschlossen bleiben (Übervorteilung).

Quadrant 2

Bonus-Malus-System für Behinderte (juristische Rahmenbedingungen):

- Rein per Gesetz kommen Behinderte zu Jobs (illegitime Privilegierung gegenüber nichtbehinderten Arbeitssuchenden).
- Betriebsintern werden solche Mitarbeitende mit unterqualifizierten Arbeiten betraut oder gar freigestellt; können also ihr Leistungsvermögen nicht umsetzen (Benachteiligung).

Quadrant 3

Wertumessung der komparativen Kompetenzen bei nichtidealtypischen Mitarbeitenden:

- Soziale Daten werden vom Unternehmen als ausserordentlicher Wert nicht wahrgenommen (Diskriminierung).
- Komparative Kompetenzen werden weder sinnstiftend noch wertgerecht genutzt (Benachteiligung).

Quadrant 4

Quotenfrauen:

- Durch die Quote erfährt eine Bewerberin bei der Einstellung eine wesentliche Erleichterung. Leichte Profildefizite werden in Kauf genommen (Übervorteilung).
- Quotenmitarbeitende stossen dagegen im Arbeitsteam auf Missgunst sowie auf Misstrauen betreffs Befähigung. Der Integrationsprozess in die Arbeitsgruppe ist häufig erschwert (Diskriminierung durch immateriellen Nachteil bei der Akzeptanz).

Das Diskriminierungsphänomen lässt sich wie dargestellt in vier Ausprägungsräume einteilen, in denen paarweise Privilegierung, Übervorteilung, Diskriminierung und Benachteiligung auftreten. Jede einzelne dieser Komponenten zieht einen bestimmten Lenkungstyp zur Korrektur nach sich. Dieser Lenkungstyp kann auch in seiner Wirkungsrichtung invers ausgestaltet werden und wirkt dergestalt auf die entgegengesetzte Gruppe. Für jeden Lenkungstyp gilt,

- dass er genau in jenen zwei Quadranten ansetzt, die dasselbe Diskriminierungsphänomen aufweisen;
- dass er ausschliesslich entweder entlang der Richtung des Privilegierungsgrads oder aber entlang der Richtung des Besserstellungsgrads seine instrumentelle Wirkung entfaltet. Ein Instrument, das in beiden Dimensionen ansetzt, ist wegen der Unvereinbarkeit zwischen immateriellen und materiellen Anteilen beim Diskriminierungsphänomen nicht möglich.

Die Lenkungstypen zur Korrektur von Diskriminierungsphänomenen sind:

Lenkungstyp A: Dieser baut die Diskriminierung bzw. die diskriminierenden Strukturen ab (Anhebung des Privilegierungsgrads) (Q3, Q4).

Lenkungstyp B: Dieser baut die Benachteiligung bzw. die benachteiligten Strukturen ab (Anhebung des Besserstellungsgrads) (Q2, Q3).

Lenkungstyp C: Dieser baut die Übervorteilung bzw. die übervorteilenden Strukturen ab (Q1, Q4).

Lenkungstyp D: Dieser baut die Privilegierung bzw. die privilegierenden Strukturen ab (Q1, Q2).

- Die Lenkungstypen A und B wirken auf die vom Diskriminierungsphänomen im negativen Sinn Betroffenen.
- Die Lenkungstypen C und D wirken auf die vom Diskriminierungsphänomen im positiven Sinn Betroffenen.

Die Lenkungstypen A bis D können mit ihrer inversen Auslegung A' bis D' in ihrer lenkenden Wirkung umgekehrt werden. Dies ist deshalb von Belang, weil nicht immer der Abbau bestehender Strukturen oder der Abbau sich negativ auswirkender Kräfte, sondern der Aufbau von neuen Strukturen oder der Aufbau sich positiv auswirkender Kräfte die bestmögliche Wirksamkeit zeigt!³⁸ Dies führt zu den – weil die Gegengruppe oder den Grundsatzträger betreffend – auf den ersten Blick etwas paradox anmutenden Lenkungstypen:

Lenkungstyp A': Dieser fördert die Diskriminierung bzw. die diskriminierenden Strukturen (Absenkung des Privilegierungsgrads) (Q3, Q4).

Lenkungstyp B': Dieser fördert die Benachteiligung bzw. die benachteiligenden Strukturen (Absenkung des Besserstellungsgrads) (Q2, Q3).

Lenkungstyp C': Dieser fördert die Übervorteilung bzw. die übervorteilenden Strukturen (Anhebung des Besserstellungsgrades) (Q1, Q4).

Lenkungstyp D': Dieser fördert die Privilegierung bzw. die privilegierenden Strukturen (Anhebung des Privilegierungsgrads) (Q1, Q2).

³⁸ Als Wirksamkeit ist das Optimum aus Effektivität (die richtigen Dinge tun) und Effizienz (die Dinge richtig tun) zu verstehen.

Die Lenkungstypen A' und B' wirken auf die vom Diskriminierungsphänomen im positiven Sinn Betroffenen.

Die Lenkungstypen C' und D' wirken auf die vom Diskriminierungsphänomen im negativen Sinn Betroffenen. (Die inversen Lenkungstypen wurden der Übersichtlichkeit wegen nicht in die Graphik 1.3.1 eingezeichnet).

Der Einsatz operativer Instrumente der inversen Lenkungstypen empfiehlt sich insbesondere dann, wenn der Ressourceneinsatz für den Abbau einer bestehenden suboptimalen Struktur grösser ist als ihre Überlagerung durch den Aufbau einer neuen optimierten Struktur. Bei der Verwendung dieser inversen Lenkungstypen gilt es, die Gefahr zu beachten, dass keine isolierten sowie inkompatiblen Insellösungen entstehen.

Die obigen acht Lenkungstypen verdeutlichen die zentrale Bedeutung der richtigen Ursachenanalyse des Diskriminierungsphänomens sowie die hohe Sensitivitätserfordernis bei der Planung, Entwicklung und Implementierung jener Lenkungsinstrumente, die einzeln aber meist in einem fein abzustimmenden Verbund das Diskriminierungsphänomen beheben sollen.

Um also beispielsweise für ein und dieselbe Zielgruppe eine Struktur der Diskriminierung ($y < 0$) in Richtung einer Gleichberechtigung zu verändern,

- **ist zum Abbau von diskriminierenden Strukturen für diese der Lenkungstyp A über wenigstens ein Lenkungsinstrument zu steuern;**
- **ist zum Aufbau von privilegierenden Strukturen für diese der inverse Lenkungstyp D' über wenigstens ein Lenkungsinstrument zu steuern.**

Da für gewöhnlich eine diskriminierende Struktur ebenso auch eine Benachteiligung mit sich zieht, soll nun auf den funktionalen Zusammenhang zwischen dem Privilegierungsgrad und dem Besserstellungsgrad eingegangen werden. Es wurde in Abbildung 1.3.1 gezeigt, dass für jede Richtung

entlang der zwei Dimensionen je einem Lenkungstyp entsprechende Lenkungsinstrumente zuzuordnen sind. Sollen nun gleichzeitig in beiden Dimensionen eines Quadranten nichtdiskriminierende Massnahmen ergriffen werden, so sind diejenigen Instrumente von zwei Lenkungstypen zu finden, die sich im vektoriellen Sinn dergestalt überlagern, dass die Effekte des Diskriminierungsphänomens bei beiden Dimensionen abgebaut werden und schliesslich zwischen Zielgruppe und Gegengruppe zur Gleichberechtigung und Gleichstellung führen.

Wie in diesem Abschnitt gezeigt wurde, zieht ein definierter Abbau diskriminierender Strukturen nicht notwendigerweise einen ebenso grossen Abbau benachteiligender Strukturen nach sich. Eine Reduzierung von Benachteiligung bei unveränderter Diskriminierung ist ebenso denkbar wie eine Übervorteilung bei Gleichberechtigung.

- **Privilegierungsgrad und Besserstellungsgrad sind die zwei voneinander unabhängigen variablen Grössen (Dimensionen) von Diskriminierungsphänomenen, die über einen entsprechend ausgestalteten personalpolitischen Nichtdiskriminierungsgrundsatz zu steuern sind.**
- **Aufgrund der Unvereinbarkeit der immateriellen Dimension (Privilegierungsgrad) mit der materiellen Dimension (Besserstellungsgrad) des Diskriminierungsphänomens lassen sich Lenkungsinstrumente ausschliesslich nur für eine Wirkungsrichtung, nämlich in der Richtung der einen oder anderen Dimensionen-Achse, entwickeln.**
- **Zeigt ein Diskriminierungsphänomen z.B. sowohl diskriminierende Anteile (Privilegierungsgrad) als auch benachteiligende Anteile (Besserstellungsgrad), so gilt es für beide Anteile mindestens je ein Lenkungsinstrument dergestalt zu entwickeln, dass sie vektoriell addiert gleichzeitig Diskriminierung und Benachteiligung möglichst zur Gleichberechtigung als auch Gleichstellung hinführen.**

1.3.2 Wirkungsfelder der Dreidimensionalität

Die Lenkungstypen des Privilegierungsgrads und des Besserstellungsgrads und ihre inversen Auslegungen aus Abschnitt 1.3.1 legen den Schluss nahe, dass die Behebung eines Diskriminierungsphänomens mit den gewählten Lenkungstypen nicht zwingend für Adressaten und Träger des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes in gleicher Weise optimal sind. Folgendes Beispiel soll dies illustrieren:

Im Zuge der Einführung des anspruchsrgruppenorientierten Nichtdiskriminierungsgrundsatzes sollen im Bereich der Salärrierung innerbetrieblich vorhandene Diskriminierungsphänomene zwischen Frauen und Männer behoben werden. Wie eine betriebsinterne Analyse³⁹ ergeben hat, sind zur Behebung des zweidimensionalen Diskriminierungsphänomens zur vektoriellen Überlagerung Instrumente sowohl des Privilegierungsgrads als auch des Besserstellungsgrads notwendig, da das Diskriminierungsphänomen nicht nur auf Seite der harten (sichtbaren) Faktoren materiell benachteiligt/übervorteilt, sondern auch auf Seite der weichen (spürbaren) Faktoren immateriell diskriminiert/privilegiert.

Geht die Trägerin des Grundsatzes von tendenziell zu hohem Salär bei den Männern aus, so bieten sich folgende Sets von Lenkungstypen der graduellen Absenkung innerhalb der Adressaten mit sozialem Datum «Mann» an:

Variation 1:

Lenkungstyp C: Dieser baut die Übervorteilung bzw. die übervorteilenden Strukturen ab.

Lenkungstyp D: Dieser baut die Privilegierung bzw. die privilegierenden Strukturen ab.

Variation 2:

Lenkungstyp A': Dieser fördert die Diskriminierung bzw. die diskriminierenden Strukturen (Absenkung des Privilegierungsgrads).

39 Vgl. vertrauliche Personalumfrage in einem Schweizer Pharmakonzern, Basel 1995.

Lenkungstyp B': Dieser fördert die Benachteiligung bzw. die benachteiligenden Strukturen (Absenkung des Besserstellungsgrads).

Variation 3:

Lenkungstyp C: Dieser baut die Übervorteilung bzw. die übervorteilenden Strukturen ab.

Lenkungstyp A': Dieser fördert die Diskriminierung bzw. die diskriminierenden Strukturen (Absenkung des Privilegierungsgrads).

Variation 4:

Lenkungstyp D: Dieser baut die Privilegierung bzw. die privilegierenden Strukturen ab.

Lenkungstyp B': Dieser fördert die Benachteiligung bzw. die benachteiligenden Strukturen (Absenkung des Besserstellungsgrads).

Die Lenkungstypen C und D sowie A' und B' wirken in diesem Beispiel auf die vom Diskriminierungsphänomen im positiven Sinn betroffenen Männer. Ob ein abbauendes Lenkungsinstrument oder ein aufbauendes inverses Lenkungsinstrument zu wählen ist, hängt von der Sinnhaftigkeit ab, bestehende Begebenheiten zu modifizieren, oder aber solche Begebenheiten durch neue und mächtigere zu überlagern.

Geht die Grundsatzträgerin hinsichtlich des Gleichgewichtsdreiecks der Honorierung⁴⁰ dagegen von einem tendenziell zu niederem Salär bei den Frauen aus, so bieten sich folgende Sets von Lenkungstypen der graduellen Anhebung innerhalb der Adressaten mit sozialem Datum «Frau» an:

Variation 5:

Lenkungstyp A: Dieser baut die Diskriminierung bzw. die diskriminierenden Strukturen ab (Anhebung des Privilegierungsgrads).

Lenkungstyp B: Dieser baut die Benachteiligung bzw. die benachteiligenden Strukturen ab (Anhebung des Besserstellungsgrads).

⁴⁰ Hilb, M. = Integriert = S. 92 ff.

Variation 6:

Lenkungstyp C': Dieser fördert die Übervorteilung bzw. die übervorteilenden Strukturen.

Lenkungstyp D': Dieser fördert die Privilegierung bzw. die privilegierenden Strukturen.

Variation 7:

Lenkungstyp A: Dieser baut die Diskriminierung bzw. die diskriminierenden Strukturen ab (Anhebung des Privilegierungsgrads).

Lenkungstyp C': Dieser fördert die Übervorteilung bzw. die übervorteilenden Strukturen.

Variation 8:

Lenkungstyp B: Dieser baut die Benachteiligung bzw. die benachteiligenden Strukturen ab (Anhebung des Besserstellungsgrads).

Lenkungstyp D': Dieser fördert die Privilegierung bzw. die privilegierenden Strukturen.

Die Lenkungstypen A und B sowie C' und D' wirken auf die in diesem Beispiel vom Diskriminierungsphänomen im negativen Sinn betroffenen Frauen.

Alle diese acht Variationen vermögen das Diskriminierungsphänomen der (als Beispiel) genannten Lohndiskrepanz zwischen Frau und Mann zweifellos adäquat zu beheben. Allerdings ist nicht berücksichtigt, welche adressatenorientierten Variationen sich schliesslich nachhaltig positiv auf das Unternehmen selbst auswirken. Genau dieser Berücksichtigung wird mit der Dimension des Ausrichtungsgrads Rechnung getragen. Denn mit dem Ausrichtungsgrad lässt sich nun im dreidimensionalen Raum veranschaulichen:

- **Wie sich die einzelnen Variationen zwischen der reinen Adressatenorientierung und der reinen Trägerorientierung positionieren.**
- **Welche Variation bei situativ gegebener Inwelt- und Umweltbedingung des Unternehmens die bestmögliche Harmonisierung zwischen den Adressaten des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes (Anspruchsgruppen) und seinem Träger (Unternehmen) ergibt.**

Stellen wir dem Unternehmen beispielsweise den situativen Umstand eines stagnierenden Umsatzes sowie ein rückläufiger Gewinn zugrunde, so wird der männerseitige Abbau von Privilegierung und Übervorteilung bis zur beidgeschlechtlichen Gleichberechtigung und Gleichstellung jene Variation sein, die für sämtliche unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen über alles gesehen den bestmöglichen Nutzen aus der Massnahme Abbau der Lohndiskrepanz stiftet. Die beschriebene Variation 1 wird somit bei der dem Unternehmen zugrunde gelegten Situation gegenüber Variation 5 besser geeignet sein,

- die Lebensfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten;
- von der Mehrheit der relevanten Anspruchsgruppen einverständlich nachvollzogen und getragen zu werden.

Der Ausrichtungsgrad soll also helfen, jener Variation bewusst zu werden, deren Mix Lenkungstypen sich zwischen dem Grundsatzträger und den Grundsatzadressaten dergestalt optimal positioniert, dass für die gesamten für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen der bestmögliche Nutzen aus der Behebung des Diskriminierungsphänomens resultiert. Der Anspruchsgruppengerechtigkeit kann der Nichtdiskriminierungsgrundsatz lediglich dann nachkommen, wenn dieser

- sowohl ein inweltgerichtetes als auch mitweltgerichtetes Sensorium erhält;
- in seiner Operationalisierung einerseits für den Unternehmenserfolg schädliche Diskriminierungsphänomene beseitigt, andererseits die erreichte Egalität langfristig in einem dynamischen Gleichgewicht hält;
- neuartige Diskriminierungsphänomene frühzeitig zu erkennen hilft sowie ihre weitere Entwicklung verhindert.

Nimmt das Unternehmen seine Verantwortung als Trägerin des Grundsatzes der Nichtdiskriminierung im steten Bewusstsein der Selbstbetroffenheit wahr, so ist auszuschliessen, dass die eingesetzte Instrumentierung zur Behebung von Diskriminierungsphänomenen zwar unter den Adressaten Gleichberechtigung und Gleichstellung erreicht, sich nun jedoch ein Ungleichgewicht zwischen dem Träger und den Adressaten einstellt (oder sich ein ehemals vorhandenes gar noch verstärkt). Im Sinne des erwähnten

Gleichgewichtsdreiecks von Hilb gilt es gerade im sensiblen Bereich des gewählten Beispiels eine Ausgewogenheit zwischen interner Verteilungsgerechtigkeit, Personalmarktpreisgerechtigkeit und Unternehmungserfolgsgerechtigkeit sicherzustellen, damit:

- Mitarbeitende über alle sozialen Daten hinweg ihre Arbeitsleistung allgemein als gerecht und entsprechend honoriert taxieren;
- die Unternehmung durch einen überhöhten Lohnkostenblock nicht über Gebühr belastet wird;
- nicht gehäuft Mitarbeitende derselben Mitarbeiterkategorie austreten, sich dem Personalmarkt anbieteten und in der Weise betriebsintern zu einem disharmonischen Verhältnis bei der «Mächtigkeit» sozialer Daten führen.

Wird dem Beispiel «Behebung der Lohndiskrepanz» das Gleichgewichtsdreieck von Hilb zugrunde gelegt, so gilt es nach der Korrektur des Diskriminierungsphänomens darauf zu achten, ob das Niveau der geschlechterindifferenten Lohnstruktur im brancheninternen Vergleich nun nicht signifikant tiefer ausfällt. Sollte dies der Fall sein, so ist diese Unausgewogenheit zu vermeintlichen Ungunsten der Trägerin durch Anheben des Niveaus der gesamten Lohnstruktur bis hin zu einem harmonischen Gleichgewicht zwischen Träger und Adressat auszugleichen. Eine leichte Unausgewogenheit zugunsten der Adressaten «Lohnempfänger» kann unumgänglich sein, falls aufgrund der sonstigen Struktur der Arbeitsbedingungen ein extrinsisches Anreizsystem für die Anspruchsgruppe «Mitarbeitende» geschaffen werden muss. Demgegenüber zeigt eine leichte Unausgewogenheit zugunsten der Trägerin «Lohnleistende» dann keine Negativfolgen, falls aufgrund der sonstigen Struktur der Arbeitsbedingungen für die Anspruchsgruppe «Mitarbeitende» bereits ein hoher Grad an intrinsischen Anreizsystemen erreicht wurde.

- **Da wegen der negativen Rückwirkungen auf die Grundsatzträgerin immer jener Variation und Instrumentierung den Vorzug gegeben wird, welche nachhaltig die beste Ausgewogenheit zwischen Träger und Adressaten erreicht, ist es aus Sicht des Unternehmens vollkommen unerheblich, in welcher (fremdbestimmten) situativen**

Bedingung die Diskriminierungsphänomene behoben werden. Aufgrund der gegenüber allen relevanten Anspruchsgruppen gleichermaßen eingegangenen Verpflichtung zur Nichtdiskriminierung führt eine in der «Schlechtwetterperiode» optimal gewählte Instrumentierung im Ergebnis zum selben Gleichgewichtszustand wie die optimal gewählte Instrumentierung gegen ein Diskriminierungsphänomen, das in einer «Schönwetterperiode» angegangen wird. Im einfachen Beispiel der Behebung der Lohndiskrepanz zwischen den von diesem Phänomen positiv betroffenen Männern und den davon negativ betroffenen Frauen führt somit sowohl das «Schlechtwetterinstrumentarium» zur Absenkung des Lohnniveaus bei den Männern auf die Ebene der Frauen, als auch das «Schönwetterinstrumentarium» zur Anhebung des Lohnniveaus bei den Frauen auf die Ebene der Männer, letztlich zu demselben dynamischen Gleichgewichtszustand im erwähnten Gleichgewichtsdreieck. Folglich sind die aus der Operationalisierung des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes resultierenden Kosten genauso wenig von den situativen Umfeldbedingungen des Unternehmens abhängig, wie die relevante Nutzenstiftung, welche durch die Behebung der Diskriminierungsphänomene entstanden ist. Dagegen wachsen die verschiedenen auf Diskriminierungsphänomene zurückzuführenden Kosten um so stärker an:

- je manifestester jedes einzelne Diskriminierungsphänomen wird (beispielsweise jene Kosten, die durch das Ersetzen des durch den Abbau der VEPs verlorenen Know-hows anfallen);
- je grösser die Anzahl Vertreter der vom Diskriminierungsphänomen betroffenen Anspruchsgruppe ist;
- je dringlicher die Behebung des Diskriminierungsphänomens wird.

Die beschriebene Dimension des Ausrichtungsgrads ergibt auf Basis des Privilegierungs- und Besserstellungsgrads die in Abbildung 1.3.2 dargestellte verschiebbare Fläche entlang der Adressaten-Träger-Ausrichtungsachse, welcher nun den gesamten Wirkungsbereich des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes zeigt.

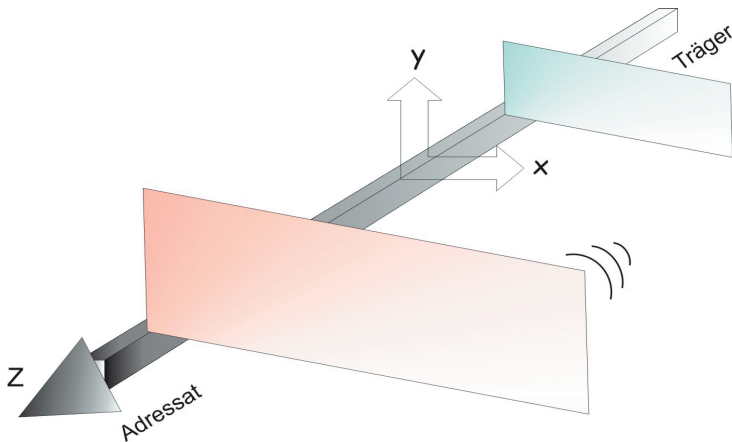


Abb. 1.3.2: Wirkungsfelder der Dreidimensionalität.

Dieser gesamte Wirkungsbereich erschliesst der Unternehmung als Trägerin des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes die Möglichkeit, diesen Grundsatz zwischen zwei Ebenen auszurichten. Sie kann den Grundsatz entweder aus der Sicht des Adressaten begreifen oder in der Betrachtungsweise des Trägers verharren. Die Möglichkeit der Grundsatzträgerin, sich in der gesamten Bandbreite zwischen diesen zwei Polaritäten zu positionieren, eröffnet derselben, sich grundsätzlich entweder aus einer opportunistischen oder aber aus einer verpflichteten Perspektive zu begreifen. Nämlich

- als Zentrum allen Seins, dem sich alles andere unterzuordnen hat («Managementholder-»/Shareholder-Ansatz);
- als dezentraler und kleiner, jedoch nicht unwesentlicher Teil eines übergeordneten Ganzen, dem es dient und für den es als Verantwortungsträgerin Nutzen zu stiften hat (Stakeholder-Ansatz).

Je nach Selbstverständnis wird die Nutzenwirkung des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes primär in den Dienst des Unternehmens selbst gestellt («Managementholders»), oder aber möglichst ausgewogen den Interessen aller unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen unterstellt. Durch diese Möglichkeit der «Zwei-Standpunkte-Sicht» erwirbt das Unternehmen und

seine Belegschaft die Fähigkeit, bewusst den Sichtwinkel zu erweitern – eine Chance der Personalpolitik, dem Verharren unternehmenspolitischer Missionen im Hier und Heute und in den Möglichkeiten des Üblichen entgegenzuwirken.⁴¹

Die Verengung des Sichtwinkels (zentralisierende Trägerperspektive) wird die Wirkung der Personalpolitik darauf beschränken, Strukturen zu schaffen, denen sich anzupassen dem Adressaten zwar möglich ist, aber weder für die Arbeitskraft noch für das Unternehmen optimal sind (Reibungsverluste aufgrund der aufgabenorientierten Trennung zwischen Struktur und Wesensausprägung der Arbeitskraft: «character follows structure»).

Basiert die nichtdiskriminierungsgrundsatzverpflichtete Personalpolitik dagegen auf einer Fokuserweiterung (dezentralisierende Adressatenperspektive), so werden sich Strukturen ergeben, die sich – im Zeitverlauf – mit den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie der Arbeitsbereitschaft des Adressaten wandeln und mitverändern (hohe individuumsspezifische Arbeitsplatzoptimierung, geringe Reibungsverluste aufgrund der personenorientierten Verbindung zwischen Wesensausprägung und Struktur «structure follows personality»).

Oft ist ein Aufbau nichtdiskriminierender und/oder bevorteilender Strukturen leichter im Unternehmen durchzusetzen und einzuführen als historisch gewachsene Strukturen abzubauen, da erstere den bestehenden festen Strukturen übergelagert werden können.⁴² Dies schliesst die Möglichkeit mit ein, bereits eingeschliffene Strukturen praktisch unverändert beizubehalten

41 Vgl. Bleicher, K. = Konzept = S. 107 f., S. 383.

42 Vgl. Bleicher, K. = Konzept = S. 454 ff.: Innovationsmanagement/Management of Change. «Eine Kulturveränderung zur Innovationspromotion wirft zwei Fragenkreise auf: den sachrationalen Gestaltungsaspekt und den sozio-emotionalen Entwicklungsaspekt, der eher die Grenzen der Gestaltung betrifft (S. 463). Im Management of Change ist «eine wechselnde Balance zwischen einer Überwindung änderungshemmender und einer Aktivierung änderungsfördernder Kräfte herzustellen» (S. 459 f.), Huber, R. = Überwindung = S. 133 f. (in Bleicher, K., S. 460) unterscheidet zwischen einem Verhaltens- und einem Systemwiderstand bei der Durchführung von Änderungen: Systemwiderstand = Fehlen strategischer Fähigkeiten, kurzfristige Orientierung, unzureichende Macht der Leitung; Systemträgheit = Fähigkeiten/Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Bequemlichkeit der Routine, eingespielte Prozesse, Strukturen, Kapazitäten und Führungssysteme».

und mit mächtigeren Strukturen immer mehr ins Abseits zu drängen. Der Bedarf an Ressourcen zum Aufbau von mächtigeren Strukturen bleibt dabei mit jenem zum Abbau bestehender Strukturen vergleichbar. Denn es liegt in der Natur der Letztgenannten, dass zu ihrem Abbau die Lenkungskräfte meist auf wenige Massnahmen konzentriert zu fokussieren sind, um den notwendigen Veränderungsdruck aufzubauen, während für den Aufbau neuer «Überlagerungsstrukturen» die Lenkungskräfte mit weiterem Fokus gestreut werden können. Gerade für den Aufbau solcher «Überlagerungsstrukturen» bieten sich insbesondere die Förderungsinstrumente an, wie sie aus den inversen Lenkungstypen Ausfluss finden. Je nachdem wie das Unternehmen den Grundsatz zur Nichtdiskriminierung zwischen der reinen Adressatenorientierung und der reinen Trägerorientierung zu positionieren in der Lage ist,⁴³ können daher gerade die inversen Lenkungstypen mit ihrem weiten Fokus sehr mächtig sein.

Der Unterschied zwischen den «Abbauinstrumenten» und den inversen «Förderungsinstrumenten» ist der weniger brüske, eher selbstregulative Charakter der inversen Lenkungstypen. Diese sind dann einzusetzen, wenn:

- mit den Abbauinstrumenten die Gefahr besteht, dass sich eine unkontrollierbare Eigendynamik entwickelt, die über das Lenkungsziel hinauschießt, wodurch sich durch das Ausufern der Binnenkomplexität für das System unabsehbare Folgen ergeben können;
- das Diskriminierungsphänomen von den davon negativ Betroffenen als zwar stossend, aber nicht gravierend beurteilt wird;⁴⁴
- der Zeithorizont der Lenkungswirkungen eher langfristig ausgelegt werden kann.

Wie in diesem Abschnitt gezeigt wurde, lassen sich meist mehrere Variationen von Lenkungstypen finden, die ein Diskriminierungsphänomen zu be-

⁴³ Die Harmonisierung eines rein adressatenorientierten Grundsatzes zur Nichtdiskriminierung mit einer ausgeprägt opportunistischen Unternehmenspolitik kann ebenso ausgeschlossen werden wie die Harmonisierung eines rein trägerorientierten Grundsatzes zur Nichtdiskriminierung mit einer ausgeprägt verpflichteten Unternehmenspolitik.

⁴⁴ Evaluierung durch Befragung nach der Mitarbeiterzufriedenheit, der Arbeitsplatzsituation, den Bedürfnisdefiziten (vgl. Hilb, M. = Integriert = S. 74).

heben vermögen. Sie können in der ganzen Bandbreite zwischen einer reinen Adressatenorientierung und einer reinen Trägerorientierung spezifiziert werden. Ausschlaggebendes Kriterium für eine optimale Variation ist jedoch, mit ihrer nachhaltigen Wirkungsentfaltung eine möglichst viele der relevanten Anspruchsgruppen erreichende Nutzenstiftung zu erzielen. Aufgrund der schnell ausufernden Komplexität gilt es die operativen Instrumente des Grundsatzes dergestalt auf möglichst wenige Adressaten zu fokussieren, sodass letztlich möglichst viele der relevanten Anspruchsgruppen von der hervorgehenden Nutzenstiftung erfasst werden können. Die Adressaten des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes sind dementsprechend nicht identisch mit den relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens! Sie sind aber immer mindestens Teil einer einzelnen dieser Anspruchsgruppen.

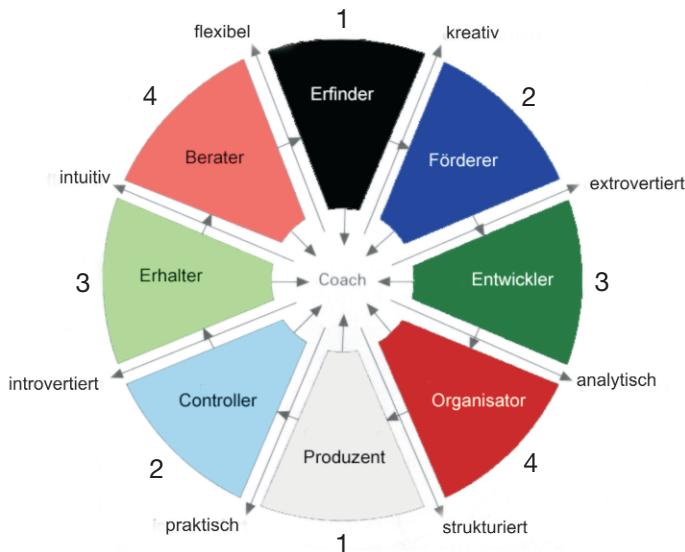
Wie das konstruierte Beispiel der Lohndiskrepanz gezeigt hat, wurden innerhalb der Anspruchsgruppe «Mitarbeitende» die Mitarbeiterkategorien «Frauen» und «Männer» zu den Adressaten der operativen Instrumente des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes. Mit einer innerbetrieblichen Perspektive resultiert durch den Nichtdiskriminierungsgrundsatz ganz offensichtlich eine zielgruppenorientierte Aufschlüsselung der Anspruchsgruppe «Mitarbeitende» nach soziodemographischen Kriterien. Sollen auftretende Diskriminierungsphänomene nicht nur momentan, sondern auf Dauer behoben werden, so hat die Zielgruppenorientierung anhand soziodemographischer Kriterien zwingend bestehen zu bleiben. Sie darf nicht durch eine letztlich fragwürdige Auslegung von «equal opportunity» der Gleichartigkeit geopfert werden. Denn die besondere Qualität jeder Arbeitskraft liegt gerade in der Einzigartigkeit ihrer persönlichen Daten und in der Verschiedenartigkeit ihres prägendsten sozialen Datums zu den anderen sozialen Daten. Unter welchen Kriterien und Bedingungen die hier vorgeschlagene soziodemographische Zielgruppenorientierung Sinn macht, soll in Kapitel 2 «Strategien des soziodemographischen Managing Diversity» erörtert werden.

2 Säule II: Strategien des soziodemographischen Managing Diversity

Im Managing Diversity kann unterschieden werden zwischen

- a) persönlichkeitsorientierten- und
- b) soziodemographischen Kriterien.

a) Werden persönlichkeitsorientierte Kriterien zugrundegelegt, wird meist eine Kombination der Jung'schen Persönlichkeitstheorie und der Rollentheorie gewählt. Dabei hat vor allem der Ansatz von Margerison/Mc Cann⁴⁵ weite Verbreitung gefunden (vgl. Abb. 2.0):



Legende

Der Kreislauf der Rollenstärken verdeutlicht die in sich geschlossene Folgeabhängigkeit von Rollenstärken im Managementprozess.

Die Opposition von dunkel und hell derselben Farbe verdeutlicht die Interdependenz komparativer Rollenstärken in erfolgreichen Arbeitspartnerschaften.

Abb. 2.0: Unterschiedliche Rollenstärken in erfolgreichen, gezielt vielfältig zusammengesetzten Arbeitspartnerschaften.

⁴⁵ Vgl. Margerison, C./Mc Cann, D. / In Hilb, M. = Integriert = S. 30.

Dabei wird davon ausgegangen, dass ganz bestimmte Persönlichkeitsausprägungen, aufgrund der Jung'schen Dimensionen, ganz eng mit unterschiedlichen Rollenstärken und (in Abb. 2.0 auf der Gegenseite dargestellten) Rollenschwächen in der Arbeitspartnerschaft verbunden sind.

Je besser jedes Teammitglied seine eigenen Rollenstärken und -schwächen sowie ebenso auch jene der anderen Teammitarbeitenden kennt, desto mehr wird dieses Mitglied es schätzen, in der Arbeitsgemeinschaft einen Teampartner zu wissen, der gerade dort die grösste Rollenstärke zeigt, wo das Mitglied die grösste Rollenschwäche aufweist. Diese Strategie verhilft dazu, individuelle «Schwächen» nicht zum Tragen kommen zu lassen bzw. diese zu korrigieren. Nur durch die Möglichkeit zu einem derartigen, gezielten Rollen-Mix entstehen für die Innovationskraft eines Unternehmens überlebensnotwendige, strategisch zusammengesetzte Teams von Arbeitspartnern.

- b) Werden dem obigen Ansatz jedoch zielgruppenorientiert soziodemographische Kriterien zugrundegelegt, wird der Blick auf das Kaleidoskop der Persönlichkeitseigenschaften nicht auf die persönlichen Daten, charakterliche Veranlagung gerichtet, sondern auf das Set sozialer Daten wie z.B. Geschlecht, Alter, Nationalität, Kulturzugehörigkeit etc.

Die Orientierung des Managing Diversity an sozialen Daten liegt darin begründet, dass Menschen zu oft von einem als primär bezeichneten sozialen Datum in ganz besonderer Weise geprägt sind. Dieses primäre soziale Datum kristallisiert sich vor allem heraus:

- aus physiologischen Eigenschaften;
- aus den typischen charakterlichen Veranlagungen;
- aus den in der Frühkindheit durch die Familie indoktrinierten Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensmuster;
- aus den späteren Lebensumfeldern und Lebenserfahrungen.

Durch diese vom primären sozialen Datum ausgehende Prägung entstehen spezifische Befähigungen,

- die gehäuft eben nur bei diesem sozialen Datum in Erscheinung treten;
- die als die komparativen Kompetenzen bezeichnet werden.

Je besser nicht nur die individuellen Rollenstärken, sondern auch die komparativen Stärken einzelner sozialer Daten bekannt sind, desto gezielter können Teams von Arbeitspartnerschaften zusätzlich nach soziodemographischen Aspekten erfolgsrelevant vielfältig zusammengesetzt werden. Dies führt zur Idee der soziodemographischen Zielgruppenorientierung, aufgrund derer die verschiedenen Mitarbeiterkategorien entstehen.

2.1 Idee der soziodemographischen Zielgruppenorientierung

Jedem Menschen eigen ist wie erläutert ein Kaleidoskop von persönlichen und sozialen Daten. Aus dem Set sozialer Daten schält sich durch charakterliche Veranlagung, wie auch durch Umfeldeinflüsse als auch im Zeitverlauf jeweils ein primäres soziales Datum heraus, aufgrund dessen das Individuum am augenscheinlichsten geprägt ist. Jedes dieser primären sozialen Daten weist komparative Stärken und Schwächen auf.

Zur Illustration werden im Folgenden drei verschiedene soziodemographische Zielgruppen dargestellt:

1. Seniors und Juniors;
2. Inländer und Ausländer;
3. Damen und Herren.

1. Seniors und Juniors weisen folgende unterschiedliche komparative Stärken auf (Abb. 2.11, S. 68)

In diesem Sinn heisst Management der Diversität, dass Juniors und Seniors gezielt zu Arbeitsteams zusammengebracht werden. Durch die Zusammenarbeit in derartigen Arbeitspartnerschaften lernen Juniors und Seniors gleichermaßen voneinander und bringen damit bessere und in sich ausgewogenere Teamleistungen hervor.



Abb. 2.11: Komparative Stärken von älteren und jüngeren Mitarbeitenden.⁴⁶

2. Inländer und Ausländer verfügen über komparative Kompetenzen aufgrund ihrer Prägung durch unterschiedliche Kulturen, Sitten und Bräuche. Je besser Mitarbeitende die komparativen Stärken und Schwächen unterschiedlicher Landeskulturen kennen, desto gezielter und erfolgreicher können sie im Sinne des Managing Diversity zusammenarbeiten. Auch hier im Bereich der kulturellen Diversität zeigt sich deutlich, dass eine Verarmung an Variabilität eintritt, sobald die Zumessung von Gleichwertigkeit mit dem Streben nach Gleichartigkeit verbunden ist. Dazu merkt Jeremy Rifkin an: «...die kulturelle Diversität ist die neue Ressource. Sie ist so wichtig und gefährdet wie die Biodiversität. Wenn wir die kulturelle Diversität kommerziell ausschachten, verlieren wir sehr viel davon. Und wir können sie nie mehr zurückgewinnen. Im Zeitalter der

⁴⁶ Hilb, M.: «Integratives Management von VEPs (Very Experienced Persons)». Beitrag zur Fachtagung der Hochschule für Wirtschaft, Olten vom 1.12.1999, S. 13.

Globalisierung gehört es zu den wichtigsten Fragen, wie wir die kulturellen Unterschiede erhalten...»⁴⁷

Als Beispiel tatsächlich vorhandener kultureller Diversität kann das Konzept von Hilb zur Darstellung der Unterschiede deutschsprachiger Landeskulturen in Abbildung 2.12 dienen.

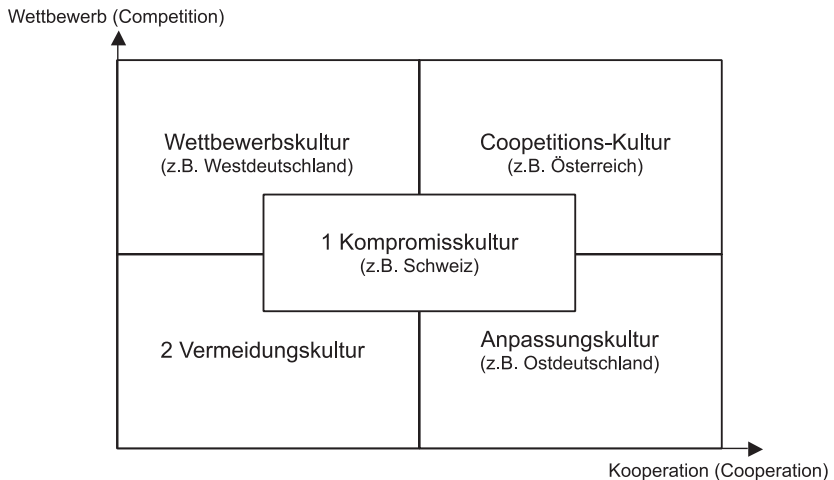


Abb. 2.12: Die deutschsprachigen Kulturen nach Hilb.⁴⁸

Bei Unkenntnis dieser Unterschiede kommt es häufig zu Konflikten. Werden diese komparativen Stärken unterschiedlicher Landeskulturen jedoch gezielt in Arbeitsteams eingesetzt, können sie zu ausserordentlichen Innovationsleistungen führen.

3. Gezieltes Managing Diversity bei Damen und Herren in der Arbeitswelt heisst, die komparativen Vorteile beider Geschlechter gezielt in Arbeitspartnerschaften einzusetzen.

⁴⁷ Rifkin, J. Interview in Brückenbauer Nr. 18 vom 2. Mai 2001.

⁴⁸ Hilb, M. = Transnational = S.18.

Diese komparativen Kompetenzen werden von Fisher⁴⁹ eindrücklich aufgezeigt:

Primary masculine.	Primary feminine.
Goal-oriented approach.	Process-oriented approach.
(The goal is more important than the decision process.)	(The path is the goal.)
Focused thinking.	Intuitive thinking.
Linear step by step process.	Simultaneous process.
Abstract principles.	Concrete contextual thinking.
Competition.	Cooperation.
Strive for status.	Link up in networks.

Diese komparativen Potenzialfaktoren – zusammengefasst zur komparativen Kompetenz – von weiblichen versus männlichen Mitarbeitenden stimmen interessanterweise stark mit männlichen (harten) und weiblichen (weichen) Landeskulturen überein. Dies macht ein Vergleich zwischen der amerikanischen und der japanischen Landeskultur bei Hilb⁵⁰ ebenso deutlich wie die Erfahrungen mit der westdeutschen und ostdeutschen Landeskultur kurz nach dem Mauerfall.

Damit die Diversität im Bereich sozialer Daten bewusst erhalten, gelebt sowie erfahren und die gerade auch in den sozialen Daten angelegten komparativen Kompetenzen eingebracht, umgesetzt und sinnhaltend genutzt werden können, ist als Konsequenz der Ausführungen in diesem Abschnitt

49 Fisher, H.

50 Hilb, M. = Transnational = S. 18 f.

der gesamte Personalbestand einer Unternehmung nicht wie bisher nur nach funktionalem Gesichtspunkt in Personalzielgruppen zu gliedern. Zusätzlich gilt es neu, nach soziodemographischen Kriterien Pools in Form von Mitarbeiterkategorien zu schaffen. Eine Mitarbeiterkategorie ist ein Sammelbecken für Mitarbeitende, die sich alle demselben sozialen Datum zugehörig fühlen. Damit den durch die soziodemographische Zielgruppenorientierung entstehenden Diskriminierungsgefahren wirksam Einhalt geboten wird, ist die konsequente Implementierung des personalpolitischen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung entsprechend der ersten Säule des vorliegenden Konzepts in ein integriertes Personalmanagement (z.B. nach dem Konzept von Hilb⁵¹) Voraussetzung.

Die drei Beispiele entgegengesetzter sozialer Daten veranschaulichen, dass in der Erhaltung der Verschiedenartigkeit eine hohe Qualität liegt. Allerdings zeigt der Integrationsprozess der neuen in die alten Bundesländer Deutschlands exemplarisch, dass hier im Bereich kultureller Diversität komparative Kompetenzen verloren gehen, wenn den verschiedenen sozialen Daten keine Gleichwertigkeit zugemessen wird. Welche Gefahren daraus entstehen, wenn Verschiedenartigkeit allein schon im Bereich sozialer Daten in Richtung Gleichartigkeit gedrängt wird, will der folgende Abschnitt zeigen.

2.2 Diskriminierungsgefahr der soziodemographischen Zielgruppenorientierung

Je engagierter diese Idee der soziodemographischen Zielgruppenorientierung vertreten wird, desto eher können die drei folgenden, erfahrungsgemäss häufigsten Diskriminierungsfallen verhindert werden.

2.2.1 Diskriminierungsfallen bei der Personalgewinnung

Bei der Personalauswahl dienen dem Personalverantwortlichen zur Orientierungshilfe sowohl Anamnese-Daten zur Vorselektion, Interview-Daten zur

51 Hilb, M. = Integriert =

Endauswahl als auch Test-Daten zur Überprüfung.⁵² In diesen drei Datentypen verbergen sich folgende Diskriminierungsgefahren:

- Diskriminierungsgefahr aufgrund von Idealvorstellungen, Vorurteilen und Stereotypen;
- Diskriminierungsgefahr aufgrund psychologischer Barrieren beim Interview;
- Diskriminierungsgefahr aufgrund technischer Probleme beim Vorstellungsgespräch.

Das Diskriminierungsphänomen bei der Vorselektion entspringt zumeist aus dem durch die gesellschaftliche Normvorstellung vordefinierten und in uns unbewusst verankerten Ideal eines Mitarbeiterprototyps. Bei Bewerbungen gelten daher Anamnese-Daten als erstrebenswert, die möglichst nahe an diesem Idealbild liegen. Sie sind dementsprechend von erheblicher Bedeutung für das Ranking bei der Vorselektion. Aufgrund dessen sind gerade Arbeitnehmer aus Minderheiten oder Randgruppen, ältere Arbeitskräfte, Behinderte und nach wie vor auch Frauen diskriminierungsgefährdet.

Diskriminierungsprobleme beim Meinungsbildungs- und Beurteilungsprozess über die Interview-Daten entstehen durch ein vorurteilbehaftetes und daher anpassungsträges Erwartungsprofil, das zusätzlich durch Stereotypen⁵³ die Wahrnehmung verzerrt. Eine Verschiebung der Wahrnehmungsfähigkeit, hervorgerufen durch Stereotypisierung und Bewusstwerdung ansonsten unbewusster Prozesse, bewirkt beim Interviewer, dass sonst Übliches nun plötzlich aussergewöhnlich ist. Dadurch wird seine Aufmerksamkeit übersteigert, was sich als zusätzlicher Druck auf den Interviewten überträgt.⁵⁴ Das Empfinden erhöhten Exponiertseins schlägt sich auch in den Testdaten nieder, indem sich die Leistungen zu tendenziell überdurchschnittlich oder zu tendenziell unterdurchschnittlich hin polarisieren.

52 Hilb, M. = Integriert = S. 72: A-, I- und T-Dateninstrumente.

53 Die Neigung der Majorität, bei Urteilen über die Minorität auf einer Eigenschaftsskala zu dichotomisieren, bezeichnet man als Stereotypisierung. (Nienhüser, W., in HWP, S. 1369).

54 Das verstärkte Rollenverhalten, dem interviewte Minoritäten unterliegen, verleitet diese gemäss Kanter dazu, sich den Urteilen der Majorität entsprechend zu verhalten. «Solche Anpassungsversuche bedeuten individuell eine Entfremdung» (Nienhüser, W., in HWP, S. 1369).

Bei den Diskriminierungsgefahren aufgrund psychologischer Barrieren ist festzustellen, dass es diese sowohl beim Bewerber (aus einer Minorität) als auch beim Personalverantwortlichen zu überwinden gilt. Dabei muss sich der Bewerber jedoch bewusst sein, dass es weitgehend seine Aufgabe ist, nicht nur das eigene Gehemmtsein in konstruktive Bahnen zu lenken, sondern auch dem Personalverantwortlichen auf unauffällige Art zu helfen, seine Verunsicherung in Richtung einer Kooperationsbereitschaft zu überwinden. Diese unauffällige Hilfestellung ist für die Selektionschancen dahingehend von Bedeutung, als sie dem Personalverantwortlichen einerseits die Befriedigung vermittelt, der Ohnmacht gegenüber der ausserordentlichen Situation wirksam und in nichtdiskriminierender, offener Weise begegnet zu sein. Gerade derartige Hilfestellungen verhindern beim Personalverantwortlichen ein Bewusstwerden des Rollenkonflikts zwischen Führer und Geführtem. Demgegenüber würde das bewusste Erleben des Rollenkonflikts zu Abwehrverhalten gegenüber der Hilfestellung führen und damit Ablehnung und diskriminierendes Verhalten verstärken. Die Aufgabe des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes aus Kapitel 1 ist es, Personalverantwortliche auf diesen psychologischen Mechanismus zu sensibilisieren, damit Hilfestellungen seitens der Bewerber aus Minoritäten erkannt und als Qualität in ihrer Güte bewertet werden können.

Eine zweite psychologische Barriere bildet der übersensibilisierte Abwehrmechanismus des zu einer Minorität gehörenden Kandidaten auf sachlicher, faktischer und emotionaler, persönlicher Ebene.

Im Zuge des übersensibilisierten Abwehrmechanismus kann sich diese Verunsicherung beim Interviewten charakterbedingt entweder in einem zu defensiven oder aber in einem überkompensatorischen, zu offensiven Verhalten äussern. Der dem Nichtdiskriminierungsgrundsatz verpflichtete Personalverantwortliche wird daher aufgefordert sein, sowohl der einen wie auch der anderen Verhaltensweise konstruktiv entgegenzuwirken, sich selbst zu öffnen und seine eigene Unbeholfenheit im Umgang mit der ungewohnten Situation zur Sprache zu bringen. Dies reduziert das Mystery-Mastery-Phänomen⁵⁵ und schafft eine konstruktive Atmosphäre, in welche die Minoritä-

⁵⁵ Argyris, C./Schön, D.A., vgl. Anhang I S. 175.

ten angehörenden Bewerber die nicht messbaren Qualitäten besser einbringen können.

Eine weitere Ursache für Diskriminierungstendenzen ergibt sich u.U. durch technische Probleme während des Interviews. Denn häufig werden dem Personalverantwortlichen beispielsweise die mit einer Behinderung verbundenen Folgeschwierigkeiten erst in der technischen Abwicklung des Interviews voll bewusst. Auf diese Weise können ablauftechnische Probleme im Interview zu Abwehrverhalten seitens des Personalverantwortlichen führen und in der Folge den nichtidealtypischen Bewerber diskriminieren und/oder benachteiligen.⁵⁶

2.2.2 Diskriminierungsfallen bei der Personalentwicklung

Personalentwicklung kann definiert werden als alle planmässigen und gezielten Massnahmen, welche Arbeitskräfte bewusst oder unbewusst in sozialer sowie fachlicher Hinsicht so verändern, dass diese auf zukünftige, veränderte Aufgaben vorbereitet sind, wobei stets Mitarbeiter- und Unternehmensziele vereint werden⁵⁷ Dabei bieten sich Personalentwicklungsmassnahmen sowohl vertikal steigender als auch horizontal lateraler Richtung an. Auch eine «Rückkehr» innerhalb der vertikalen Achse der Organisationsstruktur ist möglich.⁵⁸ In den drei Entwicklungsrichtungen verbergen sich folgende Diskriminierungsgefahren:

- Diskriminierungsgefahren aufgrund von Mängeln in der Personalbeurteilung;
- Diskriminierungsgefahren bei der Relegation in Managementpositionen;
- Diskriminierungsgefahren in Erwartung verminderter Einkommensverbesserung;

56 Um derartigen Diskriminierungsphänomenen entgegenzuwirken, sind in den USA (im Rahmen der Einführung der «Americans with Disabilities Act», ADA) und in Kanada Empfehlungen zur «Disability Etiquette in the Work Place» abgegeben sowie Kurse organisiert worden, die auf die Sensibilisierung der nichtbehinderten Mitarbeiter zielen. (Vgl. Solomon, S. 70 ff.; Gunsch, S. 133.)

57 Diese Definition wurde anlässlich eines Seminars bei Prof. Dr. R. Wunderer an der Hochschule St. Gallen erarbeitet.

58 Hilb, M. = Integriert = S.128.

- Diskriminierungsgefahren aufgrund des Pragmatismus von Fachverantwortlichen;
- Diskriminierungsgefahren aufgrund normgruppenspezifisch ausgerichteter Motivationsstrukturen;
- Diskriminierungsgefahren bei der Potenzialerkennung.

Das grösste betriebliche Diskriminierungspotenzial in Form von Aufstiegsbarrieren lässt sich auf die Personalbeurteilung zurückführen. Ursachen für Diskriminierungsphänomene bei der Personalbeurteilung sind:

- a) Undifferenzierter, standardisierter Kriterienkatalog des gängigen Beurteilungsinstrumentariums⁵⁹ erfasst nur Potenziale von idealtypischen Mitarbeitern, nicht aber jene von Minoritätengruppen;
- b) Beurteilende – meist selbst den idealtypischen Mitarbeitern zugehörig – sind i.d.R. ausserstande, Entwicklungspotenziale von Minoritätenvertretern objektiv richtig einzustufen;
- c) Ermangelung eines realen Vergleichsmassstabs, der die inkompatiblen Potenziale zwischen idealtypischen und nichtidealtypischen Mitarbeitern in eine Wert- oder Nutzenbeziehung setzen könnte.

Toppositionen werden, statistisch belegbar, nach wie vor weit häufiger durch idealtypische Mitarbeiter besetzt. Dieses Phänomen erklärt sich aufgrund der Tatsache, dass Kader in hohen Masse selbst Einfluss nehmen, wer in der Karrierenleiter aufsteigt. Dabei orientiert man sich risikominimierend an Vertrautem, Bekanntem und Auslotbarem. Die Durchsetzung des Kaders mit nichtidealtypologischen Vertretern von innerbetrieblichen Minoritätengruppen stellt für eben dieses Kader einen grossen Unsicherheitsfaktor oder gar eine Bedrohung dar. Dies ist damit zu erklären, dass innerhalb einer typologischen Gruppe der Glaube vorherrscht, mit grösserer Sicherheit zu wissen, welche Normen, Werthaltungen und Verhaltensmuster bei einem Vertreter der eigenen Typologie zu erwarten ist. Daher werden wiederum «idealtypische Mitarbeiter» protegiert und so weiteren Diskriminie-

⁵⁹ Ein Beurteilungsinstrument kann z.B. ein Beurteilungsbogen oder ein standardisiertes Beurteilungsgespräch sein.

rungstendenzen in Form von Abwehr- und Abwertungshaltungen Vorschub geleistet.

Umschulung, Aus- und Weiterbildung verursachen nicht nur dem Unternehmen Kosten, sondern ebenso dem/der NutzniesserIn des Personalentwicklungsprogramms. Die Entscheidung zugunsten einer Humankapitalinvestition wird folglich von dieser Partei nur dann gefällt, wenn «das höhere Einkommen aufgrund der Zusatzausbildung (abdiskontiert) die aufgewendeten Kosten übersteigt».⁶⁰ Wenn Minoritäten jedoch zum Vornherein keine Erwartungen in Bezug eines innerbetrieblichen Aufstiegs und damit verbundener Verbesserung des Lebenseinkommens hegen können, dann folgt die logische Konsequenz, dass sie an einer beruflichen Weiterbildung weniger interessiert sind. Damit wird der Verzicht auf Wissenserwerb erstmals nicht mehr nur allein zu einer betrieblich verschuldeten Diskriminierung, sondern auch zu einer Diskriminierungsfalle, die sich VertreterInnen von Minoritätengruppen selber stellen.

Fachverantwortliche sind i.d.R. ausgesprochene Pragmatiker. Daher verwundert es nicht, dass jener Mitarbeiter mit der fundiertesten Fachkompetenz meist auch die grössten Aufstiegschancen hat. Diskriminierungstendenzen entstehen hier also dadurch, dass Führungs-, Sozial-, und Persönlichkeitskompetenzen eine eher untergeordnete Rolle spielen und daher die Promotionschancen von beispielsweise besonders in ihrer Führungskompetenz starken Kandidaten reduziert sind.

Ferner kann festgestellt werden, dass gerade Vertreter aus Minoritätengruppen Personalentwicklungswünsche i.d.R. zurückhaltender zeigen und dass für Kursbesuche oder Beförderungen bei solchen Mitarbeitenden anders und stärker motiviert werden muss, als man dies von der Normgruppe her gewohnt ist. Diesem Umstand wird leider häufig kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Diese normgruppenausgerichtete Motivationsstruktur stellt eine eindeutige Diskriminierung dar: Die Andersartigkeit von Minoritätengruppen ist zwar hinlänglich bekannt, doch werden sie aus Kosten- und Zeitgründen gleich behandelt wie die Normgruppe.

60 Weck, H. /Frey, B., S. 565.

Die Erkennung des Entwicklungspotenzials einer Arbeitskraft liegt beim Linienvorgesetzten, welcher Karrierewege via Leistungsbeurteilung oder via Selektion für Beförderungen und Kursteilnahmen massgeblich beeinflussen kann. Der Umstand, dass die Mehrheit der Linienverantwortlichen der Normgruppe zugehören, kombiniert mit der Tatsache, dass die Potenzial- und Leistungsbeurteilung in den meisten Unternehmungen zu den Schwachpunkten der Personalarbeit zählt, führt zur Diskriminierungsgefahr bei der Potenzialerkennung. Daraus resultiert die kontinuierliche Ausdünnung der verschiedenen Minoritätenvertreter auf jeder nächsthöheren Fach- oder Führungsstufe. Eine Verminderung der Varietät durch den Verlust einer breit angelegten Problemlösungskapazität, beruhend auf den besonderen Sichtweisen der verschiedenen Minoritätengruppen, ist die Folge!

2.2.3 Diskriminierungsfallen bei der Arbeit

Bei der Arbeit selbst verbergen sich folgende minoritätenspezifische sowie auch allgemeine Diskriminierungsfallen:

1. Diskriminierungsgefahren aufgrund mangelnder Einbeziehung betroffener Arbeitsteams in die Interviewphase;
2. Diskriminierungsdruck aufgrund des Sichtbarkeitseffekts, welcher die betroffene Arbeitskraft in eine steigende Leistungsspirale zwingt (vgl. die Erwartung / Erwartungserfüllungs-Spirale S. 81 sowie Anhang II über Minoritäten, S. 169);
3. Diskriminierungsgefahren aufgrund starrer Arbeitsplatzbedingungen;
4. Diskriminierungsgefahr aufgrund infrastruktureller und arbeitsablauftechnischer Restriktionen.

In der Einführungsphase nichtidealtypischer Arbeitskräfte wird die betroffene Abteilung in ungewohnter Weise sowohl auf zwischenmenschlicher Ebene als auch auf Arbeitsprozessebene zu mehr Kommunikation und Kooperation genötigt. Diese unerwartete, zusätzliche Belastung birgt die Gefahr in sich, dass geordnete Routinen und Strukturen nicht mehr aufrechterhalten werden können und dadurch am Arbeitsplatz ein erhöhter «Gruppenstress» entsteht, für welchen das neue Gruppenmitglied verant-

wortlich gemacht wird.⁶¹ Diesem Gruppenprozess, der dem Diskriminierungsphänomen Vorschub leistet, kann durch den Einbezug des betroffenen Teams in die Interviewphase wirksam begegnet werden. Denn ein auf dem Informationsaustausch beruhendes, offen geführtes Interview lässt Vorbehalte, Vorurteile, Ängste und Bedenken aller Involvierten erkennen und abbauen.

Als Folge des Sichtbarkeitseffekts kommt besonders am Arbeitsplatz zum Tragen, dass die Mitglieder einer Minorität einem starken Erwartungsdruck ausgesetzt sind, da ihre Leistung sowie ihr soziales Verhalten stärker beachtet wird und gegen Vorbehalte oder Vorurteile angekämpft werden muss. Empirische Untersuchungen von Semlinger und Schmid zeigten ein erhöhtes Ausmass empfundenen Erwartungs- und Leistungsdrucks exemplarisch bei der nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorie der Behinderten auf.⁶² Dieser erhöhte Druck setzt eine steigende Leistungs- und Erfolgsspirale in Gang, aus der es für die exponierten Mitarbeitenden kein Entrinnen gibt. Denn durch den Gewöhnungseffekt wird jede zusätzlich erbrachte aussergewöhnliche Leistung zu einer zu erwartenden und daher gewöhnlicheren Leistung. Dies führt zu einem Dauerstress und zu frühzeitigen Burn-out-Symptomen.⁶³

Diskriminierungsgefahren durch starre Arbeitsplatzgestaltung und -bedingungen betreffen beispielsweise in erhöhtem Mass besonders Frauen und Behinderte. Die Aufgabenerfüllung und Nutzeneinbringung scheitert hier häufig am nach wie vor Festhalten

- an 100%-Stellen für sogenannt qualifizierte Arbeit sowie
- den praktisch fixen Block- und Präsenzzeiten

so mancher Unternehmensorganisation. Mütter, Ausländer sowie handycaperte Arbeitskräfte beispielsweise wollen oder können oft nicht 100% am

61 Vgl. Solomon, C.M., S.74 und Frieling, E., S.102 für Weiteres zur verunsicherungsbedingten «Sündenbock-Theorie».

62 Nienhüser, W., in HWP, S. 1369 f.

63 Zu den verschiedenen Definitionen von Burn-out, vgl. Burke, R.J./Richardsen, A.M., S. 5 ff.

unternehmensinternen Arbeitsplatz tätig sein. Da Letzteres aber direkt mit Kaderstellen sowie anderen hochqualifizierten Stellen verbunden zu sein scheint, stehen solchen Mitarbeitergruppen gehäuft nur untergeordnete Arbeitsbereiche offen. Dadurch werden Fähigkeiten und komparative Stärken suboptimal genutzt oder können gar nicht zum Tragen kommen. Es darf darin eine entscheidende Ursache gesehen werden für Unzufriedenheit, Demotivation, aber auch psychische Überforderung und Burn-out-Symptome.

Es sind also auf der Basis der Nichtdiskriminierung den Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie der Einsatzbereitschaft der einzelnen Arbeitskraft sich anpassende, flexible Arbeitsplatzbedingungen zu schaffen, damit auch von unternehmensinternen Minoritäten Fähigkeiten und komparative Stärken eingebracht werden können. Daher sind auch Timesharings, Jobsharings sowie Remotoffice-Systeme Ansätze, die auch im Bereich des Kaders oder anderer hochqualifizierter Stellen bislang ungenutzte Fähigkeiten und Potenziale erschliessen helfen sowie einen Beitrag zur Psychohygiene und Leistungsentfaltung sein können.

Diskriminierungsgefahren aufgrund der Infrastruktur sowie technischer Strukturen innerhalb des Arbeitsablaufes stecken in den konzeptionellen Mängeln bei den Informations- und Arbeitsprozessstrukturen. Diese Mängel, kombiniert mit dem Sichtbarkeitseffekt, erhöhen gerade bei davon besonders betroffenen Minoritäten die Notwendigkeit, Leistungsreserven zu mobilisieren, um dem überhöhten Erwartungsdruck auf Dauer standzuhalten und nicht zu versagen. Dies erklärt denn auch, weshalb suboptimale Strukturen nicht erkannt und sich aufdrängende Strukturveränderungen der Arbeitsplatzumgebung nicht richtig eingeschätzt werden.

Gründe für die erschwerte Erkennung von suboptimalen Informations- und Arbeitsprozessstrukturen sind:

- Wegen der Bereitschaft von Mitarbeitern aus Minoritätengruppen zur Mehrleistung und der Inkaufnahme von suboptimalen Strukturen werden Mängel in der Infrastruktur sowie solche in den technischen Strukturen

innerhalb der Arbeitsabläufe kompensiert und infolgedessen derartige Mängel von der Arbeitsumgebung nicht wahrgenommen.

- Der Sichtbarkeitseffekt führt bei Mitarbeitenden aus Minoritätengruppen dazu, dass diese sich wenig über die oben erwähnten Infrastrukturmängel äussern, um ein weiteres Exponiertwerden zu vermeiden. Dieses in nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorien typische Verhalten erschwert weiter die Wahrnehmung erwähnter Mängel durch die Arbeitsumgebung.

Aufgrund der eben genannten vier Phänomene, aber insbesondere durch den Sichtbarkeitseffekt, bleibt der davon betroffenen Arbeitskraft versagt, im Schutze von Anonymität in der «grauen Masse» der bestimmenden Mehrheit unsichtbar zu werden, zu sein oder zu bleiben.⁶⁴ Ist die dergestalt betroffene Arbeitskraft leistungs- und/oder entwicklungsorientiert, so beginnt sich anfänglich kaum merklich eine unheilvolle Spirale zu drehen, die – wenn nicht rechtzeitig erkannt – gravierende Folgen für die betroffene Arbeitskraft haben kann. Sie wird hier als die Erwartungs-Erwartungserfüllungsspirale eingeführt.

Durch den Sichtbarkeitseffekt wird die Leistungs- sowie Erfolgserwartung personifiziert (z.B. nationale Spitzensportler). Werden aufgrund von Leistungs- und Erfolgsorientierung die Ersterwartungen (Ez) erfüllt, so treten sofort fremdindizierte – aber durchaus auch eigenindizierte – neue, weit höher angesetzte Zweiterwartungen an ihre Stelle. Können auch die Zweiterwartungen erfüllt werden, so folgen nochmals zusätzlich höher angesetzte Dritterwartungen usw. Auf diese Weise nimmt diese unheilvolle Spirale ihren Fortgang. Die Problematik dieser Spirale liegt insbesondere im Anforderungs- und Erwartungszuwachs (A/E), der sich nach jeder Erwartung/Erwartungserfüllung ergibt. Dieser Zuwachs an Anforderung und Erwartung kann bewusst, aber genauso gut auch unbewusst, im System zwischen Protagonist und Antagonist liegen und bringt einen immer weiter zunehmenden Energieaufwand und Energieverschleiss beim Betroffenen mit sich (Ev). Dieser ist anfänglich kaum spürbar, bewegt sich noch in üblichen Spannen der

64 Schiller, F.

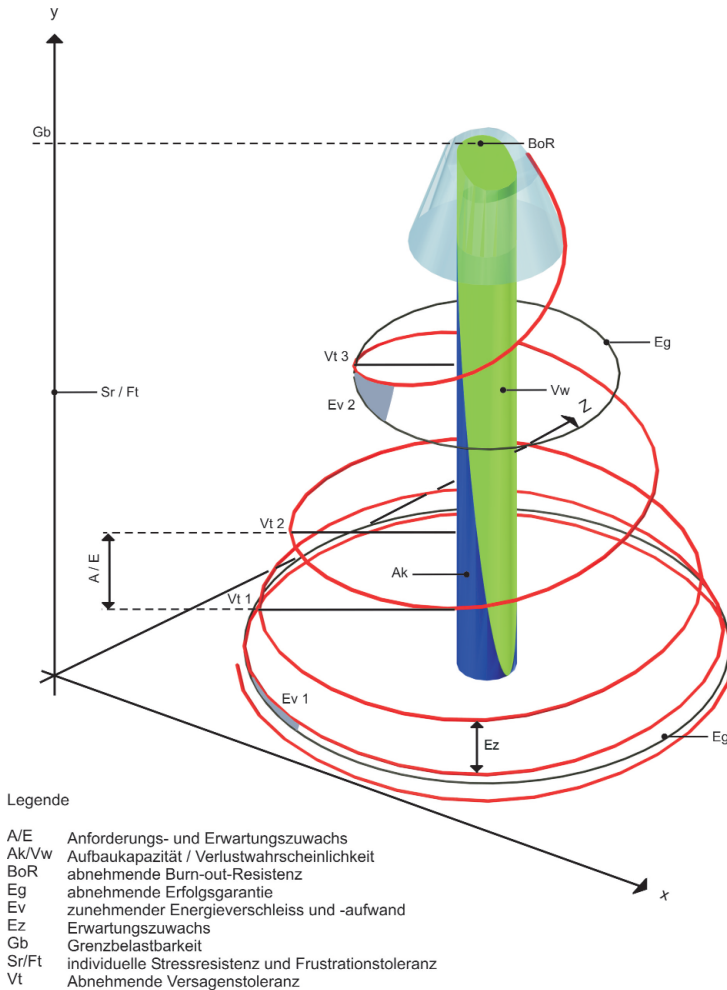


Abb. 2.2.3: Erwartungs- / Erwartungserfüllungsspirale.

Regenerierbarkeit. Vorboten der Abnutzung (Stresssymptome) werden gerade bei Erfolg leicht übersehen. Im fortgeschrittenen Stadium führt jeder zusätzliche Energieaufwand und Energieverschleiß zu einem überproportionalen Anwachsen der Gefahr des «Burn-out». Das heisst, die Burn-out-Resistenz (BOR) nimmt immer weiter ab und kann bis zu einem dramatischen Abreißen jeglicher Belastbarkeit verlaufen. Die Burn-out-Resistenz

nimmt mit der Abnahme der natürlichen Aufbaukapazität (A_k) ab. Diese darf als jeder Arbeitskraft mehr oder weniger gegebene Grösse betrachtet werden. (Stichworte dazu sind «Highpotentials and Lowpotentials»). Die Aufbaukapazität nimmt deshalb ab, weil der Energieverschleiss und Energieaufwand im System der Erwartung und Erwartungserfüllung je nach System mehr oder weniger schnell exponential zunimmt. Je mehr die individuelle, gegebene Aufbaukapazität ausgereizt worden ist, umso mehr steigt auch die Wahrscheinlichkeit, das Erreichte nicht auf Dauer erhalten zu können. Mit dem Ausreizen der Aufbaukapazität einher geht also die Verlustwahrscheinlichkeit (V_w), weil inzwischen die Erwartungen (eigen und/oder fremd) so überhöht sind, dass die Spanne zwischen Erfolg und Misserfolg – hier als Erfolgsgarantie (E_g) bezeichnet – nur noch sehr gering ist. Diese Erfolgsgarantie, die im Verlaufe der immer schwieriger zu erfüllenden Erwartungen stetig abnimmt, geht mit der ebenso abnehmenden Versagenstoleranz (V_t) einher. Letztere zeigt sich insbesondere bei nicht vollumfänglich erfüllten Erwartungen. Wobei das Kriterium der Vollumfänglichkeit nach jeder Erwartung/Erwartungserfüllung schärfer konturiert ist und ebenso auch immer weniger Abweichung duldet. Diese abnehmende Toleranz gegenüber der Auffassung, in welchem Bereich die Erwartung erfüllt ist, gilt jedoch nicht für «kleine Ausrutscher», die umso bereitwilliger übersehen werden, je weiter der Erwartungserfüllung immer wieder nachgekommen werden konnte. Die abnehmende Versagenstoleranz ist der Preis dafür, dass nach jeder Erwartungserfüllung die Achtung, das Prestige und das wohlwollende Entgegenkommen steigt.

Wie – mit welcher Intensität, mit welchem Engagement, mit welcher Konstanz und über welchen Zeitraum hinweg – der Erwartungserfüllung jeweils nachgekommen werden kann, hängt nicht nur von äusseren Umständen und dem Grad der fremdindizierten Erwartungen ab, sondern im hohen Mass von der eigenen Stressresistenz und Frustrationstoleranz (S_r/F_t) des Erwartungserfüllenden. Diese sind wie die Aufbaukapazität für jede Arbeitskraft konstant. Die eine Arbeitskraft bringt von Grund auf mehr, die andere von Grund auf weniger Stressresistenz und Frustrationstoleranz mit. Die zum Teil dennoch deutlichen Schwankungen beim einzelnen Individuum selbst hängen von der im Zeitverlauf mehrfach sich verändernden psychi-

schen und physischen Stabilität und Grundbelastbarkeit ab. Jedoch darf angenommen werden, dass die extrinsischen Faktoren wie z.B. Arbeitsumfeld, Grad der Übereinstimmung des Aufgabenprofils mit den Ist-Möglichkeiten des Erfüllenden, ausgeübter sowie empfundener Erwartungsdruck, situative Bedingungen im privaten Umfeld, das Mass der Stressresistenz und Frustrationstoleranz weit stärker beeinflussen, als es die Schwankungen in der psychischen und physischen Stabilität *ceteris paribus* tun. Aus diesem Grund gilt es von Seiten des Unternehmens Arbeitsplatzbedingungen solcherart zu gestalten, dass die Grenzbelastbarkeit (Gb) möglichst hoch ist sowie möglichst wenig schwankt, um schliesslich Nutzeneffekte auch im Bereich der bestehenden Human-Ressourcen weiter zu optimieren. Wie eine solche Optimierung zu erreichen ist, soll im Kapitel 3, der dritten Säule des hier vorgestellten Konzepts, modellhaft aufgezeigt werden.

2.3 Selbstbeurteilung und Selbstbewertung der Akteure als oberste Prämissen soziodemographischer Zielgruppenorientierung

Die wichtigste Erfolgsvoraussetzung des soziodemographischen Managing Diversity stellt die Selbstbeurteilung und Selbstbewertung der komparativen Kompetenzen der soziodemographischen Daten aller Akteure dar.

Dies muss auf oberster Ebene des Unternehmens auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene vorgelebt werden, um wirksam in der ganzen Organisation mit Erfolg umgesetzt zu werden.

Die Selbstbeurteilung und Selbstbewertung der komparativen Vorzüge und Nachteile sowie ihre soziodemographische Zuordbarkeit durch die Akteure selbst ist von zentraler Bedeutung. Wie bereits erwähnt, vereinigt jeder Akteur ein ganzes Kaleidoskop sozialer Daten in sich. Allerdings ist der Akteur nicht von allen seinen sozialen Daten gleichermassen geprägt. Komparative Kompetenzen – Vorzüge und Nachteile – entwickeln sich aufgrund jenes sozialen Datums, durch welches sich der Akteur am stärksten geprägt fühlt. Die Beurteilung, welches denn nun das prägendste soziale Datum ist, kann

richtig ausschliesslich nur vom Akteur selbst vorgenommen werden. Eben- solches gilt für die Bewertung der Ausprägungsstärke einzelner Potenzial- faktoren der komparativen Kompetenzen. Unter Potenzialfaktoren sind ein- zelne, schulisch nicht erlernbare Eigenschaften zu verstehen. Diese entwi- ckeln sich auf der Basis des Rollen- und Erfahrungshintergrunds, der oft durch das einen Menschen prägendste soziale Datum entsteht. Als Beispiel eines einzelnen Potenzialfaktors beim geschlechterspezifischen sozialen Datum Frau fügt Fisher «Intuitive thinking» an (vgl. S. 70).

Eine Fremdbestimmung des eigenen prägendsten sozialen Datums sowie die Fremdbeurteilung und Fremdbewertung der eigenen komparativen Kompetenzen resp. ihrer Potenzialfaktoren ist unmöglich, da kein Aussen- stehender diesen Bereich des Akteurs schlüssig einsehen kann. Die Zuord- nung zu einer Mitarbeiterkategorie aufgrund des prägendsten sozialen Da- tums ist deshalb der Selbstbeurteilung und der Selbstkenntnis des Akteurs eigenverantwortlich zu übertragen.

Für die Erschliessung, zielgruppenorientierte Zuordnung sowie gezielte Zu- sammensetzung und Nutzung der komparativen Kompetenzen verschiede- ner soziodemographischer Daten werden Instrumente benötigt, die in der instrumentellen Ebene als dritte Säule des vorliegenden Konzepts zur Spra- che kommen.

3 Säule III: Instrumente zur Nutzung der komparativen Vorzüge eines soziodemographischen Managing Diversity

Zur Erschliessung und dauerhaften Nutzung der komparativen Kompetenzen als betrieblicher Weg

- zur zusätzlichen Wertschöpfung aus den Human-Ressourcen,
- zur Erhöhung und Anpassung der Binnenkomplexität an die beschleunigt wachsende Aussenkomplexität,
- zur wirksamen Wahrnehmung anspruchsgruppenorientierter sozialer Verantwortung,

gilt es, die folgenden drei Komponenten nachhaltig zu etablieren:

1. Bewusstwerdungsprozess mit Durchdringungsphase;
2. Flexibilisierung der Arbeitsorganisation;
3. Zielgruppenorientiertes Monitoring und Personalcontrolling nach soziodemographischen Gesichtspunkten.

3.1 Soziodemographisches Managing Diversity: Prozess der Bewusstwerdung ungenutzter Human-kompetenzen

3.1.1 Evaluation der Potenzialfaktoren der komparativen Kompetenzen und das Workshopkonzept

Bis anhin wurde bewusst mit der als Oberbegriff verstandenen komparativen Kompetenz operiert als eine dessen einzelne Potenzialfaktoren zum Voraus definierte und fest gegebene Qualität. Allerdings zeigt sich schnell, dass je nach situativen Rahmenbedingungen die jeweiligen Träger komparativer Kompetenz dieselben Potenzialfaktoren unterschiedlich verstehen und definieren sowie diesen im Set der jeweiligen komparativen Kompetenz unterschiedliche Wichtigkeit für das erfolgreiche Partizipieren im Tagesge-

schäft beimessen. So werden beispielsweise Frauen in einer historisch gewachsenen steilen Hierarchie patriarchalischen Gepräges, verglichen mit Frauen in einer netzartigen Organisationsstruktur geschlechtsneutralen Gepräges, die einzelnen Potenzialfaktoren ihrer komparativen Kompetenz anders wahrnehmen und einsetzen, um im betrieblichen Alltag vergleichbar erfolgreich zu sein.

Aus diesem Grund ist es nicht praktikabel, im Rahmen einer einmalig durchgeführten empirischen Studie, mit einer Scheingenauigkeit akribisch für jede einzelne komparative Kompetenz Potenzialfaktor um Potenzialfaktor zusammenzutragen. Daher soll an dieser Stelle der Ermittlung der den einzelnen komparativen Kompetenzen innewohnenden Potenzialfaktoren ein offenes Konzept zu Grunde gelegt werden. Einzig mit dem Offenhalten des Konzepts lassen sich die komparativen Vorteile und Nachteile – hier als komparative Kompetenzen zusammengefasst – Unternehmung für Unternehmung konkret ermitteln.

Die offene Gestaltung des hier vorgestellten Verfahrens zur Evaluation und Dingbarmachung der auf dem jeweiligen sozialen Datum beruhenden komparativen Potenzialfaktoren drängt sich also entsprechend aufgrund der Berücksichtigung unterschiedlichster Unternehmenskulturen und -strategien sowie ebenso unterschiedlicher Systeme und Strukturen auf. Je nach Unternehmenskultur ist davon auszugehen, dass

- die einzelnen Potenzialfaktoren der jeweiligen komparativen Kompetenzen unterschiedlich definiert werden;
- sich das Set komparativer Potenzialfaktoren einer bestimmten Mitarbeiterkategorie im Vergleich zur selben Kategorie einer andersartigen Unternehmenskultur weder inhaltlich noch umfangmässig decken;
- die Zuordnung der Wichtigkeitsabfolge der ermittelten komparativen Potenzialfaktoren differieren kann.

Da es für jede Unternehmung folglich das ganze Set komparativer Potenzialfaktoren neu zu ermitteln gilt, soll hier lediglich das von uns herangezogene

Workshopkonzept grob aufgezeigt werden, um anhand eines Beispiels eine Idee zu initiieren, wie sich die auf einem sozialen Datum beruhenden Potenzialfaktoren ermitteln lassen und wie sie kommuniziert werden können.

Wir haben in der zweiten tragenden Säule des vorliegenden Konzepts festgestellt, dass aufgrund besonderer Berücksichtigung sozialer Daten sich die Mitarbeitergemeinschaft in merkmalsbestimmte Mitarbeiterkategorien gliedern lässt. Eine solche Kategorisierung erschliesst anspruchgruppenorientiert nur dann einen zusätzlichen, erfolgswirksamen Nutzen, wenn

- die soziodemographische Zielgruppenorientierung in aller Konsequenz dem Grundsatz der Nichtdiskriminierung folgt;
- die Mitarbeiterkategorien als unabdingbare Bedingung in der Wertschätzung des Unternehmens alle gleichwertig sind;
- die Mitarbeiterkategorien allesamt gleichgestellt sind, jedoch keinesfalls gleichgesetzt werden;
- im Personalmanagement ebenfalls die Segmentierung vollzogen wird und dergestalt nicht nur in der Senkrechten integrierte Konzepte für die Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung, sondern solche integrierten Konzepte auch in der Horizontalen, also für jede Mitarbeiterkategorie einzeln, ausgestaltet werden.⁶⁵

Damit die durch die Segmentierung der Mitarbeitergemeinschaft erschlossenen gleichwertigen Erfolgspotenziale trotz ihrer Unterschiedlichkeit gleichgestellt auf Dauer erhalten werden und nebst den «Muss-Kompetenzen» die jeweiligen Sets von komparativen Kompetenzen in Bezug auf ihre Wirkungserhaltung miteinander verglichen werden können, ist entsprechend für jede Mitarbeiterkategorie ein eigener Controllingkreislauf der Wichtigkeit und Zufriedenheit über die personalpolitischen Dimensionen Gewinnung, Beurtei-

65 Das Distributed-Liveplanning-Projekt des ehemaligen Schweizerischen Bankvereins verband beispielsweise die Mitarbeiterkategorien «Juniors» und «Seniors» in der personalpolitischen Dimension der Personalentwicklung, ohne jedoch mit den eben erwähnten anderen drei Dimensionen integriert zu sein. Die Gefahr, dass ein solches, weitsichtiges Konzept als Insellösung an Wirkungskraft verliert, ist gross.

lung, Entwicklung und Honorierung zu statuieren (vgl. Abschnitt 3.3). Diese periodische Erhebung zur Abklärung der Zufriedenheit – gerade im Bereich von Einsetzen- und Umsetzenkönnen der komparativen Kompetenzen – dient zur Maximierung des Engagements der einzelnen Mitarbeiterkategorie sowie zur Optimierung bzw. Harmonisierung des Zufriedenheitsempfindens durch strukturelle, instrumentelle sowie sozialverhaltensspezifische Veränderungen oder Anpassungen über sämtliche Mitarbeiterkategorien hinweg.

Damit wird eine jeder einzelnen Mitarbeiterkategorie gerechte, nichtdiskriminierende Erfassung und dauerhafte Erhaltung ihres gesamten Humanpotenzials möglich.⁶⁶ Dies setzt allerdings die Annahme voraus, dass komparative Kompetenz⁶⁷ in keinerlei Hinsicht durch fachliche Kompetenz beeinflusst wird. Ersteres ist deshalb, nach Meinung des Autors, isoliert und vom fachspezifischen Potenzial getrennt ermittel- und handbar.

Das Untersuchungsfeld bei der Ermittlung komparativer Vorteile darf nicht lediglich auf eine einzelne (fachspezifische) Personalzielgruppe (z.B. auf die der Informatiker) beschränkt werden, sondern ist unternehmensweit auf sämtliche (funktionale) Personalzielgruppen auszuweiten. Der Grund dafür liegt darin, dass

- praktisch in jeder Personalzielgruppe gleich mehrere Vertretende der unterschiedlichsten sozialen Daten zu finden sind;
- die komparative Kompetenz nichts mit der fachspezifisch erworbenen Kompetenz gemein hat und sie sich entsprechend auch nicht an funktionale Grenzen hält.

66 Dies ist bis anhin nicht der Fall, da je nach Stärke des Diskriminierungsphänomens sozialer Daten der mehr oder weniger grosse komparative Anteil am gängigen Human Potenzial des Einzelnen keine Berücksichtigung findet. Aufgrund dessen entstehen um so signifikantere Bewertungsverzerrungen des tatsächlich verfügbaren Potenzials, je unterschiedlicher das primäre soziale Datum des Einzelnen zu jenem der idealtypischen Mitarbeiterkategorie ist.

67 Immer verstanden als zusätzliches, das fachliche «must» im weiteren Sinne ergänzendes Potenzial.

Finden diese beiden Punkte Berücksichtigung, wird in jedem Fall eine genügend breite Basis für die Ermittlung der komparativen Potenzialfaktoren innerhalb der einzelnen Mitarbeiterkategorie geschaffen und gewährleistet. Zudem wird die Kraft bewusst verdeutlicht, die in der Interdisziplinarität liegen kann.

Durch die anschliessend zu erfolgende Wichtigkeitszuordnung zu den einzelnen Potenzialfaktoren komparativer Kompetenz lässt sich das Profil von Vorzügen und Nachteilen im a priori nichtfachlichen komparativen Kompetenzbereich innerhalb einer sozialdatum-bestimmten Mitarbeiterkategorie in einem Selbstbeurteilungsprozess ermitteln und sichtbar machen (Intrabewertung).

Gleich zu verfahren ist auch bei allen anderen Mitarbeiterkategorien, wodurch sich gemäss ihrer Anzahl sich unterscheidende Intrabewertungen ergeben, die schliesslich bezüglich innerbetrieblich erreichter Zufriedenheit zwischen einander zu vergleichen (Interbewertung) und periodisch massnahmenorientiert zu überprüfen sind.

Auf diese Weise entstehen Defizitprofile zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit nun erstmals auch im sichtbar gewordenen Bereich komparativer Kompetenzen.

Als Instrument zur Bewusstmachung und innerbetrieblichen Transparenzschaffung, aber auch für die Zusammenstellung des optimalen Mix komparativer Vorteile für eine SEP durch gezielt zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften, bietet sich die potenzialäquivalente Faktorenmatrix an. Hierbei handelt es sich um die Visualisierung, Bewusstmachung und Kommunizierung der erwähnten wichtigsten komparativen Potenzialfaktoren jedes einzelnen sozialen Datums über alle Mitarbeiterkategorien hinweg. Die potenzialäquivalente Faktorenmatrix zeigt allen Mitarbeitenden an,

- welche komparative Kompetenz einem einer Mitarbeiterkategorie zugeordneten sozialen Datum innewohnt;
- welche Wichtigkeit die entsprechende Mitarbeiterkategorie seinen herorstechendsten komparativen Potenzialfaktoren beimisst;

- welche Zufriedenheit im innerbetrieblichen Alltag, bezogen auf diese komparativen Potenzialfaktoren, erreicht wird;
- wie gleichwertig sich das Defizitprofil aus Wichtigkeit und Zufriedenheit der komparativen Kompetenz der einen Mitarbeiterkategorie zu den anderen Mitarbeiterkategorien ausmacht.

In ihrem Nutzen zur Visualisierung mitarbeiterkategorispezifischer Humanpotenziale soll die potenzialäquivalente Faktorenmatrix zudem eine Entscheidungshilfe dafür sein, die komparative Kompetenz jeder einzelnen Mitarbeiterkategorie in einem Team-Mix möglichst wirkungsoptimal einsetzen zu können.

Bevor wir das Profil aus Wichtigkeit und Zufriedenheit mit den komparativen Potenzialfaktoren der einzelnen Mitarbeiterkategorie zur potenzialäquivalenten Faktorenmatrix verbinden können, gilt es jedoch zuerst mittels des Workshopkonzepts das spezifische Set der komparativen Potenzialfaktoren zu erarbeiten.

Für den Bewusstwerdungsprozess komparativer Potenziale gilt es als vordringlichste Aufgabe, einen Weg zu finden, um diese Potenziale aus dem undifferenzierten Schatten⁶⁸ ins Bewusstsein zu rufen. Auf diese Weise lassen sich aus diffus vorhandenen Potenzialen konkrete Kompetenzen schaffen. Dazu hat sich der moderierte Workshop in den durchgeführten Feldversuchen als geeignetstes Instrument herauskristallisiert. Der moderierte Workshop wurde jeweils als halbtägiges Seminar ausgestaltet, in das nebst Vertretern der zu untersuchenden Mitarbeiterkategorie auch Führungskader sowie einige ausgesuchte Vertreter anderer Mitarbeiterkategorien miteingebunden wurden. Der sich ergebende Mix wurde von der jeweiligen soziodemographischen Zielgruppe als kreativitätsfördernd und im Sinne der Führungskader als zielführend empfunden. So wurde beispielsweise ein ins Stocken geratener Bewusstwerdungsprozess gerade dadurch wieder in Gang gebracht, indem ein von der sich untersuchenden Gruppe wie selbstverständlich und

68 Jung, C.G., in Barz, H., S. 46.

plakativ formulierter komparativer Potenzialfaktor von den Miteingebundenen anderer Mitarbeiterkategorien hinterfragt wurde. Auf diesem Weg liess sich ein zu unreflektierter komparativer Potenzialfaktor in meist mehrere spezifisch der sich untersuchenden Mitarbeiterkategorie zuortbare Potenziale – Stärken wie auch vermeintliche Schwächen – aufspalten. Darüber hinaus wurden durch den Einbezug der teilweise auch selbst betroffenen Führungskader jene für die Unternehmung adäquaten komparativen Potenziale konkreter ausgearbeitet und vermeintliche Nachteile evaluiert. Komparative Nachteile lassen sich über einen moderaten Wechsel der Unternehmenskultur, der Führungs- und Managementphilosophie sowie durch einen geeigneten Umbauprozess der Arbeitsplatzgestaltung und Aufgabenstruktur in ihr Gegenteil umkehren und gereichen damit dem Unternehmen künftig ebenfalls zum Vorteil. So kann z.B. der Potenzialfaktor «Langsamkeit» in einer «schnellen» Umgebung ein komparativer Nachteil sein. Wenn aber für diesen Potenzialfaktor durch gezielt zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften ein adäquater Entfaltungsraum geschaffen wird, so kann sich «Langsamkeit» von einem unerwünschten «bad» zu einer herausragenden zusätzlichen Qualität und somit zu einem «good» verkehren, das neben der «Schnelligkeit» gleichwertig, wenn auch komparativ genutzt werden kann.

Wenn in einer Unternehmung die Anzahl Vertreter in jeder Mitarbeiterkategorie hoch ist, so drängt sich die Begrenzung auf eine repräsentative Anzahl der am Workshop Teilnehmenden auf. Bei der Selektion ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiterkategorie selbst und die direkten Vorgesetzten⁶⁹ einen guten Mix von durchschnittlich und überdurchschnittlich stärkenbewussten Vertretern für den Workshop freistellen können. Eine Vertreteranzahl von 40 bis 50 Personen hat sich in unserem Fall als geeignete Workshopgrösse erwiesen.

Wichtig für den Erfolg dieses Workshops zur Ermittlung komparativer Kompetenzen als arbeitsplatzorientierte Qualitäten ist das alle Teilnehmer durch-

69 Im Gegensatz zum Vorgesetzten in einer Hierarchie sprechen wir in einer integrierten Netzwerkstruktur von Vorgenetzten.

dringende Gefühl einer «eingeschworenen Gemeinde». Alle dahingehenden Möglichkeiten sind sowohl vom Seminarleiter als auch vom Moderator auszuschöpfen. Eine Arbeitsgruppengrösse von je fünf Teilnehmern hat sich als ideal erwiesen.

Um zu verhindern, dass in mehreren Gruppen jeweils dieselben komparativen Vor- bzw. Nachteile extrahiert werden, ist jeder gefundene Potenzialfaktor sofort auf eine für alle Arbeitsgruppen gut sichtbare hellraumprojizierte Folie aufzutragen. Sowohl dem Seminarleiter als auch dem Moderator obliegt zusätzlich die Aufgabe, innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppe eine aufgabenbezogene Gruppendynamik zu fördern und diese in ihrem Entwicklungsprozess herauszufordern. Stündliche Neuzusammensetzung der Arbeitsgruppen verhilft, Fokussierungstendenzen aufzubrechen. Leiter und Moderator sollen sich als Katalysatoren verstehen, welche die konstruktive Kommunikationsbereitschaft innerhalb des einzelnen Teams und die anregende Wettbewerbsatmosphäre zwischen den Teams zu erweitern helfen.

Das sich in der beschriebenen Art ausbreitende kommunikative sowie partizipative Klima ist ausschlaggebend für die qualitative Güte des ermittelten komparativen Potenzials.

Allerdings kann es nicht ausreichend sein, lediglich in allgemeiner Form über die Potenzialfaktoren der einzelnen Mitarbeiterkategorie Kenntnis zu haben. Zusätzlich ist zu ermitteln, welche Wichtigkeit den einzelnen Vor- und Nachteilen beigemessen wird. Als Bezugsgrösse verwenden wir die in der folgenden Tabelle 3.1 aufgelisteten Beispiele altersbezogener Potenzialfaktoren.

- | | |
|---|--|
| • Ausgeglichenheit | • Konsensfähigkeit |
| • Ganzheitlichkeit | • Aufgabenbewältigungseffektivität (die richtigen Dinge tun) |
| • Lebenserfahrung | • Übersicht |
| • Zuverlässigkeit | • Network |
| • Loyalität | • Helikopterperspektive |
| • Know-how (erfahrungsbegründetes Wissen) | • Worttreue |
| • Innerbetriebliches Wissen | • Abgeklärte Trennung von Ich und Unternehmung |
| • Mobilität | • Blick für Machbares und Sinnvolles |
| • Erfahrung | • Sozialkompetenz |
| • Gelassenheit | • Einfühlsamkeit |
| • Standvermögen | • Identifikation mit dem Unternehmen, Unternehmenstreue |
| • Geduld | • Problemlösungsfähigkeit |
| • Ethisch-moralisches Bewusstsein | |
| • Führungs- und Teamkompetenz | |
| • Verlässlichkeit | |

Tabelle 3.1: Beispiele altersbezogener Potenziale der VEPs (ein Kurzumfrageergebnis).

Bei der Bemessung der Wichtigkeit jedes einzelnen komparativen Potenzialfaktors geht es um die Frage,

- wie stark und/oder wie schwach die entsprechende Mitarbeiterkategorie jeden einzelnen seiner spezifischen Potenzialfaktoren hinsichtlich eines Nutzenzuwachses für das Unternehmen einschätzt;
- wie wichtig für den Zufriedenheitsgrad das Einbringen der einzelnen Potenzialfaktoren in den Arbeitsprozess empfunden wird.

Bei einem derartigen Selbstbewertungsprozess gilt im Besonderen, dass die Gültigkeit und die Aussagekraft des einzelnen Potenzialfaktors sowie die Bemessung seiner Wichtigkeit von den Workshopteilnehmern stets kritisch hinterfragt wird. Denn gerade diese Selbsteinschätzung unterliegt der Gefahr folgender Beurteilungserhaltens-Tendenzen:⁷⁰

⁷⁰ Kromrey, H., S. 304.

- Die Tendenz, komparative Potenziale durch unreflektierte Stereotypen als gerade für die eigene Mitarbeiterkategorie ganz typisch zuzuordnen.
- Die Tendenz, sich selbst solche Eigenschaften zuzuschreiben, die im ökonomischen, soziotechnischen Umfeld als «erwünscht» gelten.
- Die Tendenz, mangels objektivierendem Abstand den Wert der eigenen komparativen Stärken und Schwächen eher über- resp. unterzubewerten.

Die Tendenz, Fragen nach sozialdatumbedingten Potenzialfaktoren unabhängig vom Themengegenstand auf der individuellen Ebene der Persönlichkeitsdaten zu bejahen.

- **Nachdem die komparativen Vorteile gefunden und als Potenzialfaktoren die Wichtigkeit sowohl für die Mitarbeiterkategorie selbst als auch für das Unternehmen festgestellt wurde, ist in einer weiteren Betrachtung jeder komparative Vorteil auch hinsichtlich der zu seinem Nachteil gereichenden Umkehrung zu prüfen. So kann beispielsweise das Wissen über innerbetriebliche Abläufe umgekehrt als Betriebsblindheit zum komparativen Nachteil werden. Um also die «bads» komparativer Eigenschaften nach Möglichkeit nicht zum Tragen kommen zu lassen oder sie gar in «goods» verkehren zu können, sind alle für die untersuchte Mitarbeiterkategorie spezifischen «Schwächen» zu evaluieren. Analog zu den obigen «goods» ist auch hier den negativen Potenzialfaktoren eine Ordnung zu geben. Wobei jener Schwäche die geringste Wichtigkeit zukommt, welche aus Sicht der anspruchgruppenorientierten Nutzenstiftung auch die geringste negative Wirkung zeitigt. D.h. es ist jenem Potenzialfaktor die geringste Wichtigkeit zuzuordnen,**
- dessen Ausprägung im day-to-day-business kaum von Bedeutung ist;
 - für den leicht Massnahmen zur Hemmung oder Umkehrung zu einem «good» gefunden werden können;

- **dessen Massnahmenkatalog mit geringem Kostenaufwand umgesetzt und realisiert werden kann;**
- **zu dessen Überwindung sich keine Insellösung aufzwingt.**

Nicht auszuschliessen ist, dass eine ungleiche Anzahl an komparativen Vorteilen und Nachteilen ermittelt wird. Die Gründe dafür sind:

- Die Mitarbeiterkategorie beurteilt die eigenen Qualitäten im soziokulturellen Umfeld eher negaholisch.
- Die komparativen Nachteile sind bei bestehender Organisation tatsächlich stärker offenkundig als die komparativen Vorteile.
- Für die ermittelten komparativen Nachteile lassen sich im Unternehmen leichter und kostengünstiger Konzepte für die Verkehrung hin zur positiven Potenzialnutzung finden, beispielsweise für die erwähnte Langsamkeit.

Die Ordnung der Potenzialfaktoren nach Wichtigkeit ist evident aus folgenden Gründen:

- Es wird ersichtlich, welche der Potenzialfaktoren einer Mitarbeiterkategorie für das Unternehmen am meisten zusätzlichen Nutzen generieren.
- Es wird erstmalig aufgedeckt, welche komparativen Potenzialfaktoren massgeblich verantwortlich sind für den Grad an Zufriedenheit einer gesamten Mitarbeiterkategorie.
- In der Geschäftsleitung entsteht die Motivation, aufgaben-, führungs-, sozialverhaltens- und organisationsstrukturorientiert Massnahmen in Gang zu setzen, welche sowohl die Erschliessung und relevante Nutzung des komparativen Potenzials eröffnen als auch die Zufriedenheit innerhalb der Human-Ressourcen erhöhen und ausgleichen.
- Der Gesamtbelegschaft wird verdeutlicht, dass aus Sicht der Unternehmung jede Mitarbeiterkategorie eine wertschöpfende, wichtige und unverzichtbare Erfolgsposition darstellt. Dies fördert motivationale Aspekte sowie das Engagement.⁷¹ Zudem werden die spezifischen Ängste gemin-

71 Strategien bezüglich Engagement sind Vermeidungsstrategien bezüglich innerer Kündigung.

dert, die eine ganze Mitarbeiterkategorie aufgrund des Gefühls lähmen können, eine eher mindergewünschte, nichtidealtypische Mitarbeiterkategorie zu sein.

Die Ermittlung der für die Mitarbeiterkategorie spezifischen, komparativen Potenzialfaktoren (Tabelle 3.1) sowie die für jeden dieser Faktoren zu erfolgende Beimessung der Wichtigkeit ergeben durch die Darstellung in Spalten und Zeilen ein Raster, die sogenannte potenzialäquivalente Funktionenmatrix. Sie zeigt alle nach Wichtigkeit geordneten komparativen Potenzialfaktoren und fasst diese global zum Begriff der komparativen Kompetenz einer Mitarbeiterkategorie. Wird mit jedem sozialen Datum in gleicher Weise verfahren, so ist zu erwarten, dass mit absteigender Wichtigkeitsbeimessung sich immer häufiger Übereinstimmungen und Überschneidungen zu komparativen Potenzialfaktoren anderer Mitarbeiterkategorien ergeben. Um die so entstehende Unschärfe zwischen den komparativen Kompetenzen der verschiedenen Mitarbeiterkategorien zu schlichten, ist es zu empfehlen, sich auf die zwei bis drei wichtigsten Potenzialfaktoren zu konzentrieren. Schliesslich ist die im Workshop ermittelte komparative Kompetenz – bestehend aus den entscheidenden Potenzialfaktoren – nicht nur von der jeweiligen Mitarbeiterkategorie selbst zu bewerten. Um ein noch objektiveres Bild der komparativen Stärken zu gewinnen, eignet sich zusätzlich eine 360° Fremdbeurteilung. Dadurch wird kommuniziert und visualisiert, welche komparativen Potenziale der untersuchten Mitarbeiterkategorie für die aus der Unternehmenspolitik abgeleiteten Aktivitäten und Aufgaben⁷² von hohem soziopsychologischem sowie auch funktionalem Nutzen sind.

3.1.2 Entwicklung mitarbeiterkategorienorientierter Erfolgsteams

Ziel eines modernen Managementkonzepts der Human-Ressourcen ist es, durch eine unternehmensspezifische Personalpolitik und -strategie, über eine geeignete Führung und Mitarbeiterausrichtung sowie durch ein Management der Ressourcen und Prozesse ein herausragendes Ge-

⁷² Bleicher, K. = Konzept = S. 77.

geschäftsergebnis zu erreichen. Dabei stellen Aktionärs-, Kunden-, Mitarbeiterzufriedenheit und freiwillige Loyalität sowie gesellschaftliche Verantwortung gleichwertige Indizes für den Erfolg eines solchen stakeholderorientierten Konzepts dar. Gerade ein Managementkonzept, das gezielt die in den sozialen Daten der Human-Ressourcen differenziert angelegten komparativen Kompetenzen als strategische Erfolgsposition berücksichtigt, bildet einen neuen und zusätzlichen Baustein zu diesem Erfolg. Grund dafür ist die Erkenntnis, dass die Befähigung der Mitarbeitenden, nicht nur in ihren «Muss-Kompetenzen», sondern ebenso in ihren komparativen Kompetenzen liegt. Die Veranlassung, komparative Befähigungen zu entwickeln und einzusetzen, drängt sich umso mehr auf, je mehr eine Arbeitskraft, aufgrund des sie prägendsten sozialen Datums von der idealtypischen Norm abweicht. Die Möglichkeit, die komparativen Kompetenzen in den Arbeitsprozess einbringen zu können, wird dementsprechend zu einem ganz entscheidenden Element für Engagement, Leistungsbedürfnis, Leistungsentfaltung und schliesslich Mitarbeiterzufriedenheit. Eine auf diesem Weg erzielte Zufriedenheit jeder einzelnen Arbeitskraft wirkt sich durch die Steigerung der Leistung in der gesamten Wertschöpfungskette, in welche die Human-Ressourcen involviert sind, direkt und indirekt positiv auf diverse Indizes des Unternehmenserfolgs aus. Damit wird die Bedeutung eines Managing Diversity im Personalbereich direkt am Unternehmenserfolg deutlich: Ohne Berücksichtigung eines solchen führen auch die besten Managementstrategien nicht zu einem überragenden Geschäftsergebnis.

3.1.3 Nutzung der komparativen Vorzüge – eine Anregung

Häufig sind es die klischierten, stereotypen Attribute, welche unbewusst oder gar bewusst die Personalauswahl, -beurteilung, -wertschätzung, -honorierung sowie die -förderung und -entwicklung diskriminierungsrelevant beeinflussen. Die Eingrenzung auf einen idealisierten Mitarbeitertyp verursacht dem Unternehmen Kosten und entgangene Gewinne. Man denke beispielsweise an die kaum bezifferbaren Kosten, entstanden durch Frühpensionierungen und dem damit einhergehenden

- Verlust des über Jahrzehnte aufgebauten Know-hows;
- Abfluss des immensen Erfahrungsschatzes der VEPs;
- Aufgeben von über die Zeit gewachsenen, unersetzbaren Beziehungsnetzwerken des Vertrauens sowie des informalen Wissenstransfers;
- Fördern von Verunsicherung und psychosozialer Unruhe innerhalb des Personals.

Aus Sicht der Erschliessung möglichst breit diversifizierter komparativer Kompetenzen muss die Optimalität des Ergebnisses von Personalmanagementkonzepten, die eindimensional auf eine idealtypische Arbeitskraft hin zugeschnitten sind, zumindest kritisch hinterfragt werden, auch wenn die Instrumente von Personalgewinnung, -beurteilung, -entwicklung sowie der Personalthonorierung heute zumeist einen hohen Standard aufweisen. Der Grund für die suboptimalen Ergebnisse liegt in den mitarbeiterkategorien-spezifisch wertschöpfenden Faktoren, welche sich kaum in konkreten Geldeinheiten beziffern lassen, wodurch gerade solche Faktoren bei einer kurz-sichtigen Denkweise gegenüber dem handfest belegbaren Lohn einsparpotenzial eine schlechte Position innehaben. Ein uns bekanntes Beispiel aus der Praxis möge diesen Tatbestand illustrieren:

Im Zuge einer Rationalisierungs- und Kostenkontrollrunde wurde in einem multinationalen Chemiekonzern der Personalbestand im Segment der älteren Arbeitskräfte (> 50 Jahre) reduziert. Der Massnahme fiel nach dem Giesskannenprinzip unter anderem eine Very Experienced Person (VEP) zum Opfer.

Die abgeflossene Erfahrung und das nun fehlende Know-how des in die Frührente entlassenen Spezialisten verursachte in der Folge unvorhergesehen hohe Ausfälle in der Produktion. Da die Fabrikationsausschüsse im Verlaufe nicht reduziert werden konnten, entschlossen die zuständigen Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsträger schliesslich, den in Frühpension entlassenen Spezialisten wieder an seinen ehemaligen Arbeitsplatz zurück-zuholen. Dies gelang denn auch – nun allerdings vollumfänglich zu jenen vom VEP selbst diktierten Bedingungen und finanziellen Ansprüchen!

Auch wenn der eben geschilderte Extremfall durch den Durchschnitt einer Normalverteilung geglättet wird, so muss die Wirksamkeit des hier vorgestellten – jedoch weit verbreiteten – Kosteneinsparenszenarios tatsächlich in Frage gestellt werden. Dieses Praxisbeispiel dokumentiert auf eindrückliche Weise, dass

- durch Massnahmen des Kostenmanagements sich Einsparungen im Bereich der Human-Ressourcen objektiv nicht wirklich beziffern lassen, und sich Einsparungen in diesem komplexen Bereich letztlich tatsächlich gar als den Unternehmenswert schmälernde Mehrkosten entpuppen können;⁷³
- mitarbeiterkategorispezifische Faktoren der Wertschöpfung nicht erfasst sind und entsprechend häufig unterschätzt – resp. überschätzt – werden;
- jene Kostenmanagementmassnahmen, welche aufgrund willkürlicher Kriterien «global» die Schaffenskraft und spezifischen Fertigkeiten von ganzen Mitarbeiterkategorien ausschliessen, problematisch wenn nicht gar fragwürdig sind;
- jener Grundsatz der Nichtdiskriminierung, durch welchen das Unternehmen einen einzelnen, idealisierten Mitarbeitertyp festigt, suboptimale Ergebnisse zeigt und folglich durch einen Grundsatz abgelöst werden sollte, der die Verschiedenartigkeit als gleichwertiges Nebeneinander hochhält. Und zwar dergestalt, dass ein differenziert typologischer Mitarbeiter-Pool entsteht, aus welchem nach Aufgabenthematik sich die jeweils ergebnisrelevant optimalste Projektgruppe in Form einer gezielt diversifizierten Arbeitspartnerschaft zusammensetzen lässt.⁷⁴

➤ **Als ergebnisrelevant optimalste Projektgruppe kann fraglos jene gelten, die bei einer hohen und konstruktiven Gruppendynamik Erfahrung, unternehmensspezifisches Know-how, Fachkompe-**

⁷³ Dieser Umstand wurde inzwischen auch von den Börsen ins Kalkül gezogen: Während in der Vergangenheit uneingeschränkt jeder Stellenabbau von den Börsen mit einer Höherbewertung der davon betroffenen Aktie begrüsst wurde, so zeigt sich in jüngster Zeit ein eher differenziertes und uneinheitliches Börsenverhalten bei einer entsprechenden Ankündigung.

⁷⁴ Vgl. den Bericht «Cherchez la patronne», Anhang VI, S. 192.

tenz, Innovation, Kreativität, Exaktheit sowie ein breit angelegtes Problemlösungspotenzial, gepaart mit einer optimalen Problemlösungswirksamkeit⁷⁵, in sich vereinigt. Es darf dabei davon ausgegangen werden, dass diese – sich zum Teil widersprechenden – Potenzialfaktoren kaum auf einen einzelnen Mitarbeitertypus in idealer Weise konzentriert sind. Deshalb gilt es nun Projektteams dergestalt zusammenzusetzen, dass deren auf den sozialen und individuellen Daten beruhender Mix diversifizierter Kompetenzen jedem idealtypisch uniform zusammengesetzten Team überlegen ist. Dieser Sachverhalt führt in letzter Konsequenz zur Etablierung von Mitarbeiterkategorien, die aufgrund sozialer Daten differenziert werden und unternehmensweit in der Wertschätzung als gleichwertig und gleichgestellt zu gelten haben.⁷⁶ Erst diese Differenzierung eines Projektteams oder einer Personalzielgruppe (z.B. die der Informatiker) in ihre gleichwertigen, aber verschiedenartigen Mitarbeiterkategorien (z.B. Seniors, Juniors, Frauen, Männer, Behinderte und Nichtbehinderte) erhöht qualitativ die aufgabenbezogene Problemlösungsfähigkeit.

Der Effekt der Differenzierung in gleichwertige, jedoch nicht gleichartige Mitarbeiterkategorien erhöht sich, wenn der Begriff der objektorientierten Aufgabe weiter gefasst wird. Eine Aufgabe soll zwar auch weiterhin in einzelne sinnmachende, ganzheitliche sowie verständliche Objekte gegliedert werden, die Objekte selbst sollen jedoch nicht jeweils von einem einzelnen Teammitglied ausgeführt werden.

Ein Team, in welchem jedes Mitglied isoliert ein anderes Objekt bearbeitet, kann zwar unter sozialem Aspekt durchaus ein Team sein, nicht aber unter jenem der Aufgabenbewältigung, der Zusammenarbeit und des Wissenstransfers. Innerhalb einer derartigen Teamstruktur kommen die angestrebten Effekte der komparativen Kompetenzen nicht oder lediglich partiell zum Tragen!

75 Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lässt sich Wirksamkeit definieren als die optimale Schnittmenge aus Effektivität und Effizienz, die einem Prozess zugrunde liegt.

76 Dies ist die Konsequenz aus einer Verpflichtung zum Grundsatz der Nichtdiskriminierung.

Aus diesem Grund soll jedes einzelne Objekt innerhalb einer Gesamtaufgabe von mehreren Teammitgliedern unterschiedlicher Mitarbeiterkategorien in engagierter Zusammenarbeit verfolgt werden. Dabei sollen sämtliche Kompetenzen eines einzelnen Teammitglieds mindestens einem Primär- und einem Sekundärobjekt zugute kommen sowie jedes Objekt im Teamforum bei Bedarf erklärt und diskutiert werden. Auf diese Weise

- entsteht ein generalistischer Wissens- und Kompetenztransfer, der sich im ganzen Projektteam ausbreitet;
- resultiert bei jedem Teammitglied aufgrund des Engagements in mehreren sich überlappenden Objekten eine Verbreiterung spezialisierten Wissens (Knowledge-transfer and -enlargement);⁷⁷
- kommen aufgrund der intensiven Zusammenarbeit von Mitgliedern aus mindestens zwei Mitarbeiterkategorien am selben Objekt die komparativen Kompetenzen gezielt zum Tragen(!);
- steigt aufgrund der intensiven Zusammenarbeit zwischen Repräsentanten unterschiedlicher Mitarbeiterkategorien die Wahrnehmung, das Verstehen und die Anerkennung von Andersartigkeit und von bislang unvertrauten komparativen Profilen;
- werden Objekt und Teamforum zur kleinsten Zelle organisatorischen Lernens!⁷⁸

Damit die überragenden Potenziale komparativer Vorteile der einzelnen Mitarbeiterkategorien vollumfänglich genutzt werden, jedoch deren komparative Schwächen weitestgehend nicht zum Tragen kommen,⁷⁹ ist das Personalmanagement als flexibler Teamansatz auszugestalten.⁸⁰ Das heisst für jede neue Aufgabe wird das bestgeeignete Team aus den verschiedenen Mitarbeiterkategorien zusammengestellt. Je nach Aufgabenziel werden anzahlmässig die Kräfte jener Mitarbeiterkategorien stärker vertreten sein,

⁷⁷ Für einen nachhaltigen Wissenstransfer ist die Redundanz aufgrund der Objektüberlappung erwünscht.

⁷⁸ Zum Begriff des organisatorischen Lernens vgl. Senge, P.

⁷⁹ oder dann auf eine Weise eingesetzt werden, dass daraus Stärken entstehen.

⁸⁰ Gomez, P. = Unternehmen = S. 94 ff., S. 105 ff.; Likert, R., S. 97 ff.; Mills, D.Q., S. 29 ff.

welche – nebst den geforderten Qualifikationen – aufgrund ihrer komparativen Vorteile zusätzlich mithelfen, die Problemlösung dem erfolgreichen Projektabschluss am effektivsten entgegenzutreiben. Das traditionell individuumbezogene Personalmanagement ist also mit dem Management der Mitarbeiterkategorien zu ergänzen!

Dabei ist bei der Gestaltung eines solchen flexiblen Teamansatzes zu fordern, dass als erfolgreicher Projektabschluss nicht die Einhaltung des Endtermins als alleiniger Massstab gilt. Vielmehr gelten neu als Erfolgsindikatoren eine Endterminierungsspanne, innerhalb derer

- der Zeitaufwandfaktor,
- die Qualität der entwickelten Problemlösung anhand der Erwartungserfüllung der Geschäftsleitung
- und der Nutzengewinn innerhalb des Teams optimal sind.

Wie die obigen Ausführungen bereits zeigen, handelt es sich beim mitarbeiterkategorienintegrierten Personalmanagement um ein objektorientiertes Konzept. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass mit «Objektorientierung» nicht, wie oft fälschlicherweise angenommen, gemeint ist, dass eine einzelne Arbeitskraft eine in sich geschlossene, ganzheitliche und sinnmachende Aufgabe völlig auf sich selbst abgestellt löst. Dies provoziert nämlich,

- dass der Problemlösung ein singulärer Erfahrungshintergrund und ein eben solcher Betrachtungswinkel zugrunde liegt;
- dass nebst den komparativen Vorteilen ebenso auch die komparativen Schwächen der mit dem Objekt betrauten Arbeitskraft vermehrt zum Tragen kommen;
- dass die Problemlösung eindimensional immer die individuelle Handschrift dieser Arbeitskraft trägt, sogar auch dann, wenn dies aus Gründen der Kompatibilität zu anderen Objekten unerwünscht ist.⁸¹

81 Als eindrückliches Beispiel diene hier die Softwareentwicklung. Bei dieser führt die Gliederung einer Aufgabe in ganzheitliche Objekte, die von je einem Programmierer realisiert werden, zu versteckten Inkompatibilitäten. Diese führen im «worst-case» bei den Softwareanwender zu den berüchtigten «Programmabstürzen».

Aus der Organisationssoziologie ist hinlänglich bekannt, dass das Ergebnis einer engagierten, sich selbst und seine Prozesse kontrollierende Gruppe besser ist als das beste Einzelergebnis.⁸²

Einsichtig wird dieser Sachverhalt anhand des folgenden Extrembeispiels: Bearbeitet ein Vertreter der Mitarbeiterkategorie «Handicaperte» ein einzelnes Objekt isoliert und allein auf sich gestellt, so darf davon ausgegangen werden, dass die Handicapierung als natürliche Benachteiligung (siehe S. 40) sowie das im weiteren Sinn infrastrukturelle und soziale Umfeld der Objektaufgabe die Belastbarkeitsgrenze und damit einhergehend auch die Qualität der Leistungserbringung auf Dauer über das Normale hinaus nach unten drückt. Um die Leistungsentfaltung möglichst wenig zu mindern, empfiehlt sich deshalb, den Vertreter der «Handicaperten» mit einem Vertreter der «Nichthandicaperten» am selben Objekt für eine intensive und enge Arbeitspartnerschaft zusammenzuführen.

82 Allerdings gilt die Aussage über Gruppenleistungen nicht pauschal. Wie aus der Organisationspsychologie bzw. Sozialpsychologie bekannt ist, kommt es auf die Aufgabe und auf die Struktur und Arbeitsweise der entsprechenden Gruppe an, ob Gruppenleistungen besser sind als Einzelleistungen. Insbesondere bei komplexen Problemen gibt es Gruppenphänomene, die einer guten Lösung zuwiderlaufen: Gruppen treffen nicht selten falsche Entscheidungen, sind sich jedoch bezüglich der getroffenen Entscheidungen sicherer als Einzelpersonen. In der Folge kommt es zum bekannten «Risky-Shift» in Gruppen, dem Präferieren von risikoreichen Lösungen und dem Übersehen von eindeutigen Warnsignalen. Die Forschung setzt an bei den verheerenden Entscheidungen der NASA, welche zur Challenger-Katastrophe führten. Zeitlich noch näher ist das Swissair-Debakel vom Oktober 2001.

Gruppen neigen zu einer Illusion der Unanfechtbarkeit, zu Rationalisierungen, zur Abschiebung der Einzelverantwortung an das Kollektiv, zu der Ausbildung einer gruppeneigenen Moral, der Stereotypisierung der Meinungsgegner, zur Selbstzensur, der Illusion von Einstimmigkeit und der Etablierung von sog. «Mind-Guards». Dagegen lässt sich mit geeigneten Gruppenstrukturen vorgehen, welche die Gruppenleistung verbessern helfen (bsp. die Institution des *Advocatus Diaboli*). Gerade bei den Gefahren sich aufschaukelnder Effekte der Gruppendynamik kann sich die Gruppenzusammensetzung aus gleichgestellten und gleichberechtigten Partnern verschiedener Mitarbeiterkategorien als selbstregulatives System zur Ergebnisoptimierung anbieten. Erster Forscher im Bereich gruppendynamischer Effekte war Janis. Zurzeit ist Prof. Dr. Frey, D. der Universität München in diesem Forschungsfeld massgeblich beschäftigt: Quelle z.B. zur Ausblendung unerwünschter Informationen in Gruppen: Rösler, Frank & Irmela Florin (Hrsg.), *Psychologie und Gesellschaft*. Wiss. Verlags-Gesellschaft, Stuttgart: 1994.

Auf diese Weise lässt sich über eine innovativ engagierte Diskussion und durch die Auseinandersetzung mit Verschiedenartigkeit eine Problemlösung finden, welche die komparativen Vorteile der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe, der verschiedenartigen Auffassungs- und Betrachtungsweisen sowie des unterschiedlichen Problemlösungsverhaltens der beiden Vertreter komplementärer Mitarbeiterkategorien miteinander in idealer Weise verbindet.⁸³

Allerdings soll es ebenso Ziel der Teambildung aus komplementären Mitarbeiterkategorien sein, nicht nur die komparativen Vorteile zu addieren, sondern zusätzlich auch noch die komparativen Nachteile zu minimieren.

Gehen wir deshalb wiederum von den beiden Arbeitskräften aus den oben genannten komplementären Mitarbeiterkategorien aus, so lässt sich tendenziell die Schnelligkeit (Effizienz) als ein komparativer Vorteil des Nicht-handicaperten sowie dieselbige umgekehrt als komparativer Nachteil des Handicaperten verstehen. Spannen die beiden Arbeitskräfte nun zusammen, so nimmt die Effizienz des Nichthandicaperten etwas ab, dagegen profitiert der Handicaperte überproportional vom Zuwachs an Schnelligkeit. Oberflächlich betrachtet, ist bezüglich Effizienz auf diese Weise eine Loose-Win-Situation entstanden, bei welcher allerdings der Gewinn für den einen weit schwerer wiegt als der Verlust für den anderen Arbeitspartner.

Wird der Beziehung «Effizienz» und «Effektivität» ein inverses Abhängigkeitsverhältnis zugrunde gelegt, so wirkt sich der komparative Vorteil der Effizienz des Nichthandicaperten aufgrund des «so gut wie nötig» mindernd auf die Qualität der Problemlösung aus.⁸⁴ Um also im Wettbewerb mit Nichthandicaperten zu bestehen, lautet die «Strategie» des Handicaperten

83 D.h., dass nicht die Effizienz in Form von Zeitersparnis im Vordergrund steht, sondern die Effektivität in Form von zusätzlichem Nutzen für beide Partner aus Zusammenlegung sowie Austausch von Erfahrung, Know-how und Problemlösungsstrategien sowie -kreativität.

84 Strategische Philosophie des Nichthandicaperten aufgrund gegebener Schnelligkeit: «So schnell wie möglich – so gut als nötig».

tendenziell: Den komparativen Nachteil «Langsamkeit» dafür zu verwenden, die Effektivität zu maximieren und den komparativen Nachteil dadurch zu kompensieren, dass zwar quantitativ weniger, aber dafür das Wesentliche qualitativ so gut wie möglich bearbeitet wird.

Aufgrund dessen lässt sich tendenziell die Effektivität als ein komparativer Vorteil des Handicapierten sowie dieselbige umgekehrt als komparativer Nachteil des Nichthandicapierten verstehen. Spannen die beiden Arbeitskräfte nun zusammen, so nimmt die Qualität beim Handicapierten etwas ab, dagegen profitiert der Nichthandicapierete überproportional vom Zuwachs an Qualität. Oberflächlich betrachtet, ist bezüglich «Effektivität» auf diese Weise ebenfalls eine Lose-Win-Situation entstanden, bei welcher allerdings der Gewinn für den einen weit schwerer wiegt als der Verlust für den anderen Arbeitspartner.

Im Ergebnis steht einer vertretbaren Abnahme an Effizienz eine überproportionale Zunahme an Effektivität bei der einen sowie einer vertretbaren Abnahme der Effektivität eine überproportionale Zunahme an Effizienz bei der anderen Seite gegenüber. Folglich wird durch die komplementäre Teambildung bei den Partnern jeweils ein verhältnismässig kleiner Anteil des komparativen Vorteils aufgegeben, um damit überproportional den jeweiligen komparativen Nachteil wettzumachen!

Durch die Teambildung aus komplementären Mitarbeiterkategorien wird über Kreuz entsprechend ein Teil des komparativen Vorteils des einen dazu verwandt, um den komparativen Nachteil des anderen Arbeitspartners faktisch zu beseitigen. Auf diese Weise ist letztlich genau betrachtet eine klassische Win-Win-Situation entstanden, die das Problemlösungspotenzial bei der Vertreter komplementärer Mitarbeiterkategorien optimiert und die Qualität aus Labourforce nicht linear, sondern exponentiell anhebt.⁸⁵ Dabei wird

⁸⁵ Würde jedoch jedes Teammitglied auf sich gestellt versuchen, seinen komparativen Nachteil auf Kosten des eigenen komparativen Vorteils zu mindern, so entstünde eine Betonung der eigenen Schwächen, da der jeweilige komparative Vorteil überproportional der jeweilige komparative Nachteil jedoch lediglich unterproportional gemindert wird. Dergestalt kann einzig eine wenig zielführende Lose-Lose-Situation entstehen.

- jener Zeitaufwand des Teams tiefer liegen als die beiden addierten Zeitaufwände der einzeln angestregten Problemlösungen;
- jene Qualität der Problemlösung des Teams höher liegen als die addierten Qualitäten der einzeln angestregten Problemlösungen;
- jener Reibungsverlust des Teams tiefer liegen als die beiden addierten einzelnen Reibungsverluste aufgrund der natürlichen Benachteiligung und/oder des strukturellen sowie sozialen Objektfelds;
- jenes Verstehen, jene Achtung und jene Anerkennung der Andersartigkeit für eine nachhaltige Nichtdiskriminierung überhaupt erst möglich werden.

Die intensive Diskussion und Auseinandersetzung stimuliert bei den zwei Arbeitspartnern aus komplementären Mitarbeiterkategorien zudem die bewusstere sowie sensitivere Wahrnehmung. Dies erst ermöglicht, sich von gewohnten und üblichen Gedanken- und Handlungsabläufen (zumindest) vorübergehend zu lösen und bislang automatische sowie unbewusste Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen. Diese Art der «Bewusstseinsweiterung» allein vermag vielleicht den eigenen Betrachtungswinkel noch nicht problemlösungsrelevant zu weiten, doch es vermag dergestalt zu öffnen, dass der andere Betrachtungswinkel jenes Vertreters aus der komplementären Mitarbeiterkategorie zu dem eigenen addiert und die auf diese Weise erweiterte Betrachtungsbreite schliesslich für die Qualität der Problemlösung entscheidend genutzt werden kann!

Bedenkenswert ist die Tatsache, dass im Gegensatz zum humanen gerade im technischen Bereich das Instrumentarium zur Erweiterung von Perspektive oder Wahrnehmungsbandbreite zu unserem selbstverständlichsten Handwerkszeug gehört. So würde heute niemand ernstlich in Frage stellen, dass beispielsweise die optische Bandbreite lediglich auf den engen Fokus des für den Menschen sichtbaren Lichts nur deshalb beschränkt ist, weil alles andere für uns unsichtbar bleibt. Gerade in diesem Fall ist der Einsatz von Infrarot- und Ultraviolett-kameras, die unsere Wahrnehmungsperspektive kurzerhand erweitern, zum gewohnten Umgang geworden.

Deshalb lässt sich etwas ketzerisch die Frage stellen, warum wir uns im Humanbereich dagegen so schwer tun, nun auch Perspektiven von Menschen

mit anderen sozialen Schlüsseldaten als Erweiterung unseres eigenen Fokus zu nutzen?

In der in diesem Abschnitt beschriebenen Weise entwickeln sich die Projektmitglieder durch die komparativen Vorteile der Vertreter anderer Mitarbeiterkategorien und können die eigene komparative Kompetenz zusätzlich Nutzen stiftend und erfolgsrelevant einbringen. Damit wird jenes Personalmanagement, welches mitarbeiterkategorienorientiert auch die sogenannten nichtidealtypischen Arbeitskräfte in den Wertschöpfungsprozess zu assimilieren vermag, nicht nur zu einem wertvollen Diversity-Konzept für humane, lernende Organisationen,⁸⁶ sondern gleichzeitig auch zu einem wettbewerbsrelevanten Erfolgsfaktor.

Wie aber lässt sich der Mix von Arbeitskräften komplementärer Mitarbeiterkategorien dergestalt organisieren, dass jede dieser verschiedenartigen Arbeitskräfte ihr gesamtes Leistungsvermögen innerhalb des Arbeitsprozesses optimal entfaltet? Die Antwort dieser Frage kann bei einem leistungsorientiert designeten Managing Diversity einzig in einer umfassenden Flexibilisierung der Arbeitsorganisation liegen. Welche Faktoren dabei zu diskutieren sein werden, soll der folgende Abschnitt 3.2 zeigen.

3.2 Flexibilisierung und Optimierung der Arbeitsgestaltung

Will die Unternehmensführung dem Interessenzwiespalt aus der shareholderorientierten Gewinnmaximierung und der mitarbeiterorientierten Beschäftigungssicherheit erfolgswirksam für die künftige Unternehmensentwicklung begegnen, so gilt es als oberstes Gebot, die Produktivität des einzelnen Mitarbeiters zu erhöhen.

Mit der Produktivitätssteigerung des Mitarbeiters ist allerdings nicht die Erhöhung der Präsenzzeit und also das vordergründige Anheben des Outputs

86 Gomez, P./ Probst, G.J. = Vernetzt = S. 241 ff.

aus Labourforce zu verstehen. Es zeigt sich nämlich, dass bei einer Überschreitung (wie auch bei einer Unterschreitung) der individuell optimalen Tagesarbeitsdauer der Grenzertrag der Arbeit markant abfällt und nur noch unproduktiver Output erzeugt wird. Dieser in der Praxis häufig ausser Acht gelassene Zusammenhang würde denn auch in der Tat durch die Erhöhung von Arbeitszeit und Arbeitsbelastung wiederum der Idee eines Arbeitsplatzabbaus Vorschub leisten.

Da der Arbeitsplatzabbau nicht dem Grundgedanken des vorliegenden Konzepts entspricht, soll die Optimierung der Produktivität der Arbeitskraft in den Vordergrund gerückt werden.

Als Optimierung der Produktivität des Mitarbeiters wollen wir die zeitlich limitierte Fähigkeit verstehen, im Bereich der höchsten Leistungsfähigkeit anspruchsvolle Aufgaben auszuführen. Dazu sind folgende Rahmenbedingungen erforderlich:

- Keine festen Stellen mit starrem Anforderungs- und Stellenprofil, sondern variable Aufgabenbündelungen mit personenorientierter Anpassungsflexibilität.
- Keine stellenbezogene Anstellungsgrade, sondern aufgabenbezogene Leistungserbringungsgrade.
- Eine eigenverantwortliche, sich selbst und der Unternehmung verpflichtete Selbstbewertung.
- Eine sowohl kompetenz- als auch aufgabenbezogene statt stellen- bzw. positionsbezogene Lohnbindung.
- Eine Unternehmens- und Personalpolitik, die sich dem Grundsatz der Nichtdiskriminierung verpflichtet.

3.2.1 Wechselnde Aufgaben statt fixe Stellen: Optimierung der Arbeitsroutinen

Feste Stellen mit starrem Anforderungsprofil lassen sich ihrer Natur gemäss schlecht an das Persönlichkeitsprofil des Stelleninhabers anpas-

sen. Stellenbeschreibungen sind deshalb so mechanistisch und allgemein abgefasst, dass für die Stellenbesetzung ein breiter Bewerberkreis in Frage kommt. Die Besetzung der Stelle ist in jedem Fall ein Kompromiss, da die gleich optimale Erfüllung aller Aufgaben für den Stelleninhaber nicht möglich ist. Auch wenn für das Aufgabenprofil scheinbar die beste Arbeitskraft gefunden ist, so wird es dennoch Teilaufgaben geben, die dem Persönlichkeitsprofil der Arbeitskraft näher als andere liegen. Mittels dieser dem Stelleninhaber näherliegenden Aufgaben wird folgerichtig dessen Produktivität optimal genutzt – sei dies beispielsweise in Form eines Plus an Engagement, Lerneffekten oder Persönlichkeitsentwicklung. Dagegen fällt die Produktivität bei allen neigungsferneren Aufgaben ab.

Es kann also eine sich immer weiter öffnende Schere festgestellt werden zwischen der Erfüllung von Neigung näherliegenden Aufgaben einerseits und von Neigung fernerliegenden Aufgaben andererseits. Dies führt auf Dauer zu zwei Effekten, welche die Produktivität der Arbeitskraft suboptimal gestalten:

- Anforderungen entlang den Neigungen des Stelleninhabers werden als Herausforderung wahrgenommen und motivieren dazu, bereits bestehende Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Solcherart wachsen neigungsnahe Fähigkeiten überdurchschnittlich schnell aus dem Rahmen des Stellenprofils heraus (Gefahr der partiellen Unterforderung).
- Anforderungen ausserhalb der Neigungen des Stelleninhabers werden als «Ballast» wahrgenommen und fördern auf Dauer verstärkt Demotivation sowie Verschleisserscheinungen. Solcherart entwickeln sich neigungsferne Fähigkeiten überdurchschnittlich langsam in das Stellenprofil hinein. (Gefahr von partiellem «Dienst nach Vorschrift»).

Beide Effekte wirken sich hemmend auf die Produktivität der Arbeitskraft aus. Weil das starre Aufgabenprofil definierter Stellen den individuellen Neigungen und Bedürfnissen der Stelleninhaber nicht nachgibt, können als Konsequenz die gesamten Kompetenzen (inkl. der komparativen)

nicht umgesetzt werden. Bei der Personalbeurteilung kann dies ein Grund für zwiespältige Qualifikationsbilder sein, deren Folgemaßnahmen die optimale Leistungsentfaltung des Beurteilten noch weiter mindert.⁸⁷

- Damit die einzelne Arbeitskraft stets im Bereich ihrer momentan optimalen Leistungsfähigkeit tätig sein kann, sind keine Stellen sondern nur noch Aufgaben zur Verfügung zu stellen – oder durch die Arbeitskraft selbst zu definieren – welche die gesamten Kompetenzen nutzenrelevant freisetzen. Unbekannte Aufgabengebiete müssen bekannte in dem Sinne überlappen, dass ihr Neuigkeitsgrad gerade so gross ist, dass dieser noch nicht überfordert und die Lerneffekte als motivierende Herausforderung empfunden werden. Durch solcherart verstandene wechselnde Aufgaben kann sich die Arbeitskraft im Persönlichkeitsbereich und im Bereich des Fachpotenzials in der für sie optimalen Weise entwickeln sowie verändern, und so rascher in neue Aufgabenfelder des Unternehmens hineinwachsen, als dies über den herkömmlichen Karriereweg starrer Stellen üblich wäre.
- Die Zerlegung ganzer Stellenprofile in einzelne Aufgaben zieht eine noch stärkere Arbeitsteilung eng miteinander verknüpfter Aufgaben mit sich. Nicht mehr ein Stelleninhaber erledigt mehrere Aufgaben gemäss Stellenprofil, sondern mehrere Arbeitspartner vertiefen sich ihren Interessen, Bedürfnissen und augenblicklichen Leistungskapazitäten gemäss in je eine Hauptaufgabe sowie in sich überlappende Sekundäraufgaben, die eine befriedigende Herausforderung darstellt. In diesem Sinne entsteht eine Art «stelleninhabendes» Team auf enge Zusammenarbeit angewiesener Arbeitspartner. Scharf gegeneinander abgegrenzte Stellen lösen sich somit auf zu einem eng ineinander verzahnten Netzwerk sich überlappender Aufgaben aus mehreren bisherigen Stellen. Beispielsweise treten anstelle von zwei bisherigen Stelleninhabern nun fünf Aufgabenbearbeiter, welche durch ihre Aufgabenverrichtung unter anderem auch die bisherigen beiden Stellenprofile nun in allen Belangen optimal abdecken.

87 Häufig werden «Goals» gerade für jene Aufgaben innerhalb der Stellenanforderung höher gesteckt, die als «Ballast» empfunden werden.

- Durch die Auflösung starrer, in sich geschlossener singulärer Stellen hin zu einem eng ineinander verzahnten Netzwerk sich überlappenden Aufgaben entsteht also eine enge Zusammenarbeit von Arbeitspartnern. Dies widerspiegelt den «Spirit of Diversity», da durch die aufgabenüberlappende enge Zusammenarbeit des Teams die komparativen Kompetenzen verschiedenster sozialer Daten überhaupt erst zum Tragen kommen können.

3.2.2 Aufgabenerfüllungsbezogene Leistungserbringungsgrade statt präsenzzeitbezogene Anstellungsgrade: Optimierung der Leistungsentfaltung

Mit dem aufgabenerfüllungsbezogenen Leistungserbringungsgrad wird der herkömmliche Grad der Anstellung für die meisten Stellen nicht mehr mit der Präsenzzeit, sondern mit der individuellen Leistungsfähigkeit der Arbeitskraft verbunden. Diese ist aus so manchen Gründen schwankend. Ziel muss es deshalb sein, Tätigkeiten innerhalb des Qualifikationsbereichs zu finden und diese über den Tag dergestalt zu verteilen, dass die Anforderungen der Aufgaben die Leistungsfähigkeit der Arbeitskraft jederzeit vollumfänglich ausnützen. Die Erfordernis zur Optimierung der Leistungserbringung liegt allein schon in der sich im Tagesverlauf bioenergetisch bedingt verändernden Kurve der Leistungsfähigkeit und in den damit einhergehenden grossen Schwankungen des Leistungserbringungsgrads bei jeder einzelnen Arbeitskraft.

Anstellungsgrade von 150% und mehr (bis 16 Arbeitsstunden pro Tag) – wie wir das beispielsweise auch von Spitzenmanagern häufig hören – lassen die Annahme zu, dass aufgrund besagter bioenergetischer Leistungsfähigkeitskurve der Grenzertrag der Leistungserbringung einer derart eingespannten Arbeitskraft irgendwann gegen «Null» absinkt und von diesem Zeitpunkt an nur noch sehr unproduktiv oder gar fehlerhaft gearbeitet wird. Im besten Fall werden dann Tätigkeiten verrichtet, die weit unter dem Qualifikationsniveau der abgearbeiteten Arbeitskraft liegen.

Da die Zeitaufwendungen für Tätigkeiten jenseits der Schwelle des «bioenergetic outworked» zulasten sowohl der Regenerationsfähigkeit als auch

der Regenerationszeit geht, wirkt sich dies auf Dauer nachteilig auf die Leistungsfähigkeit der betroffenen Arbeitskraft aus. Der Leistungserbringungsgrad von 100% für Tätigkeiten, die der Qualifikation der Arbeitskraft entsprechen, kann von dieser

- nur noch während sich immer weiter verkürzenden Arbeitseinsätzen erreicht werden,
- nur noch mit immer häufigeren und immer längeren Erholungsphasen erbracht werden und schliesslich
- kurz-, mittel- oder gar langfristig überhaupt nicht mehr erreicht werden (siehe zum Burn-out S. 78).

Um den Leistungserbringungsgrad auf Dauer bei 100% zu halten, gilt es konsequenterweise den Arbeitstag, die -woche, den -monat oder selbst das Arbeitsjahr auf jene Zeitperioden zu beschränken, in denen die Leistungsfähigkeit der Arbeitskraft so beschaffen ist, dass entsprechend des Fähigkeitspotenzials qualifizierte Arbeit optimal verrichtet wird. Variable Anstellungsgrade ab beispielsweise 70% auch für Spitzenmanager würden die Folge sein. Vorstellbar wären auch Tage, in denen selbst ein Spitzenmanager Zwecks nachhaltiger Regenerierung berufsbezogen nicht tätig ist.

Mit Arbeitszeiten, die einem Anstellungsgrad von deutlich unter 100% entsprechen, lassen sich gegenüber solchen von 150% oder mehr gleich hohe oder gar höhere Leistungserbringungsgrade erzielen. Dies erklärt sich damit, dass während einer beispielsweise 70prozentigen Präsenzzeit permanent im Bereich des Leistungsoptimums gearbeitet wird, im Gegensatz zu Präsenzzeiten von 150% und höher, in denen das Leistungsoptimum nicht mehr gehalten werden kann und somit der Leistungserbringungsgrad signifikant unter 100% absinkt.

Allerdings soll hier nicht in Frage gestellt werden, dass es durchaus auch gezielt Hochleistungsperioden gibt, in denen – trotz Einsatzzeiten von 150% und mehr – der volle Leistungserbringungsgrad erbracht werden kann. Diese Hochleistungsperioden sind jedoch von langer Hand geplant

und/oder antrainiert, von kurzfristiger Natur und von einer Phase der Regeneration begleitet, die häufig deutlich länger ist als die Hochleistungsperiode selbst.⁸⁸

Arbeitseinsätze, während derer der Leistungserbringungsgrad markant unter 100% abfällt oder letztere schon gar nicht erreicht werden, sind unökonomisch; und zwar für den Arbeitgeber gleich wie für den Arbeitnehmer!

Optimal verrichtet ist eine Aufgabe oder Arbeit dann, wenn bei Erfüllung des Perfektionsanspruchs der Aufgabe die dafür notwendigen individuumsbezogenen Ressourcen effektiv genutzt sind. Diese Ressourcen sind:

- individuelle Wirksamkeit;
- Qualifikation zur Aufgabenerfüllung;
- Leistungsfähigkeit.

Die Effektivität des Ressourceneinsatzes nimmt bei Erfüllung des Perfektionsanspruchs der Aufgabe ab, wenn

- das kognitive und/oder physische Potenzial überstrapaziert wird und/oder die Zeit zur Aufgabenerfüllung zu knapp bemessen ist. Damit verbunden ist eine praktische Überstrapazierung der Leistungsfähigkeit. Da letztere eine Ressource darstellt, die sich regenerieren muss, gilt es, Überstrapazierung möglichst zu vermeiden. Wird dieses Gebot dennoch missachtet, so lassen sich häufig in sehr kurzer Zeit, aber nachhaltig langfristig Perfektionsanspruch und/oder Zeit der Arbeitserfüllung von anforderungsgleichen Aufgaben durch die betroffene Arbeitskraft nicht mehr erfüllen. Die betreffende Arbeitskraft wurde «verheizt»;
- die Qualifikation der Arbeitskraft für die Aufgabenerfüllung nicht ausreichend ist. Die Aufgabe muss als Herausforderung empfunden wer-

88 Als typisches Extrembeispiel seien hier die Astronauten einer Shuttlemission angemerkt.

den, die gerade noch bewältigt werden kann, bevor Überforderungssymptome auftreten. Aufgaben in diesem Grenzbereich zeigen die grösste Wirkung auf die Lern- und Entwicklungsprozesse der betreffenden Arbeitskraft. Aufgaben im Grenzbereich der Arbeitskraft stellen also eine Art Katalysator für die Entwicklung sowohl des Fach- als auch des Persönlichkeitspotenzials dar! Diese Entwicklung des Potenzials der Arbeitskraft weitet deren Grenzbereich aus und wirkt sich, weil bewusst errungen, auf das Selbstwertgefühl und die Motivation positiv aus;

- die Leistungsfähigkeit zur Aufgabenerfüllung vorübergehend oder auf Dauer eingeschränkt ist. Eine Verminderung der Leistungsfähigkeit wird beispielsweise verursacht durch die täglichen Tiefs im bioenergetischen Zyklus jedes Menschen, durch psychischen Stress und Sorgen, durch Medikamenteneinfluss, durch körperliches Unwohlsein oder Krankheit. Ausserdem kennt jeder aus eigener Erfahrung oder durch Beobachtung die Leistungsverminderung aufgrund von «Morgenmuffligkeit», die weithin bekannte Mittagsschläfrigkeit oder die Übermüdungserscheinungen bei drohender Überarbeitung usw. verminderte Leistungsfähigkeit (nicht etwa Zeitmangel oder Qualifikationsdefizit) ist die Hauptursache für das Nichterreichen des qualitativen und quantitativen Perfektionsanspruchs einer Aufgabe.

Soll die stark «volatile» Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte optimal von diesen eingesetzt und vom Unternehmen ebenso optimal genutzt werden können, so gilt es, die mit der Präsenzzeit korrelierenden Anstellungsgrade durch ein neues System des jeweiligen Grads der Leistungserbringung zu ersetzen. Das System des Leistungserbringungsgrads stellt nicht auf das «Absitzen» der Arbeitszeit ab, sondern richtet den Fokus direkt auf das Leistungsvermögen, das in jede einzelne Aufgabe einfließt. Aus ökonomischen Gründen ist es im Interesse sowohl des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers, dass während den erwerbswirksamen Tätigkeiten der Grad der Leistungserbringung möglichst nahe von 100% zu liegen kommt. Der Leistungserbringungsgrad selbst untersteht weitgehend der Selbstbeurtei-

lung und erhöht somit auch bewusst die Selbstverantwortung jeder einzelnen Arbeitskraft. Aus diesem Grunde ist nach dem Konzept des aufgabenerfüllungsbezogenen Leistungserbringungsgrads jener Arbeitskraft die Freiheit einzuräumen, (erwerbsunwirksam) sich beispielsweise in einen Ruhe-raum zurückzuziehen oder sich privaten Beschäftigungen zu widmen, bei der die Nachmittagsschläfrigkeit den Leistungserbringungsgrad signifikant beeinträchtigt.

3.2.3 Eine eigenverantwortliche, sich selbst und der Unternehmung verpflichtete Selbstbewertung statt eine nur durch die Unternehmung bestimmte Fremdbewertung

Aus obigen Gründen ist eine eigenverantwortliche sich selbst und der Unternehmung verpflichtete Selbstbeurteilung und Selbstbewertung von zentraler Bedeutung. Die Selbstbeurteilung der Leistungsfähigkeit kann permanent ausschliesslich nur durch das Individuum selbst vorgenommen werden und muss ein unablässiger und selbstkritischer Prozess sein. Die Phase optimaler Leistungsfähigkeit jeder einzelnen Arbeitskraft lässt sich aus organisatorischen Gründen selbstverständlich nicht durch Fremdkontrolle überwachen. Aufgrund dessen ist auf der Basis einer Vertrauenskultur die dauernde Kontrolle der Leistungsfähigkeit, dem Bereich der Selbstverantwortung der einzelnen Arbeitskraft zu übertragen. Nur so ist gewährleistet, dass die einzelne Arbeitskraft keine Tätigkeiten verrichtet, für die ihre Leistungsfähigkeit im Moment der Verrichtung nicht gegeben ist. Denn niemand leistet als Folge eingeschränkter Leistungsfähigkeit ohne äusserliche Veranlassung freiwillig zusätzlichen Aufwand, wenn dies Kosten in Form verlorener Zeit, verlorenem Einkommen oder entgangener Entwicklung des Fach- sowie Persönlichkeitspotenzials verursacht. Jede Arbeitskraft ist demnach darauf bedacht, entsprechend ihrer momentanen Leistungsfähigkeit einen möglichst optimalen Eigennutzen zu erzielen. Der bestmögliche Nutzen für sich selbst kann die Arbeitskraft wie bereits veranschaulicht dann erzielen, wenn sie in den Phasen grösster Leistungsfähigkeit Aufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit verrichtet, für die sie gerade noch genügend qualifiziert ist. Bindet das Unternehmen das Entgelt für die Aufgaben-

erfüllung an die Aufgabenanforderung und an einen Zeitrahmen, in welchem die Aufgabenerfüllungszeit optimal genutzt ist (Leistungs- erfüllungs- grad = 100%), so wird mit der Nutzenoptimierung seitens der Arbeitskraft gleichzeitig auch unternehmensseitig der Lohnkostenaufwand für den erarbeiteten Output optimiert!

Keine Arbeitskraft leistet als Folge eingeschränkter Leistungsfähigkeit ohne äusserliche Veranlassung freiwillig zusätzlichen Aufwand, wenn dies Kosten in Form von

- verlorener Zeit,
 - verlorenem Einkommen oder
 - entgangener Entwicklung des Fach- sowie Persönlichkeitspotenzials
- verursacht. Deshalb ist eine eigenverantwortliche, sich selbst und der Unternehmung verpflichtete Selbstbewertung ein vordringliches Ziel modernen Personalmanagements!

3.2.4 Eine sowohl kompetenz- als auch aufgabenbezogene statt stellen- bzw. positionsbezogene Lohnbindung

Bei der Salärierung entsteht zwangsläufig ein Zielkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Beide Parteien sind bestrebt, ihren Gewinn zu maximieren. Der Arbeitgeber ist daran interessiert, für die gebotene Arbeitsleistung des Arbeitnehmers möglichst geringe finanzielle Leistungen zu erbringen. Während umgekehrt natürlich der Arbeitnehmer daran interessiert ist, für seine gebotene Arbeitsleistung möglichst hohe finanzielle Leistungen zu erzielen. Dieser Interessenkonflikt führt demzufolge üblicherweise zu einem Aushandlungsprozess zwischen den beiden Parteien über den finanziellen Wert der zu leistenden Arbeit.

Da die Honorierung heute üblicherweise mit der Stelle bzw. Position und nicht mit den jeweils vorhandenen Kompetenzen und verrichteten Aufgaben im Zusammenhang steht, ist die Wechselbeziehung zwischen Entlohnung und Produktivität der Arbeitskraft insofern gefährdet, als

- dass Unternehmen der Arbeitskraft bei einem vormals fixierten Entgelt immer mehr Aufgaben pro Arbeitszeit zuweist;
- die Arbeitskraft bei einem vormals fixierten Entgelt qualitativ oder quantitativ bei der Aufgabenerfüllung abbaut.

In beiden Fällen erfolgt eine Übervorteilung der einen und eine Benachteiligung der anderen Partei, wobei im ersten Fall die Arbeitskraft und im zweiten Fall die Unternehmung als Folge von stellen- bzw. positionsbezogener Salärierungssysteme geschädigt wird. In jedem Fall nimmt aber die Leistung und damit die Produktivität der betreffenden Arbeitskraft ab.

3.2.5 Eine Unternehmens- und Personalpolitik, die sich der Beibehaltung der Verschiedenartigkeit statt der Uniformität verpflichtet

Die garantierte Verpflichtung der Unternehmung zum Grundsatz der Nichtdiskriminierung ist Voraussetzung, die es jeder einzelnen Arbeitskraft erlaubt, Aufgaben zu erfüllen, die ihrer momentan besten Leistungsfähigkeit entspricht. In Berücksichtigung des Qualifikationsgrads der Arbeitskraft sind bei eingeschränkter Leistungsfähigkeit entweder keinerlei Aufgaben oder nur solche Aufgaben zu bewältigen, die weniger zeitkritisch sind und deshalb trotz eines unter Umständen erheblichen Überschreitens des optimalen Zeitrahmens eine gute Aufgabenerfüllung im Bereich des Qualifikationsgrads ermöglichen. Man beachte, dass die Aufgabe nicht ausserhalb des Qualifikationsgrades liegt. Es sollen also als Folge einer vorübergehenden Störung der Leistungsfähigkeit keine Tätigkeiten verrichtet werden, für welche die Arbeitskraft überqualifiziert ist. Verrichtet nämlich die Arbeitskraft Aufgaben, für die sie überqualifiziert ist, so nimmt sie nicht nur jener Arbeitskraft genau jene Arbeit ab, für die diese optimal qualifiziert ist, sondern diese Aufgabenerfüllung wird beispielsweise beim Stundenansatz des Managers unrentabel (z.B. jener Manager, der einen Konzeptentwurf selbst «noch schnell» ins Reine schreibt, statt dies seinem Assistenten zu übertragen). Durch das Gebot, ausschliesslich nur jene Tätigkeiten innerhalb des Qualifikationsgrades anzugehen, wird der Grundsatz zur Nichtdiskriminierung dafür sorgen, dass trotz reduzierter Leistungsfähigkeit sowohl für die Arbeits-

kraft als auch für das Unternehmen die noch bestmögliche Produktivität bei einer entsprechenden Anpassung der Entgeltung erreicht wird.

- Jede Arbeitskraft soll und darf sich selbst, seinem Arbeitsteam und dem Unternehmen ohne Gesichtsverlust und Sanktionsangst eine reduzierte Leistungsfähigkeit eingestehen dürfen. Eine Unternehmenskultur, die auf gegenseitigem Vertrauen sowie Ehrlichkeit aufbaut und jede Arbeitskraft als einen mündigen, sich selbst und dem Unternehmen verantwortlichen Unternehmer wahrnimmt, motiviert die Arbeitskräfte, ihr Selbstwertgefühl weniger mit dem erzielten Einkommen, mit der erreichten Position und ihrer Statussymbole sowie mit dem entgegengebrachten oberflächlichen Ansehen zu verbinden.
- Der scheinbare Widerspruch zwischen dem Postulat in Kapitel 3.2.2, nur dann tätig zu sein, wenn wir uns in den Phasen höchster Leistungsfähigkeit befinden und dem hier angeführten Argument, Tätigkeiten innerhalb des Qualifikationsgrads – wenn auch zeitunkritische – auch bei verminderter, jedoch noch im Toleranzbereich liegender Leistungsfähigkeit durchzuführen, ist mit der Begründung zu erklären, dass allein mit Ausnutzung der Phasen höchster Leistungsfähigkeit die Lebenshaltungskosten der einzelnen Arbeitskraft unter Umständen nicht erwirtschaftet werden können.

3.2.6 Eine auf Flexibilisierung statt Vereinheitlichung ausgerichtete Arbeitsorganisation

Zur Entfaltung und Nutzung komparativer Vorteile der Mitglieder der jeweiligen Mitarbeiterkategorien wird eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation unumgänglich. Wie die vorhergegangenen Abschnitte von 3.2 bereits vermuten lassen, sind für eine Flexibilisierung der Arbeit weit mehr als die fünf voneinander wie unabhängig abgehandelten Faktoren zur Flexibilisierung der Arbeitsaufgaben nötig (vgl. S. 107 ff). Arbeitszeitmodelle beispielsweise, wie wir sie aus Theorie und Praxis zuhauf kennen, tragen zwar zur individuell flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit bei. Sie greifen aber in Bezug auf eine konsequente Flexibilisierung der Arbeit in dem Sinne zu kurz, als

sie weder für das Unternehmen zusätzlichen Nutzen generieren, noch der Arbeitskraft einen entscheidenden Vorteil bei der Umsetzung des eigenen Potenzials und Leistungsvermögens bringen. Alle die gängigen Modelle zur Arbeitsflexibilisierung (zumeist Arbeitszeitmodelle) tragen deshalb als isolierte Einzelmassnahmen kaum dazu bei, die Aufgaben auf mehr Arbeitskräfte zu verteilen und zusätzlichen unternehmerischen Nutzen zu generieren. Tatsächlich sind die fünf Faktoren von Abschnitt 3.2 für eine Flexibilisierung der Arbeit nicht isoliert und von einander unabhängig als Einzelmassnahmen zu verstehen, die zeitlich versetzt nach und nach Ausdruck eines Wandels in der Personalpolitik sind. Vielmehr bedingen sie sich gegenseitig und treten in ihrer Einflussnahme auf die Entfaltung der bestmöglichen Produktivität der Arbeitskraft gleichzeitig auf. Die hier vorgestellten Faktoren zur Flexibilisierung der Arbeit sind deshalb als eine integrierte, vernetzte und in sich geschlossene Einheit aufzufassen. Nur auf diese Weise lässt sich die kostbare Qualität der Verschiedenartigkeit sinn- und nutzenstiftend in die Arbeit einbringen.

Das solcherart entstehende Erfordernis einer Flexibilisierung mündet daher in ein Netzwerk, aufgespannt zwischen den vier Eckpfeilern einer konsequenten Arbeitsflexibilisierung, die den Spannungszustand zwischen den Unternehmenszielen und den unterschiedlichsten Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiterkategorien dramatisch verkleinern. Diese Eckpfeiler sind:

1. Flexibilisierung und Optimierung der Arbeitszeit;
2. Flexibilisierung des Aufgabenbereichs;
3. Flexibilisierung des Entgelts;
4. Flexibilisierung des Arbeitsorts.

1. Flexibilisierung und Optimierung der Arbeitszeit

Mit der Arbeitszeit ist im Allgemeinen direkt das Konzept des Anstellungsgrads verknüpft. Ein Anstellungsgrad von 100% entspricht bei Nichtkaderstellen in der Schweiz üblicherweise einer 42-Stunden-Woche. Bei einer Selbstbewertung müsste jedoch praktisch jede Arbeitskraft einräumen, dass sie

über die ganze Arbeitswoche kaum befähigt ist, sich ununterbrochen auf dem Niveau ihrer höchsten Leistungsfähigkeit zu halten. Der Leistungserbringungsgrad liegt in Tat und Wahrheit meist erheblich unter dem Anstellungsgrad.

Als Leistungserbringungsgrad wollen wir definieren: Die prozentualen Zeitanteile am vollen Anstellungsgrad, in denen die individuell höchste Leistungsfähigkeit erbracht werden kann.

Konsequenz dieser Definition ist die Konzentration der Leistungserbringung einer Arbeitskraft auf jene Zeitspannen, in denen sie den qualitativen und quantitativen Perfektionsanspruch einer Aufgabe am besten erfüllt. Gearbeitet wird an der für eine Arbeitskraft anspruchsvollsten Aufgabe nur dann, wenn zur Erfüllung dieser Aufgabe die persönlich absolut beste Leistungsfähigkeit der Arbeitskraft vorhanden ist.

Aufgaben mit etwas geringerem Anspruchsniveau, die aber ebenfalls im Qualifikationsbereich der Arbeitskraft liegen, sollen dann erfüllt werden, wenn die momentan beste Leistungsfähigkeit der Arbeitskraft zur Aufgabenerfüllung noch ausreicht. Häufig trifft dies beispielsweise auf repetitive Routineaufgaben zu.

Ist die Leistungsfähigkeit für die Aufgabenerfüllung innerhalb der Parameter Qualität, Quantität und Zeitvorgabe des Qualifikationsbereichs momentan unzureichend, so sollen keine Aufgaben in einem niedrigeren Qualifikationsbereich im bestehenden Arbeitsverhältnis wahrgenommen werden!

2. Flexibilisierung des Aufgabenbereichs

Unter Flexibilisierung des Aufgabenbereichs verstehen wir die Aufhebung eng mit der Stelle verbundener Aufgaben, zu deren Erfüllung schliesslich ein entsprechend geeigneter Stelleninhaber gesucht wird. Künftig wird es nur noch ein breites Spektrum von fremddefinierten oder auch selbstdefinierten Aufgaben geben, welche verschiedenen Qualifikationsniveaus zugeordnet werden. Dies erlaubt einer Arbeitskraft, nach dem eigenen Bedürf-

nis, nach dem momentanen Leistungserbringungsgrad (S. 111) und nach dem persönlichen Entwicklungspotenzial sowie

- drang sich entweder horizontal auf demselben Qualifikationsniveau zu verändern und zu entwickeln, oder vertikal sich Aufgaben höheren Qualifikationsniveaus zuzuwenden. Auf diese Weise schafft sich eigenverantwortlich jede Arbeitskraft ihren ganz individuellen und sich mit dem persönlichen Wandel mitverändernden Aufgabenbereich. Zur deutlichen Abhebung vom Standard wollen wir künftig von einem solchen eigenverantwortlich aktiv gestalteten personenorientierten Aufgabenbereich als ein Förderraum sprechen. Die positiven Effekte des personen- statt stellengebundenen Förderraums auf die Leistungserbringung und die Leistungserhaltung der Arbeitskraft sollen im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht näher dargelegt werden. Sie sind bereits von anderen Autoren hinlänglich untersucht und aufgezeigt worden..⁸⁹

3. Flexibilisierung und Optimierung des Entgelts

Die Flexibilisierung des Entgelts ist direkt mit der Leistungserbringung und damit indirekt an die lohnbestimmenden Parameter gekoppelt:

- Erfüllung des Perfektionsanspruchs der Aufgabe;
- Einhalten des für die Aufgabenerfüllung bestimmten Zeitrahmens;
- Wahl des Anforderungsniveaus der Aufgabe.

Wird der Perfektionsanspruch innerhalb des für die Aufgabe vorgesehenen Zeitrahmens erfüllt, so wird das für die Aufgabenerfüllung vorgesehene Entgelt erzielt. Je mehr der vorgesehene optimale Zeitrahmen überschritten wird, desto mehr reduziert sich das für die Aufgabenerfüllung erzielte Entgelt oder ein ehemals erarbeiteter Zeitbonus. Je mehr jedoch der vorgesehene optimale Zeitrahmen trotz Erfüllung des Perfektionsanspruchs der Aufgabe unterschritten werden kann, desto mehr erhöht sich das erzielte Entgelt oder der eben erarbeitete Zeitbonus. Dieser Zeitbonus kann dann

89 Röllinghoff, S.; Ruppert, R.; Schanz, G., S. 229 - 234.

eingesetzt werden, um beim Lernen on-the-job den optimalen Zeitrahmen zu verlängern. Dies ermöglicht der Arbeitskraft sich in neue Kompetenzbereiche «einzulernen», ohne dass sie Einkommenseinbussen in Kauf nehmen muss.

Die Flexibilisierung des Entgelts kann für die Arbeitskraft als Instrument gesehen werden, durch welches sie ihre Einkommenshöhe und Qualifikationsbreite/-tiefe sowie das Niveau der Aufgabenanforderung weitgehend selbst bestimmt. Personalbeurteilung und Personalentwicklung werden in diesem Zusammenhang eher in der Rolle des Coachings denn als Führung des Mitarbeiters zu sehen sein.

4. Flexibilisierung und Optimierung des Arbeitsorts

Eine konsequent durchgeführte Flexibilisierung des Arbeitsorts führt zwangsläufig zur extremsten Form organisatorischer Dezentralisierung. Die auf dem Fortschritt im Bereich der Telematik beruhende Möglichkeit, den Arbeitsplatz aus den häufig palastartigen Gebäulichkeiten der Grossunternehmen auszulagern und damit den Arbeitsort wieder näher an den Wohnort zu führen, darf als künftig wohl entscheidendsten Faktor gesehen werden, der die Unternehmensorganisation nachhaltig verändert und indoktrinierte Werte, Einstellungen und Gewohnheiten der «Bewohner» eines Unternehmens wandeln. Sind arbeitsrechtliche, ablauforganisatorische und verwaltungstechnische Lösungen gefunden, so wird die der Arbeitskraft gebotene Chance, sowohl am installierten Arbeitsplatz – innerhalb der Unternehmensgebäulichkeiten – als auch davon ortsungebunden völlig unabhängig Aufgaben für dieses Unternehmen zu erfüllen, das Spannungsfeld zwischen den Unternehmenszielen und den Bedürfnissen der Arbeitskraft weiter abbauen. Die Möglichkeiten der Telekommunikation und der Informatik lassen es bereits heute zu, vollständige Büros inkl. Telefon, Internet und Fax auf dem Desktop eines tragbaren Notebooks voll funktionsfähig abzubilden. Akten, Bücher, Formulare, Transaktionsanweisungen etc. können in digitalisierter Form direkt auf den Bildschirm des

mobilen Computers «gezogen» werden. Das Büro reduziert sich damit nicht einmal mehr auf das Innenvolumen eines Aktenkoffers, kann überall hin mitgenommen und per Knopfdruck «geöffnet» werden. Die Architektur, die schnelle Online-Verfügbarkeit sowie die Datensicherheit virtueller Büros werden auch in nächster Zukunft für IT-Spezialisten noch Herausforderung genug sein.

Auch die Flexibilisierung des Arbeitsorts schafft Nutzen bezüglich shareholder-orientierten Unternehmenszielen und den Bedürfnissen der Mitglieder von Mitarbeiterkategorien. Wodurch zusätzlicher Nutzen entsteht, zeigen folgende Beispiele auf.

Beispiele unternehmenszielorientierter Vorteile:

- Senkung der internen Büroarbeitsplätze und Büroinfrastrukturen, da auszuschliessen ist, dass durch die Flexibilisierung des Arbeitsorts je wieder alle Mitarbeitenden gleichzeitig am internen Arbeitsplatz erscheinen werden. Die freigewordenen Räumlichkeiten können an Dritte vermietet werden (Senkung der Fixkosten durch Raumbedarfsoptimierung).
- Senkung der Ökologiekosten durch die Reduktion von Abgasemissionen sowohl durch den Pendelverkehr zwischen Wohn- und Arbeitsstätte als auch durch die unternehmenseigene Grossheizungsanlage, Senkung der Kosten für elektrische Energie (weniger Beleuchtung und Elektrogeräte).
- Verringerung einer den Wandel gefährdenden Zementierung der eindimensionalen Unternehmenskultur als Folge der Reduzierung der internen Präsenzzeit. Durch die seltenere innerbetriebliche Anwesenheit der Mitarbeitenden werden diese auch weniger von der bestehenden Unternehmenskultur geprägt. Vielmehr tragen Mitarbeitende – wenn einmal intern anwesend – ihre eigene Individualkultur nun verstärkt in das Unternehmen hinein. Verschiedenartigkeit wird innerbetrieblich vermehrt sichtbar, bewusst und erlebbar. Dadurch entsteht die Chance, einer Verfestigung der Unternehmenskultur wirksam zu begegnen und damit die Wandlungsfähigkeit zu erhalten. Diese Wandlungsfähigkeit kann nicht nur aus Sicht der organischen Lebensfähigkeit, sondern beispielsweise auch bei

Fusionen aufgrund geringerer Reibungsverluste zu einem ganz zentralen Nutzenfaktor werden.

Beispiele arbeitskraftorientierter Vorteile:

- Zuwachs an Flexibilität sowohl örtlich wie zeitlich. Das virtuelle Büro auf dem Notebook lässt sich immer und überallhin mitnehmen. Viele Arbeiten können so jederzeit an jedem Ort der Welt ausgeführt werden. Auch Kommunikation jeglicher Art erfährt heute durch die modernen globalen Mobilnetze kaum noch Einschränkungen.
- Reduktion der Zahl an Arbeitswegen und verbesserte zeitliche Planungsmöglichkeiten derselben. Die Arbeitswege gehen zeitlich und meist auch finanziell zu Lasten der Arbeitskraft. Sie sind also für die Mitarbeitenden auch ökonomisch völlig uninteressant. Durch die Flexibilisierung – und durch die damit mögliche Dezentralisierung – des Arbeitsorts ist eine Reduzierung der Arbeitsege möglich und unternehmensseitig erwünscht. Durch eine derartige Reduktion gewinnt die Arbeitskraft an Qualität in Form mehr sinnvoll nutzbarer Zeit, weniger Kosten und weniger «Rush-Hour-Stress».

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes führt, wie aufgezeigt, zu einem Nutzenzuwachs sowohl für das Unternehmen als auch für die Arbeitskraft. Damit wird der Spannungsausgleich zwischen gegenläufigen Interessen der Unternehmung und der Mitarbeitenden mit der Flexibilisierung des Arbeitsorts noch zusätzlich unterstützt. Dieser Spannungsausgleich verschiedener Interessenfelder trägt zusammen mit den obigen drei Flexibilisierungsfelder dazu bei, starre Strukturen aufzuweichen und über ein gemeinsames Interesse den unternehmerischen Wandelprozess zu fördern.

Die konsequente Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, wie sie in diesem Abschnitt dargestellt ist, schafft – sofern sie auf jene Zeitspannen höchster Leistungsfähigkeit der Arbeitskraft beschränkt wird – für die Mitarbeitenden mehr Raum für Familienzeit, Lernzeit und Freizeit. Da während den Phasen höchster Leistungserbringung die Produktivität der Arbeitskraft am höch-

sten ist, wird die zur Aufgabenerfüllung aufgewendete Zeit reduziert. Da die Honorierung mit der Aufgabenerfüllung und nicht mehr mit dem «Absitzen der Arbeitszeit am Arbeitsplatz» verknüpft ist, kann die Arbeitskraft unverändertes Einkommen in kürzeren Arbeitszeiten erzielen. Die «gewonnene» Arbeitszeit kommt einer zweiten Arbeitskraft zugute. Im herkömmlichen Sinn werden als Konsequenz der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation also zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Dabei entsteht in vierfachem Sinn eine Win-Situation:

- Die Unternehmung erzielt eine zu den Personalkosten überproportional gewachsene Produktivität in Form qualitativer Mehrleistung durch die Mitarbeitenden sowie durch die nach komparativen Gesichtspunkten gezielt zusammengesetzten Arbeitspartnerschaften.
- Aufgrund der Zerlegung von Stellen in jeweils mehrere Bereiche von Aufgaben ergibt sich im Sinne der Objektorientierung eine erweiterte Arbeitsteilung. Dadurch werden dem Arbeitsmarkt keine weiteren Arbeitsplätze entzogen, sondern zusätzliche Arbeitsplätze zugeführt.
- Die einzelne Arbeitskraft erreicht einen höheren Grad an Lebensqualität in Form von mehr Familien-, Lern- und/oder Freizeit durch die effektivere und effizientere Nutzung ihrer eigenen Ressourcen am Arbeitsplatz. Effektivere und effizientere Nutzung der eigenen Ressourcen verkürzt die Arbeitszeit!
- Die Mitarbeitenden erfahren mehr Zufriedenheit bei der Ausübung ihrer Tätigkeit, weil sie aufgrund der Gewährleistung der Lebbarkeit der Verschiedenartigkeit ihre komparativen Kompetenzen nutzbringend und im eigenen Interesse einbringen und einsetzen können.

Wie aber lassen sich die durch die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation entstehenden Vorzüge für Unternehmung und Mitarbeitende hinsichtlich der Berücksichtigung der beiden soziodemographischen Kriterien «Soziales Datum» und «komparative Kompetenz» überwachen und auf Dauer erhalten? Im folgenden Abschnitt wird ein mitarbeiterkategorienorientierter Ansatz entwickelt, der das traditionelle Personalcontrolling um diese beiden zentralen Grössen des 3-Säulen-Konzepts des Managing Diversity erweitert. Ein Monitoring von Defizitprofilen bei Diskriminierung sozialer Daten

sowie bei Benachteiligungen komparativer Kompetenzen hilft der Unternehmung, auf Dauer das Nutzenpotenzial, das gerade auch in den komparativen Kompetenzen liegt, zu erhalten sowie sinn- und nutzenstiftend in die Arbeitsprozesse zu integrieren.

3.3 Mitarbeiterkategorienorientiertes Personalcontrolling

Beim mitarbeiterorientierten Personalcontrolling geht es um die Zufriedenheitsermittlung im Bereich der Gleichstellung komparativer Kompetenzen sowie um jene im Bereich des gleichberechtigten Nebeneinanders der sozialen Daten in Form der Mitarbeiterkategorien.

Stimmen über beide Bereiche hinweg alle Zufriedenheitswerte mit der jeweils ermittelten Wichtigkeit überein, so kann die Gleichwertigkeit innerhalb einer komplexitätserhaltenden Verschiedenartigkeit als erfüllt betrachtet werden. Zu beachten ist dabei, dass es sich hier um ein dynamisches Gleichgewicht fernab eines stabilen Ordnungszustands handelt. Der Idealzustand kann – wenn überhaupt – nur für jeweils kurze Zeitspannen erreicht und erhalten werden. Dies macht ein permanentes Monitoring sowie ständige instrumentelle Korrekturmassnahmen unumgänglich.

Das hier vorgestellte Instrument zur Visualisierung der Zufriedenheit von Mitarbeiterkategorien im Bereich der gleichberechtigten Stellung ihres sozialen Datums sowie der Gleichstellung ihrer daraus hervorgehenden komparativen Kompetenz beschränkt sich bei der Beschreibung hier auf die komparative Kompetenz und lässt ihrer Analogie wegen, die sozialen Daten aussen vor.

3.3.1 Evaluierung der Zufriedenheit der im Unternehmen engagierten Mitarbeiterkategorien

Um einerseits dem Diskriminierungsphänomen aufgrund sozialer Daten Einhalt zu gebieten und andererseits gerade die komparativen Kompetenzen,

die in diesen sozialen Daten begründet sind, als einen für das Unternehmen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erkennen, ist es erforderlich, ein neues Instrument des Personalcontrollings den bestehenden Instrumenten zur Seite zu stellen. Dieses Instrument wollen wir der vorliegenden Konzeption folgend fortan «das mitarbeiterkategorienorientierte Personalcontrolling» nennen. Wichtig ist, dass dieses Instrument nicht jene im bisherigen Personalcontrolling im Einsatz befindlichen Instrumente hinfällig macht, sondern diese lediglich ergänzt und erweitert. Erweitert meint hier, dass es im traditionellen Personalmanagement zwar Instrumente gibt, welche globalen Charakter tragen, den Fokus also undifferenziert auf das Gesamtpersonal richten, und solche, die individuellen Charakter haben, den Fokus also differenziert auf jeden einzelnen Mitarbeitenden richten. Ein Instrument jedoch, das spezifisch auf die einzelnen Mitarbeiterkategorien ausgerichtet ist, befindet sich u.W. noch nicht im Einsatz und soll deshalb hier vorgestellt werden.

Das Ziel, das mit dem mitarbeiterkategorienorientierten Personalcontrolling verfolgt wird, ist entsprechend:

1. Periodische Überprüfung und Beurteilung der Ist-Situation in Bezug auf das Diskriminierungsphänomen der Mitarbeiterkategorien;
2. Ermittlung der Zufriedenheit im Bereich der Umsetzung ihres komparativen Potenzials.

Basierend auf dieser Zielsetzung mit den zwei Hauptkomponenten «soziales Datum» sowie «komparative Kompetenz» kann das Modell des soziodemographischen Raums der Unternehmung entwickelt werden. Der Raum wird dabei durch folgende Achsen 3-dimensional abgebildet:

- x-Achse = Achse der wichtigsten Potenzialfaktoren komparativer Kompetenzen sowie Kriterien zur Gleichberechtigung sozialer Daten;
- y-Achse = Achse der sozialen Daten (wertneutrale Auflistung);
- z-Achse = Achse des Defizitprofils zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit in den Bereichen «komparative Kompetenz» und «soziales Datum» der Mitarbeiterkategorien (evaluierte Werte).

Als Datenquelle beim Aufbau der x- und y-Raumachsen dienen einerseits die Ergebnisse des im Abschnitt 3.1.1 beschriebenen Workshopmodells und andererseits die vom strategischen Management ehemals als unternehmensrelevant bestimmten sozialen Daten. Die z-Achse wird durch die ermittelte Wichtigkeit und Zufriedenheit definiert. Die Zufriedenheit bezieht sich dabei

- a) auf die Gleichstellung (Besserstellungsgrad) bei der Einbringung und Umsetzung der komparativen Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiterkategorie. Im Raum werden mit den Defizitprofil also Benachteiligungen gegenüber den komparativen Kompetenzen sichtbar;
- b) auf die Gleichberechtigung (Privilegierungsgrad) des sozialen Datums. Im Raum wird mit den Defizitprofil also ebenso auch die Diskriminierung im Bereich des jeweiligen sozialen Datums sichtbar.

Das Verfahren zur Ermittlung von Defizitprofilen zwischen der Wichtigkeit eines Untersuchungskriteriums und seiner Zufriedenstellung liefert Hilb im Buch «Integriertes Personalmanagement», S. 189. Das Raummodell stellt also eine Erweiterung des Hilb'schen Konzepts dar. Und zwar insofern, als sich mit derselben Methode nicht nur das Defizitprofil auf der Individualebene, sondern auch dasselbe auf der Mitarbeiterkategorien-Ebene aufzeigen lässt.

Der schliesslich durch Umfragetechniken ermittelte Zufriedenheitsgrad wird auf der nach Wichtigkeitsgraden skalierten z-Achse in der Raumperspektive dergestalt eingetragen, dass das Modell die aktuelle Situation jeder einzelnen Mitarbeiterkategorie im Unternehmen vollständig widerspiegelt.

Die Absicht des mitarbeiterkategorienorientierten Personalmanagements lässt sich dann wie folgt nachvollziehen:

1. Bezogen auf eine einzelne Mitarbeiterkategorie ist es das Ziel der Lenkungsinstrumente, eine Deckungsgleichheit der Raumpunkte von Wichtigkeit und Zufriedenheit a) sowohl bei der Gleichberechtigung des sozialen Datums b) als auch bei der Gleichstellung im Bereich der entscheidenden Potenzialfaktoren zu erreichen!

1. Bezogen auf sämtliche Mitarbeiterkategorien ist es das Ziel der Lenkungsinstrumente, dass aufgrund der Gleichwertigkeit aller Mitarbeiterkategorien die Raumpunkte
 - a) von sämtlichen sozialen Daten sowie von ihrem jeweilig stärksten komparativen Potenzialfaktor sich in derselben «Wichtigkeits-Ebene» befinden;
 - b) alle jeweils zweitstärksten komparativen Potenzialfaktoren in ein und derselben «Wichtigkeits-Ebene 2» zu liegen kommen;
 - c) alle jeweils drittstärksten komparativen Potenzialfaktoren ebenfalls in ein und derselben «Wichtigkeits-Ebene 3» zu liegen kommen.

Die Anwendung der dreidimensionalen Sichtweise auf die soziale Situation im Unternehmen kann durch folgende drei Controllingschritte unterstützt/umgesetzt werden:

- Controlling einer gleichwertigen Behandlung sozialer Daten (Abschnitt 3.3.2)
- Controlling der Integration der komparativen Kompetenzen (Abschnitt 3.3.3)
- Controlling/Analyse der Wichtigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiterkategorien (Abschnitt 3.3.4)

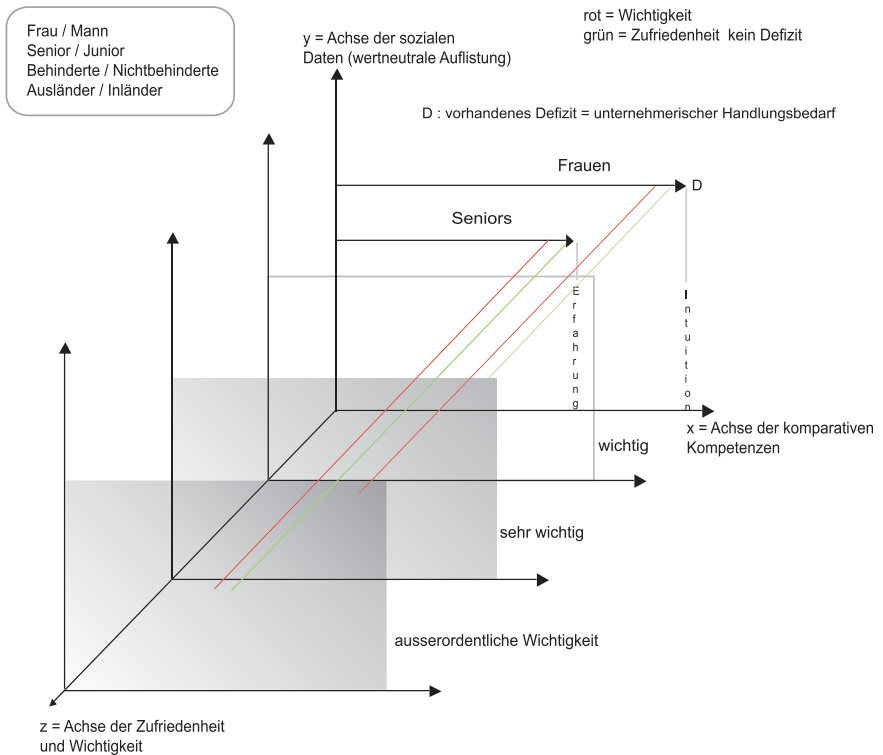


Abb. 3.3: Wichtigkeit und Zufriedenheit bei Mitarbeiterkategorien.

3.3.2 Controlling einer gleichwertigen Behandlung sozialer Daten

Folgende Aspekte werden in diesem Schritt kontrolliert:

- Die Vielfalt der sozialen Daten im Personalbestand des Unternehmens.
- Der Bedarf nach Vielfarbigkeit in den sozialen Daten seitens des Unternehmens.
- Der Gap zwischen der tatsächlich vorhandenen Vielfarbigkeit der sozialen Daten – sowie der Stärke ihrer Vertretung – und dem unternehmerischen Bedarf nach Verschiedenartigkeit.

d) Die Vielfalt der sozialen Daten wird mittels der Personaldossiers und gegebenenfalls der Personalstatistik überprüft. Für den Fall, dass letztere nicht im erforderlichen Umfang verfügbar ist, wird empfohlen, eine Statistiksoftware dergestalt zu erweitern, dass eine Übersicht über alle in die Unternehmung eingebrachten sozialen Daten möglich wird. Folgende Aspekte müssen nachvollziehbar sein:

- Anzahl im Unternehmen bereits vertretener sozialer Daten;
- Art der sozialen Daten;
- Anzahl der Vertretenden eines einzelnen sozialen Datums.

Der Bedarf nach sozialen Daten richtet sich nach der Art der im Unternehmen angestregten Aufgaben und Prozesse sowie nach dem beabsichtigten Aufbau von strategischen Erfolgspositionen.⁹⁰

Damit zusätzlich die eng an die sozialen Daten gekoppelten komparativen Kompetenzen für die strategischen Aktivitäten uneingeschränkt verfügbar sind, ist zu gewährleisten, dass die Gleichwertigkeit erhalten bleibt und zwar über alle relevanten sozialen Daten hinweg. Dafür dienen die in Säule 1 vorgestellten Lenkungsinstrumente des Privilegierungs- sowie des Besserstellungsgrads.

3.3.3 Controlling der Integration der komparativen Kompetenzen

Beim Controlling der Integration der komparativen Kompetenzen in Aufgaben und Arbeitsprozesse geht es in erster Linie darum, zu erkennen, ob

- die komparativen Kompetenzen auf allen Ebenen und über alle Mitarbeiterkategorien hinweg erkannt, kommuniziert und verstanden sind;⁹¹
- die Arbeitsstrukturen vorhanden und die Aufgabengestaltung so konzipiert sind, dass die komparativen Kompetenzen zum Tragen kommen können;

90 Pümpin, C. = Erfolgspositionen =

91 Lorenz, W.: «Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht durchgeführt, durchgeführt ist nicht beibehalten».

- genügend Management-Ressourcen für die Nutzung komparativer Kompetenzen im Arbeitsprozess bereitgestellt sind;
- genügend Mitarbeitermotivation entwickelt ist, um nebst den herkömmlichen auch die komparativen Kompetenzen umzusetzen;
- den komparativen Kompetenzen den gebührenden Wert bei der Erfolgsermittlung beigemessen wird und dies materiell und immateriell im Honorierungsprozess dergestalt berücksichtigt ist, dass keine Anerkennungs-lücken entstehen.

Die Beachtung dieser Aspekte im Unternehmen kann durch die Einsicht in die Workshop-Ergebnisse beurteilt werden. Dabei ist insbesondere wichtig festzustellen, ob die komparativen Kompetenzen zu einem der massgeblichen Kriterien im Personalmanagement geworden sind, und ob diesbezügliche Lenkungsinstrumente zur Vermeidung von Benachteiligungen bei der Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und Personalthonorierung konsequent in Einsatz gebracht werden.

3.3.4 Controlling/Analyse der Wichtigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter-Kategorien

In diesem Punkt geht es darum, die Wichtigkeit einer komparativen Kompetenz aus der Sicht des Unternehmens einerseits und aus der Sicht der Mitarbeitenden andererseits zu bewerten und den Zufriedenheitsgrad in Bezug auf die Möglichkeiten der Einbringung, Nutzung und Honorierung dieser Kompetenz ebenfalls von beiden Parteien aus zu analysieren.

Nach der Wichtigkeitsbestimmung der komparativen Potenzialfaktoren in den einzelnen Workshops ist die Zufriedenheitskontrolle via Fragebogen oder Interviews periodisch durchzuführen. Eine quantitative Bewertung der Ergebnisse ermöglicht, die bestehenden Trends festzuhalten und im Raummodell abzubilden. Die z-Achse kann dabei beide Sichtweisen vereinen: diejenige des Unternehmens und die der Mitarbeiterkategorie, sodass ihre Einschätzungen gegenübergestellt werden können.

Die bei der Analyse der beiden Einschätzungen entstehenden Abweichungen stellen somit dar:

- die Gewichtigkeit des Handlungsbedarfs;
- die zu entwickelnde Wirkungsbreite der Lenkungsinstrumente;
- die möglichen Anerkennungslücken.

Das mitarbeiterkategorienorientierte Personalcontrolling hilft also die Bedeutung jeder komparativen Kompetenz sowie jene der Vielfarbigkeit in der Verschiedenartigkeit der sozialen Daten für das Unternehmen erkennbar zu machen. Auf diese Weise wird die in diesem Abschnitt vorgestellte Konzeption eines Personal-Controllingkreislaufs zu einem Vehikel, um auf Dauer:

- Diskriminierungsphänomene bei sozialen Daten in einem dynamischen Gleichgewicht um Gleichberechtigung und Gleichstellung zu halten.
- Strukturen, Prozesse und Instrumente bereitzustellen, welche es ermöglichen, die komparativen Kompetenzen aller Mitarbeiterkategorien gleichwertig zu handhaben und ihnen als neue, vierte Kompetenz einen entsprechenden Wert beizumessen.
- Durch objektive und auch subjektiv empfundene Gleichwertigkeit und Chancengleichheit aller Mitarbeiterkategorien einen ausserordentlichen Gewinn an Corporate Identity zu erzielen.
- Den spezifischen zusätzlichen Nutzen aus den obigen drei Punkten für den Unternehmenserfolg festzuhalten.

Es muss bedacht werden, dass für das Unternehmen kein Potenzial aus dem Bereich der Human-Ressourcen überflüssig ist, ansonsten gäbe es die Mitarbeitenden, Träger dieser Potenziale, im Unternehmen nicht. Deshalb darf von den Potenzialträgern niemals ausser Acht gelassen werden, «... dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile».⁹²

92 Malik, F.

4 Schlussfolgerungen

Beim Versuch, die vorgelegte Konzeption einer bestehenden Thematik zuzuordnen, darf diese aufgrund ihres integrativen Charakters den Vertretern des Managing Diversity amerikanischer Prägung zugerechnet werden.

Allerdings eröffnet die historisch sowie nationalkulturell heterogenere Struktur der alten Welt zusätzlich die Chance, den integrativen Charakter eng mit der Erhaltung, Pflege und Nutzung von Verschiedenartigkeit zu verbinden, und damit ein die Eigenheiten erhaltendes Managing Diversity europäischer Prägung zu etablieren.

Dies liegt in der Erkenntnis begründet, dass in der Zusammenführung und gleichwertigen Erhaltung von Verschiedenartigkeit auf engstem Raum wertvolle Effekte aus komparativ angelegten Eigenheiten entstehen können, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch für sozio-ökonomisch verpflichtete Unternehmungen in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit interessant sein mögen. Denn überlegene aus den Human-Ressourcen ausfliessende Ergebnisse entstehen dann, wenn gegensätzlichste Mitspieler kooperativ zu einem Winningteam von Arbeitspartnern zusammengeführt werden.

Die Innovationskraft sowie die Qualität des Ergebnisses, aber auch eine echte Entwicklung im Team werden umso grösser,

- je gezielt vielfältiger zusammengesetzt die Mitglieder sind;
- je gleichberechtigter und gleichwertiger anerkannt verschiedenste soziale Daten nebeneinander koexistieren können;
- je leichter und gleichgestellter sämtliche komparative Kompetenzen eingebracht, umgesetzt und genutzt werden können.

Aus systemtheoretischer Sicht führt nämlich der Entwicklungsprozess des Systems umso weiter vom Ursprung weg, je verschiedenartiger die einzelnen Antagonisten im System sind.⁹³ Echte Entwicklung und Innovation kann

93 Müller, K.

nicht entstehen, wenn alle Systembeteiligten gleichgeschaltet und uniform sind. Dergestalt entsteht lediglich eine militante Verfeinerung in die Tiefe. Die Strategie, die dabei verfolgt wird, lässt sich als «Mehr des Selben» bezeichnen. Deshalb versteht sich ein «europäisches» Managing Diversity demgegenüber als Konzept zur Integration, Erhaltung, Pflege und Nutzung der auf Verschiedenartigkeit basierenden mannigfaltigsten komparativen Kompetenzen.

Durch die Integration sowie durch die reale Abbildung und Erhaltung der Verschiedenartigkeit liegt zudem mit dem neuen Verständnis von Managing Diversity eine konzeptionelle Antwort vor, wie Binnenkomplexität zu handhaben und an die Komplexität des Unternehmensumfelds anzugleichen ist, damit Ashbys Gesetz «only variety can destroy variety» nachgekommen und in einer beschleunigt komplexer werdenden Umwelt gemäss der Chaostheorie⁹⁴ eine dynamische Ordnung fernab eines stabilen Gleichgewichts gefunden werden kann.

Die vorgelegte Konzeption zur sinn- und nutzenstiftenden Integration im Sinne einer Assimilation unterschiedlichster sozialer Daten im Unternehmen möchte mit dem Appell an die soziale Verantwortung und Verpflichtung der Unternehmensverantwortlichen gegenüber nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorien aufräumen. Denn gerade in «Schlechtwetterperioden» hält dieser Appell der Zerreissprobe zwischen der sozialen Verantwortung einerseits und der Unternehmensverantwortung andererseits, welcher der Unternehmer ausgesetzt ist, nicht stand. Aus Kosten-Nutzen-Gründen ist es nur natürlich, dass in Krisenzeiten zur Überlebenssicherung möglichst vieler Arbeitsplätze zunächst jene Mitarbeitenden outgeplaced werden, denen ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis beschieden werden kann. Nach traditioneller Handhabung trifft dies insbesondere auf die nichtidealtypischen Mitarbeiterkategorien zu.

Nichtidealtypische Mitarbeitende haben umso grössere Mühe bei der Stellensicherung, je weiter weg sie vom Idealtypischen fremdbeurteilt werden

94 Gleick, J.

(vgl. Zielscheibenprinzip, S. 35). Personalchefs, Vorgenetzte und Mitarbeitende im unmittelbaren Arbeitsumfeld nehmen, aufgrund der Gefahr von Stereotypenbildung, das tatsächliche Leistungspotenzial von nichtidealtypischen Mitarbeitenden häufig nur mangelhaft wahr. Dergestalt geht für die nichtidealtypischen Mitarbeitenden die Erbringung des Tatbeweises der Leistungsfähigkeit einerseits an die psychische und physische Substanz, andererseits beginnt sich eine unheilvolle Spirale von Erwartung und Erwartungserfüllung zu drehen (siehe S. 81), ohne dass den verursachten Kosten eine entsprechende Leistungserbringung gegenüberzustellen möglich scheint.

Das vorliegende 3-Säulen-Konzept des Managing Diversity will jedoch nicht die Strategie des sozialen Appells kritisieren, ohne eine konstruktive Alternative zu entwickeln. Diese Alternative kann nur darin bestehen, den Unternehmen eine gangbare und doch visionäre Konzeption zu veranschaulichen, wie sich gerade durch die gezielte Zusammensetzung verschiedenartigster, auch nichtidealtypischer Mitarbeitender in Arbeitspartnerschaften der entscheidende Wettbewerbsvorsprung herausarbeiten lässt, welcher schliesslich das Überleben des Unternehmens zu sichern hilft.

Es wurde in Abschnitt 3.1.1 am Beispiel eines Workshopkonzepts gezeigt, wie die auf den vertretenen sozialen Daten beruhenden vielfältigen komparativen Kompetenzen evaluiert werden und sich – in Abschnitt 3.3 – deren komparative Potenzialfaktoren erstmals miteinander mittels Defizitprofilen in nichtdiskriminierender Weise vergleichen lassen. Die Kraft komparativer Kompetenzen wird erst deutlich, wenn sie sich in soziodemographisch-orientierten Mitarbeiterkategorien auffangen und verdichten lässt. Dies bedeutet, jeder Arbeitskraft das Recht wie auch die Pflicht zu übertragen, selbst zu bewerten,

- durch welches soziale Datum sie sich am stärksten geprägt fühlt;
- welche Faktoren komparativer Kompetenz sich darauf basierend entwickelt haben;
- welche dieser Faktoren sich im unternehmenskulturellen Kontext sinn- und nutzenstiftend einbringen und umsetzen lassen;

- welcher soziodemographisch bestimmten Mitarbeiterkategorie sie sich aufgrund obiger drei Punkte zugehörig fühlt.

Ein derartiger Selbstbewertungsprozess, wie er im Abschnitt 2.3 vorgeschlagen wurde, ermöglicht es dem Unternehmen, seine Stärken und seine Verbesserungsbereiche bei den Humanpotenzialen eindeutig festzustellen. Dies führt letztlich zur Planung, Entwicklung und Einführung von Verbesserungsmaßnahmen, deren Fortschritte überwacht werden müssen.

Im Zuge eines integrierten Personalmanagements sind dabei die personalpolitischen Teilfunktionen Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und Personalhonorierung in einer Weise aufeinander abzustimmen, dass daraus ein in sich konsistentes mitarbeiterkategorienorientiertes System zur optimierten Erschliessung, Pflege und Nutzung der bislang ungenutzten komparativen Kompetenzen auf der Basis der Nichtdiskriminierung sozialer Daten entsteht.

Eine in sich konsistente Personalpolitik lässt sich jedoch nur dann erreichen und längerfristig gewährleisten, wenn sie sich stets an einer übergeordneten Leitlinie orientiert und sich danach ausrichtet. Diese übergeordnete Leitlinie ist die Unternehmensvision. Sie gibt nicht nur die Zielrichtung – also den Weg nicht aber das Ziel selbst – für die Unternehmenspolitik, sondern über einen Integrierungsprozess auch die Zielrichtung für die Personalpolitik vor.

Dabei wird der Nichtdiskriminierungsgrundsatz zu einer Leitlinie der Unternehmensvision, zur Strategie der Personalpolitik und in seiner ausgestalteten Form zum operativen Instrument des Personalmanagements.

Die Überprüfbarkeit des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes auf seine Effektivität und seine personalzielgruppenorientierte Wirksamkeit gestaltet sich dabei ganz besonders einfach, weil sich die Willensbekundung zur Nichtdiskriminierung sowohl in Strukturen, Aktivitäten und Verhalten als auch in der Unternehmenskultur, im strategisch intendierten Problemlösungsverhalten, in den ausgeglichenen Defizitprofilen der Zufriedenheit bei den Mit-

arbeiterkategorien als auch in der Partizipation und Kooperation der Mitarbeitenden sichtbar direkt niederschlägt.⁹⁵

Der Nichtdiskriminierungsgrundsatz bietet sich demnach als ideales Medium an zur Überprüfbarkeit einer vertikalen, zielkonsistenten Integration der Personalpolitik in die Unternehmenspolitik über die normative, strategische und operative Dimension von Managementaufgaben und der horizontalen, ebenfalls zielkonsistenten Integration der vier Personalmanagementfunktionen Personalgewinnung, -beurteilung, -entwicklung und -honorierung zu einer schliesslich auch in sich selbst harmonisierten Personalpolitik. Somit wird deutlich, dass die hier vorgestellte Konzeption der drei Säulen des Managing Diversity – dem St. Galler Management-Modells folgend – selbst integrativer Bestandteil eines integrierten Personalmanagements ist.

Mit «Zielkonsistenz» ist also nicht nur die «Stimmigkeit» der Personalpolitik mit dem visionären Ziel einer Unternehmung und seiner entsprechenden Politik gemeint. Vielmehr ist mit «Zielkonsistenz» zusätzlich auch die «Stimmigkeit» der Personalpolitik in sich selbst zu fordern. Eine in sich «stimmige» Personalpolitik, die jedoch mit der Unternehmensvision nicht harmonisiert ist, verursacht Reibungswiderstand und Zeitverluste. Eine in sich nicht abgestimmte Personalpolitik, auch wenn sie mit der Unternehmensvision harmonisiert ist, verursacht aber ebenso Reibungswiderstand und Zeitverluste.

Eine ganzheitliche und integrierte Personalpolitik bedingt demnach ein in sich stimmiges und mit der Unternehmensvision wechselseitig harmonisiertes Personalmanagement!

Für die Praxis ergeben sich daraus folgende Empfehlungen:

- Um die Aussenkomplexität im Bereich der Human-Ressourcen intern abzubilden, ist ein personalpolitischer Grundsatz zu etablieren, welcher der Verschiedenartigkeit sozialer Daten in gleichwertiger Weise Rechnung trägt.

95 Bleicher, K. = Konzept =

- Zur Erschliessung von zusätzlichen Erfolgspositionen sind nebst den traditionellen Kompetenzen auch die komparativen Kompetenzen der Mitarbeiterkategorien zu nutzen.
- Zur Evaluation der komparativen Kompetenzen sind Workshops mit den einzelnen Mitarbeiterkategorien durchzuführen.
- Für die komparativen Potenzialfaktoren jeder einzelnen komparativen Kompetenz sind aus Sicht ihrer Träger, aber auch aus Sicht der Unternehmung Wichtigkeitsgrade zu bestimmen.
- Es sind Massnahmen zu ergreifen, die das Einbringen und Umsetzen aller Kompetenzen einschliesslich der komparativen ermöglicht.
- Auf der Basis des 3-Säulen-Konzepts des Managing Diversity sind Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalphonorierung, Personalentwicklung und Personalphonorierung zusätzlich auch mitarbeiterkategorienorientiert aufeinander abzustimmen, damit die Vorzüge des Konzepts der soziodemographischen Zielgruppen voll zum Tragen kommt.
- Die Ergebnisse dieser Massnahmen sind hinsichtlich der komparativen Kompetenz auf die Mitarbeiterkategorie-Zufriedenheit periodisch zu überprüfen.
- Nebst dem vorausgesetzten fachlichen Potenzial zur Erfüllung einer Aufgabe sind jeweils die stärksten komparativen Vorteile der Mitarbeiterkategorien einer Personalzielgruppe dergestalt in der Aufgabenumgebung einzusetzen, dass die Aufgabe selbst im Sinne des Mitarbeiters, des Projektteams und des Unternehmens mit einer Mehrzufriedenheit und einer qualitativen Mehrleistung erfüllt werden kann.
- Komparative «Schwächen» sind durch geeignete Strukturen der Organisation, der Infrastruktur sowie der Teamzusammensetzung zu dämpfen und durch den komparativen Vorteil einer anderen Mitarbeiterkategorie

auszugleichen. Stichwort dazu ist gezielt zusammengesetzte Arbeitspartnerschaft:

- Je weiter sich Aufgaben von der Routine entfernen, um so strategisch wirkungsvoller ist es, komparative Kompetenzen von Mitarbeiterkategorien in gezielt zusammengesetzten Arbeitspartnerschaften zusammenzuführen.
- Personalzielgruppen – z.B. Marketingangehörige, Forschungsangehörige, Produktionsangehörige – mit nur gerade einer Mitarbeiterkategorie gilt es zu vermeiden, da sonst die Vorteile durch die Verschiedenartigkeit von gemischt zusammengewürfelten sozialen Daten nicht zum Tragen kommen.

Das von Ashby in seinem «Design for a Brain, The Origin of adaptive Behaviour» formulierte Gesetz «Only variety can destroy variety» – «Varietät kann nur in dem Grade bewältigt werden, als ihr entsprechende Varietät gegenübersteht» rückt in das Zentrum der vorliegenden Konzeption. Denn festzustellen ist, entgegen diesem Gesetz, dass unter dem enormen Zeitdruck Unternehmungen dazu neigen, Komplexität sowohl durch Vereinfachungen als auch durch Perspektivenverengungen zu reduzieren.

Diese Art, Komplexität durch ihre Binnenreduktion zu bewältigen, vermindert die flexible Reagibilität der Unternehmung bezüglich ihrer Umwelt.

Überlebenstrategie eines den ökonomischen Gesetzmässigkeiten folgenden soziotechnischen Systems muss es also sein, gleichviel Binnenvarietät der Aussenvarietät gegenüberzustellen. Genau dazu soll das vorliegende Konzept ein Bewusstsein schaffen und einen visionären Weg in einem ganz wesentlichen Strategiebereich aufzeigen, nämlich in jenem der Human-Ressourcen.

In Theorie und Praxis lässt sich feststellen, dass gerade die Personalkonzepte auch heute varietätsreduziert auf einen (!) idealtypischen Mitarbeiter zugeschnitten, fokussiert sind. Alle Nichtidealtypischen (also die Mehrheit)

werden bei solchen eindimensional ausgestalteten Konzepten über eine Leiste geschlagen, dergestalt in den Beurteilungsprozessen deformiert und in der Entfaltung ihres Potenzials behindert. Doch nicht etwa die nichtidealtypischen Arbeitskräfte sind «behinderte» Mitarbeitende, sondern in einem solchen Fall liegt eine «behinderte» Unternehmung vor, die mit nur halben «Human-Power» in einem rauen, immer stärker selektionierenden Wettbewerbskampf zu überleben versucht.

Für die zweifelhafte anspruchsgruppenorientierte Nutzenstiftung von HR-policies liefert eine multinationale Unternehmung ein eindrückliches Beispiel. Einer ihrer strategischen Leitsätze lautet: «So schnell wie möglich, so gut als nötig». Einziges Kriterium für Leistung ist hier demnach die Zeit! Dies stellt eine Benachteiligung der «Langsamkeit» dar. Dem vorgestellten strategischen Leitsatz liegt eine illegitime Benachteiligung zu Grunde von allen, deren Stärken in zeitintensiveren Befähigungen liegen, wie beispielsweise in Innovationskraft, Analytik, Perfektion, Teamförderung usw. Leistung ist demzufolge zum Nutzen aller nicht eindimensional auf das eine Kriterium Zeit zu reduzieren, sondern mehrdimensional auf viele gleichwertige Kriterien des Sowohl-als-auch auszuweiten! Damit wird gesichert, dass der Personalbestand nicht weiter zu einem Idealtypus uniform deformiert wird, sondern in gleichwertige, aber nicht gleichartige innerbetrieblich jedoch gleichgestellte soziodemographische Zielgruppen gegliedert wird.

Auf diesem Weg ist aus einem reduktiven und daher auch diskriminierenden idealtypischen Mitarbeiterkonzept ein mit der Aussenvarietät dynamisch mitgehendes Binnenkonzept zum Nutzen aller möglich, das erstmals dem Ashby-Gesetz folgt und so zur (Über)lebensfähigkeit eines Unternehmens beiträgt.

Erwähnter strategischer Leitsatz müsste nach der in dieser Schrift vorgestellten Konzeption dringendst mindestens auch den Umkehrschluss zulassen: «So schnell als nötig, so gut wie möglich».

Gleichartigkeit impliziert auf dem Hintergrund des traditionellen amerikanischen Grundsatzes der Nichtdiskriminierung zwingend einen Vergleich

zwischen einer massstabsetzenden idealtypischen Kategorie von Arbeitskräften sowie einer nichtidealtypischen Kategorie, welche an dem vorgegebenen idealtypischen Massstab gemessen wird und diesem nachzukommen versuchen muss, will sie den Anspruch auf Gleichwertigkeit geltend machen. Auf diese Weise wird die überwiegende Mehrheit der Arbeitskräfte sowohl selbst- als auch fremdbestimmt in Richtung des vom Unternehmen jeweils präferierten Idealtypus «verbogen». Dergestalt hat z.B. jede Frau das Recht, sich auf ihrem Karriereweg zu vermännlichen, statt dass sich eine bereits schon schwergewichtig männliche Personalstruktur verweiblicht und auf diese Weise zu einer harmonischen Ausgewogenheit zwischen weiblich und männlich finden könnte. Je mehr Verschiedenartigkeit gleichwertig nebeneinander koexistieren kann, desto anpassungsfähiger wird ein sozioökonomischer Organismus an sein Umfeld sein.

Die Natur macht es uns vor: In letzter Konsequenz führen Disharmonie und alle Unausgewogenheiten in jedem organischen System zum Scheitern.

Als Schlussfolgerungen werden im Sinne des Learning from Diversity folgende Aktionsschritte empfohlen:

4.1 Verwendung der Dreidimensionalität bei der Analyse des Diskriminierungsphänomens

Als Grundlage zur Analyse des Diskriminierungsphänomens empfehlen wir folgende drei Kerndimensionen:

- 1) Privilegierungsgrad;
- 2) Besserstellungsgrad;
- 3) Ausrichtungsgrad.

Abbildung 1.3.1 zeigt den Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen 1) und 2), Abbildung 1.3.2 die Bedeutung der Kerndimension 3) auf.

Die Kerndimensionen sollen bewusst machen,

- a) dass Diskriminierungsphänomene nicht bloss auf die Diskriminierung behaftet sind. Die Diskriminierung soziodemographischer Zielgruppen (nichtidealtypische Mitarbeitende) privilegiert in einem geschlossenen System, wie z.B. in einer Unternehmung, immer auch eine andere Gruppe (idealtypische Mitarbeitende). Aus dem immateriellen Vorteil der Privilegierung kann eine widernatürliche materielle Übervorteilung entspringen;
- b) wie stark Privilegierung versus Diskriminierung und Übervorteilung versus Benachteiligung divergieren;
- c) welche Kombination von Lenkungstypen ein aufgetretenes Diskriminierungsphänomen am nachhaltigsten zu beheben hilft;
- d) wie fokussiert bzw. wie breit gestreut die Wirkungskräfte der entsprechenden Lenkungsinstrumente angesetzt werden müssen, damit bestehende Diskriminierungsphänomene zur Zufriedenheit möglichst vieler Mitarbeiterkategorien dergestalt behoben werden, dass
 - nicht anderseitig neue Diskriminierungsphänomene auftauchen;
 - möglichst keine Insellösungen entstehen;
- e) ob ein Diskriminierungsphänomen in bestehenden Strukturen nicht nachhaltiger durch Überlagerung mit neuen, mächtigeren Strukturen behoben werden kann.

4.2 Anwendung des Primats « Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit »

In der gegenwärtigen Unternehmenspraxis dominiert das traditionelle «Equal Opportunity Denken» nach dem Schlagwort: «Gleichartigkeit = Gleichwertigkeit». Daraus resultiert eine diskriminierende Gleichschaltung aller sozialer Daten. Durch diese Gleichschaltung gehen nicht nur dem

Unternehmen wertvolle komparative Kompetenzen verloren. Auch ihre Träger, die Mitarbeitenden, werden daran gehindert, diese zum eigenen Nutzen zum Tragen zu bringen.

Um die komparative Kompetenz des jeweiligen sozialen Datums der einzelnen Mitarbeiterkategorien in Zukunft im Interesse der Entwicklung der Unternehmungen wie des Personals gezielt zu nutzen, muss das Primat «Gleichwertigkeit ist ungleich Gleichartigkeit» als unternehmensphilosophischer Grundsatz unternehmensweit umgesetzt werden.

- Weibliche und Männliche;
- Ältere und Jüngere;
- In- und Ausländische;
- Behinderte und Nichtbehinderte.

All diese auf ihrem sozialen Datum beruhenden Mitarbeiterkategorien zeichnen sich durch ihre Verschiedenartigkeit zueinander aus. Ebenso zeigen sie erheblich verschiedenartige komparative Eigenheiten und Qualitäten, die wegen ihrer Interdependenz gleichwertig sind.

Mitarbeitende sind personalpolitisch also alle gleichwertig, aber nicht gleichartig. Dies gilt für die gezielte Personalselektion, -beurteilung, -entwicklung und -honorierung gleichermassen.

4.3 Gezielte Nutzung und Zusammensetzung unterschiedlicher komparativer Kompetenzen

Durch die gezielte Nutzung und Zusammensetzung unterschiedlicher komparativer Kompetenzen entsteht eine Erhöhung der Varietät in der aufgaben- bzw. projektorientierten Problemlösungskapazität. Eine Erhöhung der Varietät ist deshalb anzustrengen, weil damit kundennähere Problemlösungen entstehen, welche den Bedürfnissen eines breiteren Kundenkreises besser nachzukommen vermögen. Deshalb sind im Sinne von Managing Diversity zur Aufgabenerfüllung gezielt zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften zu bilden. Dabei geht es darum, verschiedenartige komparative

Vorzüge multiplikativ zu nutzen und komparative Nachteile nach Möglichkeit abzdämpfen und nicht zum Tragen kommen zu lassen. «Complementary skills are the secret to an effective partnership».⁹⁶

Dieser Aktionsschritt erfordert eine umfassende Flexibilisierung der Arbeit und des Personalmanagements.

Die Flexibilisierung der Arbeit erfolgt konsequent auf den vier Aktionsebenen:

- 1) Arbeitszeit (vgl. S. 119);
- 2) Arbeitsstelle (vgl. S. 120);
- 3) Salärrierung (vgl. S. 121);
- 4) Arbeitsort (vgl. S. 122).

4.4 Nutzen für die Anspruchsgruppen

Als relevante Anspruchsgruppen gelten bei einem typischen Vertreter der Stakeholder-Philosophie, wie es die vorliegende Konzeption des Managing Diversity darstellt:

- a) Aktionäre;
 - b) Kunden;
 - c) Mitarbeitende;
 - d) Mitwelt.
- a) Aufgrund des zusätzlichen Erfolgspotenzials durch umfassende Erschliessung und Nutzung komparativ angelegter Kompetenzen ergibt sich erstmals auch aus dem Bereich der Human-Ressourcen für das Unternehmen ein kompetitiveres Ressourcen-Portfolio und damit einhergehend eine Anhebung des Unternehmenswertes. Die Generierung eines zusätzlichen Unternehmensmehrwertes wirkt sich positiv auf den Aktien-

96 Raich, I., S. 8.

kurs aus. Dies stellt letztlich exakt den Nutzen für den Shareholder dar, den dieser von seinem Investment erwartet.

- b) Das Streben, die demographische Struktur des Unternehmensumfelds innerbetrieblich durch die konsequente Diversifizierung im Personalbereich abzubilden und zwar in sämtlichen Funktionen und Prozessen, ergibt zwei Haupteffekte im Bereich des Kundennutzens:

Durch die gezielt zusammengesetzte Vermengung von Trägern verschiedenartigster komparativer Kompetenzen wird bei der Bewältigung einer einzelnen Aufgabe die Innovationskraft der lernenden Organisation angehoben und somit Produkte und Dienstleistungen weit stärker an die Kundenbedürfnisse angelehnt. Nicht das technisch Machbare, sondern das für eine diversifizierte Käuferschaft Sinnvolle steht im Zentrum der Bemühungen. Öko-Bilanz-Optimierung, intuitives Verstehen, einfache Handhabung, lineare Abläufe, komplexe, aufs sinnvolle beschränkte Möglichkeiten sowie Zweckgebundenheit sind die Stichworte dazu. Nutzniesser davon sind sowohl externe wie interne Kunden.

- Das Binnenkonzept der soziodemographischen Zielgruppenorientierung ist dazu prädestiniert, intern die komplexe Struktur der Kundschaft und deren differenzierte Bedürfnisse abzubilden. Erfährt diese Chance ihre Umsetzung in Produkten und Dienstleistungen, so schafft sich die Unternehmung Legitimität durch

- I Kundenzufriedenheit;
- II Kundenvertrauen;
- III auf Dauer angelegte Identifikation der Kunden mit dem Produkt und der Marke;
- IV Kundenbindung und Kundentreue.

- c) Der Nutzen von Managing Diversity für die Mitarbeiter ergibt sich:

- aus der Möglichkeit, nun auch die eigenen, komparativ angelegten Kompetenzen am Arbeitsplatz sowie in Aufgaben und Teamprozessen einzubringen. Da dies direkte Einwirkung auf die qualitative Aufgabenerfüllung zeitigt, wirkt sich das bei einer aufgabenbezogenen statt stel-

lenbezogenen Lohnbindung auf das erzielbare Einkommen aus. Damit werden komparative Kompetenzen erstmals einkommenswirksam und bilden daher einen zusätzlichen, extrinsischen Motivationsfaktor;

- durch die gleichwertige Anerkennung und Wertschätzung aller Mitarbeiterkategorien und somit auch von allen sozialen Daten und ihren innewohnenden komparativen Kompetenzen. Das Gefühl der Gleichberechtigung und Gleichstellung sowie das sichtbare Bemühen seitens des Unternehmens, Diskriminierungsphänomene gerade auch auf der Ebene der Mitarbeiterkategorien zu glätten, schafft bei den Mitarbeitenden eine gesteigerte Zufriedenheit und eine erhöhte Corporate Identity;
- aus der auf die intrinsische Motivation ausgerichteten Anerkennung und egalitären Wertschätzung aller soziodemographischen Zielgruppen sowie dem sichtbaren Bemühen, seitens des Unternehmens die Wichtigkeits- und Zufriedenheitsdefizite über alle Mitarbeiterkategorien hinweg abzubauen und auszugleichen;
- aus den vier erwähnten Flexibilisierungsbereichen, aufgrund derer die jeweilige Leistungsfähigkeit effektiver entfaltet werden kann. Die Mitarbeitenden verfügen somit über mehr Selbstverantwortung und Autonomie in den Bereichen Arbeitszeit, Bildungszeit, Familienzeit und Freizeit. Die adäquatere Entfaltung der Leistungsfähigkeit während der Arbeit führt also zu mehr Zeit für die anderen drei Bereiche.

d) Für die Unternehmungsumwelt, verstanden als Öffentlichkeit, Mit- und Nachwelt, ergibt sich aus der neuen Auslegung des innerbetrieblichen Managing Diversity ein indirekter Nutzen.

- Denn das durch Managing Diversity zusätzlich generierte Plus an Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden schafft bei letzteren Ausgeglichenheit, welche sich wiederum positiv auf das Umfeld auswirkt.
- Denn gerade der Orientierung an soziodemographischen Daten bei der gezielten Zusammensetzung von Arbeitspartnerschaften wegen steigt mitarbeiterkategorienübergreifend das Verständnis für die Eigenheiten, Möglichkeiten und Bedürfnisse der jeweils anderen sozialen Gruppen. Es darf erwartet werden, dass dieses neue, ganzheitlichere Verständnis auch in das Unternehmensumfeld getragen wird. Somit trägt das neue

Verständnis der Gleichwertigkeit im sozialen und ökologischen Sinn auch ausserhalb des Unternehmens zur Wandlung der Wahrnehmung sowie des Verhaltensbewusstseins bei. Wird durch die Verbreitung des neuen Verständnisses von Diversität eine kritische Masse erreicht, so wird letztlich auch auf Gesellschaftsebene das Zusammenleben, die Bildungs- und Erziehungspraxis beeinflusst, und zwar nicht nur unmittelbar in der Mitwelt, sondern auch nachhaltig bezogen auf die Nachwelt.

- Schliesslich können die vermehrte Ausgeglichenheit und das verbesserte Verstehen der jeweilig anderen soziodemographischen Gruppen gesellschaftlich zur Erhöhung der interkulturellen Konfliktlösungsfähigkeit auf sozialer, politischer sowie religiöser Ebene beitragen und somit einen wertvollen Beitrag zum multikulturellen und soziodemographischen Miteinander leisten.

4.5 Steigerung des Unternehmensgewinns durch gezielte Nutzung komparativer Kompetenzen (by Managing Diversity)

Wird vom traditionellen Paradigma ausgegangen, so lassen sich die erforderlichen Muss-Kriterien als jene von einer idealtypischen Arbeitskraft einbringbare Muss-Kompetenz in einer Säule (A) darstellen.

Aus Unternehmenssicht wird traditionellerweise «nichtidealtypisch» der Logik folgend in Zusammenhang gebracht mit einer Schlechtererfüllung der Muss-Kriterien. Dies verdeutlicht die kürzere Säule (B). Folgendes Extrembeispiel soll dies veranschaulichen: Bei einem amerikanischen Unternehmen hellhäutiger Mitarbeitender bewerben sich mit absolut identischen Qualifikationen und Assessment-Resultaten ein dunkelhäutiger und ein hellhäutiger Bewerber. Trotz equal opportunity erfährt der dunkelhäutige Bewerber Diskriminierung, weil er einem für dieses Unternehmen idealtypischen Merkmal nicht entspricht. Dabei ist es irrelevant, ob die idealtypischen Kriterien bewusst oder unbewusst sind; das Ergebnis ist identisch.

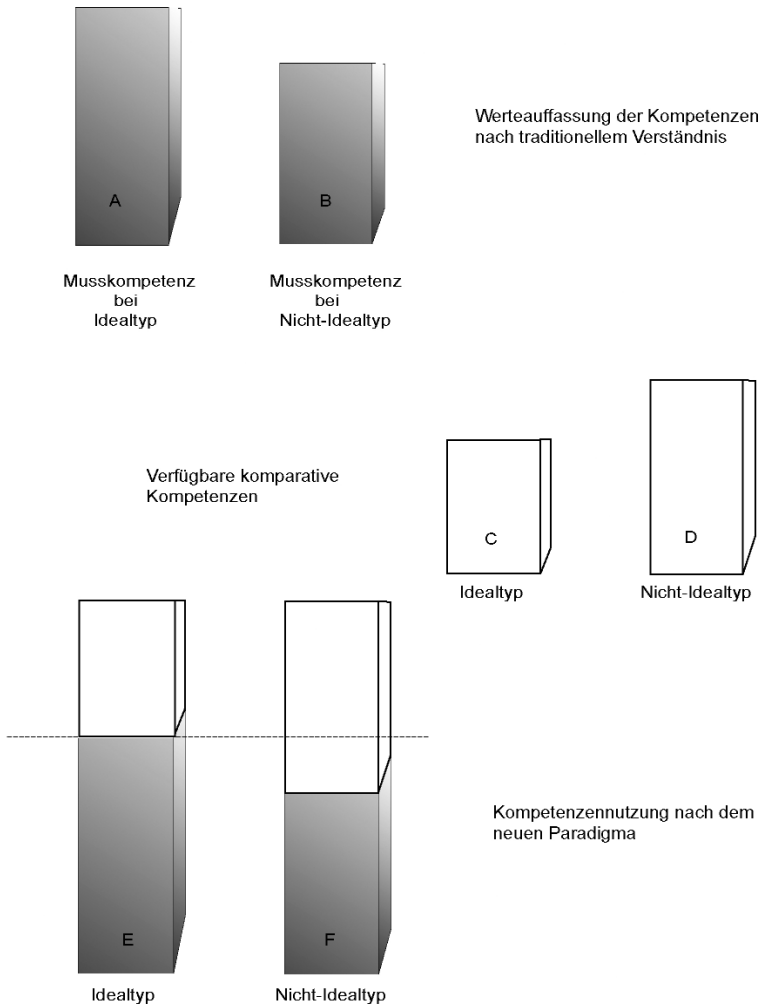
Aus ökonomischer Sicht ist verständlich, dass aus der traditionellen «Gleichartigkeit = Gleichwertigkeit» nichtidealtypische Mitarbeitende mehr geduldet als willkommen sind, weil – zu Recht oder zu Unrecht – ihre Nutzenerbringung geringer als jene der «Idealtypischen» bewertet werden. Nach dem amerikanischen Paradigma der «Billigung» von Gleichwertigkeit bleiben nämlich die komparativen Vorzüge, die im besonderen Mass gerade die nichtidealtypischen Mitarbeitenden befähigen, unberücksichtigt.

Diese komparativen Kompetenzen sind aber dennoch vorhanden. Sie sind bei den «Idealtypischen» allerdings in geringerem Mass angelegt als bei den «Nichtidealtypischen». Grund dafür ist, dass der Zwang zur Entwicklung substituier (kompensatorischer) Qualitäten bei den «Idealtypischen» nur geringfügig ist. Um das obige Extrembeispiel wieder aufzunehmen: Es ist leicht einsichtig, dass dunkelhäutige Arbeitskräfte in einer historisch gewachsenen hellhäutigen Gesellschaft eher erschwerte Bedingungen vorfinden. Um sich also im Wettbewerb gegenüber hellhäutigen Arbeitskräften behaupten zu können, muss jede sich erfolgreich behauptende dunkelhäutige Arbeitskraft ganz besondere Befähigungen, eben die sogenannten komparativen Potenzialfaktoren, entwickelt haben. Dies veranschaulichen die «Komparativen Kompetenz-Säulen» (C) für die «Idealtypischen» und (D) für die «Nichtidealtypischen».

Als Folge des in dieser Schrift entwickelten europäisch geprägten Verständnisses von «equal opportunity» durch das «3-Säulen-Konzept des Managing Diversity» können nun auch sämtliche komparativ angelegten Kompetenzen als Faktoren zur Wertschöpfung eingebracht werden. Damit ist es erstmals dem «Nichtidealtypischen» möglich, ohne Vorbehalt gleichwertig mit dem «Idealtypischen» zu sein, weil unter der strategischen Beibehaltung der natürlichen Verschiedenartigkeit die traditionelle Differenzierung in «idealtypisch» und «nichtidealtypisch» ihrer Bedeutung «entseelt» wird. Für die Unternehmung resultiert ein zusätzlicher Nutzengewinn und Mehrwert, der allein auf die Berücksichtigung der in den Human-Ressourcen komparativ angelegten Kompetenzen zurückzuführen ist. Diesen zusätzlichen Gewinn an Nutzen veranschaulichen die Säulen (E) für «Idealtypische» und (F) für «Nichtidealtypische», welche die Nutzengleichwertigkeit dadurch veran-

schaulichen, dass ihnen bei der ungleichen Erfüllung der Muss-Kriterien praktisch nutzenegalisierende komparative Kompetenzen hinzugefügt werden können.

Quintessenz des neuen Verständnisses des Nichtdiskriminierungsgrundsatzes als Gleichwertigkeit ungleich Gleichartigkeit ist ein doppelter zusätzlicher Gewinn für das Unternehmen aus der Schaffung eines Mehrwerts durch beide soziodemographischen Zielgruppen; einen kleineren zusätzlichen Mehrnutzen durch die idealtypischen Mitarbeitenden und einen bedeutenden zusätzlichen Mehrnutzen durch das grosse Heer der nichtidealtypischen Mitarbeitenden!



Legende

Grauer Säulenbereich = traditionelle Musskompetenzen

Weisser Säulenbereich = comparative Kompetenzen

Höhe der Säulen = Gesamtkompetenz

----- Oberhalb der gestrichelten Linie = zusätzlicher Unternehmensnutzen aufgrund des neuen Paradigmas

Zu den Musskompetenzen kommen in jedem Fall comparative Kompetenzen hinzu. Beim Idealtyp ist diese i.d.R. gering, weil kein kompensatorischer Bedarf vorhanden ist. Beim Nicht-Idealtyp ist der Anteil der comparativen Kompetenzen im Verhältnis zu den Musskompetenzen höher, um das geforderte Mass an Gesamtkompetenz zu erreichen.

Abb. 4.5: Zusätzlicher Unternehmensnutzen durch Diversifizierung im Bereich comparativer Kompetenzen.

5 Literaturverzeichnis

Alderfer, C. P./Alderfer, C. J./Tucker, L./Tucker, R.: Diagnosing Race Relations in Management. In: JABS, Vol. 16, 1980, S. 135-166.

Allport, G. W.: Die Natur des Vorurteils. Köln 1971.

Amir, Y.: Contact Hypothesis in Ethnic Relations. In: Psych. Bull., Vol. 71, 1969, S. 319-342.

Argyris, C./Schön, D.A.: Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco, Jossey-Bass, 1974.

Ashby, W. R.: Design for a Brain, The Origin of adaptive Behaviour. London, Chapman & Hall, 1972.

Bandura, A.: Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart 1979.

Baran, P. A./Sweezy, P. M.: Monopolkapital. Frankfurt 1973.

Barz, H.: Mönnersache, 4. Aufl., Zürich, Kreuz, 1989.

Becker, G. S.: The Economics of Discrimination. 2. überarb. Aufl. Chicago 1971.

Beer, S.: Brain of the firm, Chichester, Wiley, 1981.

Biehler, H./Brandes, W.: Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt, New York 1981.

Blalock, H. M.: Towards a Theory of Minority-Group Relations. New York 1967.

Blau, P. M.: Parameter sozialer Strukturen. In: Theorien sozialer Strukturen, hrsg. von P. M. Blau. Opladen 1978, S. 203-233.

Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management = Konzept. Frankfurt/Main/New York, Campus, 1991.

Bleicher, K.: Normatives Management = Management. Frankfurt, Campus, 1994.

Bonacich, E.: A Theory of Ethnic Antagonism: The Split Labor Market. In: ASR, Vol. 37, 1972, S. 547-559.

Burke, R.J./Richardson, A.M.: Psychological Burnout in Organizations, North York (Kanada): Faculty of Administrative Studies, 1992, S. 14.

Buschor, F.: Baustellen in einer Unternehmung : das Problem des unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen: Resultate einer empirischen Untersuchung, Dissertation, Universität St.Gallen, Bern, 1996.

Coser, L. A.: Theorie sozialer Konflikte. Neuwied, Berlin 1972.

Crosby, F.: Relative Deprivation in Organizational Settings. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 6, hrsg. von B. M. Staw und L. L. Cummings. Greenwich 1984, S. 51-93.

Cyert, R./March, J.G.: A behavioral theory of the firm. Cambridge Mass, Blackwell, 1992.

Darwin, C.: The origin of species. Oxford University Press, 1996.

Derek, J./De Solla, P.: Little Science, Big Science. Von der Studierstube zur Grossforschung. Suhrkamp: Frankfurt a.M. 1974.

Edwards, R.: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt 1981.

Erwerbstätigenstatistik: Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, Bern, 1995.

Esser, H./Gaugler, E./Neumann, K. H. et. al.: Arbeitsmigration und Integration. Königstein 1979.

Fairhurst, G. T./Snaveley, B. K.: A Test of the Social Isolation of Male Tokens. In: AMJ, Vol. 26, 1983, S. 353-361.

Fant, O.: Racial Diversity in Organizations and its Implications for Management. In: Personnel, Vol. 59, 5, 1982, S. 60-68.

Felt, U./Nowotny, H./Taschwer, K.: Wissenschaftsforschung. Eine Einführung. Frankfurt a.M./New York, Campus, 1995.

Farley, J. E.: Majority-Minority Relations. Englewood Cliffs, N. J. 1982.

Fisher, H.: The first sex: the natural talents of women and how they are changing the world. New York, Random House, 2000.

Ford, D. L.: Job Related Stress of the Minority Professional. In: Human Stress and Cognition in Organizations, hrsg. von R. Bhagat. New York u. a. 1985, S. 288-323.

Franck, E.: Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens. Freiburg, Bergakademie, 1997.

Fretz, W./Allenspach, P.: Berufliche Massnahmen der eidg. Invalidenversicherung – eine volkswirtschaftliche Betrachtung über Aufwand und Nutzen, Basel und Zürich, 1976.

Frieling, E.: Führung von Behinderten und Leistungsgewandelten Handwörterbuch der Führung (97-105) (HWF), Stuttgart, Poeschel, 1987.

Fromkin, H. L./Sherwood, J. L. (Hrsg.): Integrating the Organization. New York 1974.

Gaugler, E./Weber, W.: Partizipation und Integration ausländischer Arbeitnehmer in deutschen Industriebetrieben. In: DBW, 39. Jg. 1979, S. 103-106.

Gaugler, E./Weber, W./Gille, G./Martin, A.: Ausländerintegration in deutschen Industriebetrieben. Königstein 1984.

Gaugler, E./Weber, W.: Integration ausländischer Arbeitnehmer in deutschen Industriebetrieben. In: Gastarbeiter, hrsg. von H. Reimann und H. Reimann. 2., völlig neu bearb. Aufl. Opladen 1987, S. 116-140.

Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens (HWP). Stuttgart, Poeschel, 1992.

Gille, G./Martin, A./Weber, W./Werner, E.: Betriebliche Integration ausländischer Arbeitnehmer als Frage der Problemhandhabung und Zufriedenheit. In: Arbeitsmigration und Integration, hrsg. von H. Esser, E. Gaugler, K. H. Neumann et al. Königstein 1979, S. 167-266.

Gleick, J.: Chaos – die Ordnung des Universums: Vorstoss in Grenzbereiche der modernen Physik. München, Droemer Knauer, 1988.

Goffman, E.: Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. Frankfurt 1975.

Gomez, P.: Modelle und Methoden des systemorientierten Managements = Modell. Bern, Haupt, 1981.

Gomez, P./Probst, G.: Vernetztes Denken im Management. «Die Orientierung» Nr. 89 = Vernetzt. Bern: Schweizerische Volksbank, 1987.

Gomez, P./Probst, G.: Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen = Praxis. Bern, Haupt, 1995.

Gomez, P./ Zimmermann, T.: Unternehmungsorganisation, Profile, Dynamik, Methodik = Organisation. Frankfurt/Main/New York, Campus, 1993.

Goodman, P. S. et al. (Hrsg.): Designing Effective Work Groups. London 1986.

Guntern, M: Im Zeichen des Schmetterlings. Bern, Scherz, 1993.

Guntsch/Dawn: Recruitment Strategies should reflect an affirmative Attitude. In: Personnel Journal, Sept. 1993, 133 ff.

Hartfield, G.: Der bildete Mensch in der Zukunftsgesellschaft, Chancen und Gefahren für seine Integration. In: Horus Marburger Beiträge zum Blinden-Sehen, Nr.2, Marburg, 1977.

Hilb, M.: Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen = Erfolg, Berlin-Neuwid, Luchterhand, 1997.

Hilb, M.: Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente = Integriert, Berlin-Neuwid, Luchterhand, 1994.

Hilb, M.: Personalpolitik für Multinationale Unternehmen = Personalpolitik, Zürich, Verlag Industrielle Organisation, 1985.

Hilb, M.: Funktionen und Instrumente der Personalarbeit I = FIPA I, Skriptum. St.Gallen: SKK, SS 1994.

Hilb, M.: Innere Kündigung und Führung = Kündigung = in HWF, 1185-1200, 1995.

Hilb, M.: Rahmen und Gestaltungsbedingungen der Personalarbeit = Rahmen, Skriptum. St. Gallen: SKK, WS 1992/1993.

Hilb, M.: Transnationales Managing der Human-Ressourcen, Berlin-Neuwid, Luchterhand, 2000.

Invaliditätsstatistik: Bundesamt für Sozialversicherung, Bern, 1994.

Irle, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen 1975.

Janis, I. R.: Victims of Groupthink. Boston 1972.

Jantsch, E.: Die Selbstorganisation des Universums, Vom Urknall zum menschlichen Geist. München, Hanser, 1979.

Jent, N. H.: Möglichkeiten und Grenzen eines Nichtdiskriminierungsgrundsatzes als Teil einer ganzheitlichen Personalpolitik: Untersuchung der Personalgewinnung am Beispiel des blinden und sehbehinderten Personals. Dipl.- HSG J 0174, St.Gallen, 1994.

Jent, N. H.: Nichtdiskriminierung als sozialpolitischer Unternehmens-Grundsatz Minoritäten sind ein Kreativitätspotenzial. In Hilb, M.: Management der Human-Ressourcen, Berlin, Luchterhand, 1998. S. 185-210.

Johnson, D. W./Johnson, R. T./Maruyama, G.: Interdependence and Interpersonal Attraction among Heterogeneous and Homogeneous Individuals. In: Review of Educational Research, Vol. 53, 1983, S. 5-54.

Kanter, R. M.: Some Effects of Proportions on Group Life. In: AJS, Vol. 82, 1977a, S. 965-990.

Kanter, R. M.: Men and Women of the Corporation. New York 1977b.

Katz/Ruch/Betschart/Ulich, E.: Arbeit im Büro von morgen, Technologie, Organisation, Arbeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen. Zürich, SKV-Verlag, 1987.

Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung (HWF). Stuttgart, Poeschel, 1987.

König, P.: Die soziale und berufliche Situation blinder und hochgradig sehbehinderter Erwerbspersonen in Bayern, ibv-Dokku-Ausgabe 14/87, August 1987.

Koch-Hillebrecht, M.: Der Stoff, aus dem die Dummheit ist. Eine Sozialpsychologie der Vorurteile. München 1978.

Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Opladen, Leske & Budrich, 1991.

Laich, R.: Berufliche Eingliederung Behinderter gestern, heute, morgen. In: 50 Jahre Schweizerischer Invalidenverband – 20 Jahre Schweizerische Invalidenversicherung, Olten, 1980.

Lawrence, B.: New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Ratings. In: AMJ, Vol. 31, 1988, S. 309-337.

Lehr, U.: Der ältere Mitarbeiter im Betrieb. In: Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. XIII: Anwendungen im Berufsleben, hrsg. von F. Stoll Zürich 1981, S. 910-929.

Lehr, U.: Zur Situation der älterwerdenden Frau. München 1987.

Lewin, K: Grundzüge der topologischen Psychologie. Bern u. a. 1969.

Likert, R.: Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur. Frankfurt, Campus, 1975.

Lötscher, F.: Marketingsegmentierung mit Hilfe von Clusteranalysen. In: IHA 18/Nr.1, S. 27.

Lorenz, W.: Drei neoklassische Modelle der Diskriminierung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Vol. 105, 1985, S. 459-479.

Maass, A.: Minoritäten. In: Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. Hrsg. von D. Frey und S. Greif. München u. a. 1983, S. 245-249.

Maier, C.: The Kaleidoscope Perspective of the Individual. Unpublished working paper, the Graduate School of Business Administration, University of Witwatersrand, Johannesburg (South Africa), 2001.

Maier, C.: Leading Diversity: A conceptual framework and a South African case study. Dissertation. Universität St. Gallen, 2002.

Malik, F. : Management Systeme. In: Die Orientierung Nr. 78, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern, 1981.

Marcuse, H.: One Dimensional Man: Studies in Ideology of Advanced Industrial Society. New York, Beacon Press, 1992.

Marden, C. F./Meyer, G.: Minorities in the American Society. 5. Aufl. New York u. a. 1978.

Margerison, C./McCann, D.: «How to Lead a Winning Team». Bradford 1985.

Markefka, M.: Vorurteile, Minderheiten, Diskriminierung. Frankfurt 1984.

Martin, A.: Die Integrationschancen von ausländischen Jugendlichen im Betrieb. Frankfurt 1980.

Martin, P. Y.: Group Sex Composition in Work Organizations: A Structural-Normative Model. In: Research in the Sociology of Organizations, Vol. 4, hrsg. von S. B. Bacharach und S. M. Mitchell. Greenwich, 1985, S. 311-349.

Maturana H./Varela F.: Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern, Scherz, 1987.

McCain, B./O'Reilly, C. A./Pfeffer, J.: The Effects of Departemental Demography on Turnover: The Case of a University. In: AMJ, Vol. 26, 1993, S. 626-641.

McGrath, J. E.: Groups: Interactions and Performance. Englewood Cliffs, N. J. 1984.

Meyer, R.: Potenzialstrategie für V.E.P. In: Tagungsordner RMG Luzern: Neue Konzepte des Personal-Managements für MitarbeiterInnen über 50, IFPM-HSG, St.Gallen, 1996.

Mills, D.Q.: Rebirth of the corporation. New York, Wiley, 1991.

Morgan, G.: Creative Organization Theory. Newbury Park, Sage, 1989.

Moscovici, S.: Sozialer Wandel durch Minoritäten. München u. a. 1979.

Müller, K.: Allgemeine Systemtheorie: Geschichte, Methodologie und sozialwissenschaftliche Heuristik eines Wissenschaftsprogramms. Opladen, Westdeutscher Verlag, 1996.

Nienhüser, W.: Minoritäten im Betrieb. Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), 1992, S. 1365 – 1375.

Nüscheler, F.: Invalidenversicherung: Ist der Grundsatz «Eingliederung vor Rente» gefährdet? In: Schweizerische Zeitschrift für Sozialversicherung, 24. Jg. 1980, Heft 1, S. 30f.

Orwell, G.: Farm der Tiere. Zürich, Diogenes Verlag AG, 1982.

Peters, T./Austin N.: A passion for Excellence. The Leadership difference. New York, Random House, 1985.

Pettigrew, T. F.: The Sociology of Race Relations. New York, 1980.

Pettigrew, T. F.: Trends in Research on Racial Discrimination. In: Racial Discrimination in the United States, hrsg. von T. F. Pettigrew. New York, 1975, S. 11-34.

Pfeffer, J.: Organizational Demography. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 5, hrsg. von L. L. Cummings und B. M. Staw. Greenwich, London 1983, S. 299-357.

Pfeffer, J./Cohen, Y.: Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. In: ASQ, Vol. 29, 1984, S. 550-572.

Prigogine, I.: Order Through Fluctuation: Selforganization and Social System. In: Evolution and Consciousness, edited by E. Jantsch and C.H. Waddington, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1976.

Probst, G.J.: Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin/Hamburg, Pakey, 1987.

Pümpin, C.: Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager = Dynamik. Düsseldorf, Econ, 1989.

Pümpin, C.: Erfolgspositionen – Management strategischer Erfolgspositionen = Erfolgspositionen. 3. Aufl., Bern/ Stuttgart, Haupt, 1986.

Pümpin, C.: Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung = Methodik. Bern/ Stuttgart/ Wien, Haupt, 1992.

Raich, I.: Creative solutions. Unveröffentlichtes Paper, Baden, 2001.

Reimann, H./Reimann, H. (Hrsg.): Gastarbeiter. 2. völlig neu bearb. Aufl. Opladen 1987.

Ritz, H-G.: Berufliche Situation der Blinden in Westfalen-Lippe. Universität Bremen, 1987.

Röllinghoff, S.: Die Individualisierung des Personaleinsatzes. Dissertation Münster 1995.

Rüdiger, G.: Möglichkeiten und Grenzen von blindentechnisch erschlossenen Bildschirmarbeitsplätzen. Tagungsband der BIG-TECH 86, Berlin, 1986.

Rüegg, J.: Die Erfindung von Organisation: Vom Mythos der Machbarkeit in Unternehmenstransformationen – eine theoretische und empirische Erkundung. Habilitationsschrift, Universität St.Gallen, 1997.

Ruppert, R.: Individualisierung von Unternehmen. Dissertation Göttingen, 1994.

Schäfer, B./Six, B.: Sozialpsychologie des Vorurteils. Stuttgart u. a. 1978.

Schanz, G.: Der verhaltenstheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., Heft 5, Mai 1990, S. 229 – 234.

Schiller, F. von: Demetrius. Weimar, Hermann Böhlaus, 1971.

Schmid, H.: Zukunft der Arbeit – auch für Behinderte (Vortrag). Fürigentagung des Verbandes für Erziehungsschwierige, 1989.

Schuler, A.: Organisation, Rolle und Aufgabe des Schweizerischen Bundesamtes für Sozialversicherung. In: IVSS-Revue Nr.2, Bern 1978.
Schwaninger, M.: Managementsysteme. Frankfurt/ Main; New York, Campus, 1994.

Schweizerischer Blinden- und Sehbehindertenverband: Blindenzeitschrift «Der Weg», Bern, 1994.

Semlinger, K./Schmid, G.: Arbeitsmarktpolitik für Behinderte. Basel u. a. 1985.

Senge, P.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Klett-Cotta, 1996.

Sengenberger, W.: Die Segmentation des Arbeitsmarktes als politisches und wissenschaftliches Problem. In: Der gespaltene Arbeitsmarkt, hrsg. von W. Sengenberger. Frankfurt 1978, S. 15-42.

Sodano, A. G./Baler, S. G.: Accommodation to Contrast: Being Different in the Organization. In: Advances in Occupational Mental Health. New Directions for Mental Health Services, No. 20, hrsg. von S. L. White. 1983, S. 25-30.

Solomon, C.M.: What the ADA means to the nondisabled. In: Personnel Journal, Vol. 71, 1992, Nr. 6, 70-79.

Spangler, E./Gordon, M./Pipkin, R. M.: Token Women: An Empirical Test of Kanter's Hypothesis. In: AJS, Vol. 84, 1978, S. 160-170.

Straubhaar, Th.: Sind Professoren «eierlegende Wollmilchsäue»? Baslerzeitung, Nr. 264, 1996, S.11.

Stephan, W. G.: The Contact Hypothesis in Intergroup Relations. In: Group Processes and Intergroup Relations, hrsg. von C. Hendrick. Newbury Park 1987, S. 13-40.

Taifel, H.: Gruppenkonflikt und Vorurteil. Bern. u. a. 1982.

Thimm, W.: Integration Blinder – Gedanken zur Neuorientierung der Blinderhilfe und Blindenpolitik: In: Horus – Marburger Beiträge zum Blinden-Sehen, Nr.2, 4ff. 1979.

Ulrich, H.: Management – Gesammelte Beiträge, Bern/Stuttgart, Haupt, 1984.

Vaassen, B.: Die narrative Gestalt(ung) der Wirklichkeit: Grundlinien einer postmodern orientierten Epistemologie der Sozialwissenschaften. Dissertation, Universität St.Gallen, Braunschweig, 1996.

Weck-Hannemann, H./Frey, B.: Frauen und Arbeit. Eine ökonomische Betrachtung. Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WIST), Heft 11, 1989, S. 562 – 568.

Weick, K.: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M., Suhrkamp, 1985

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre = Führung. Stuttgart, Poeschel, 1993.

Wunderer, R./Schlagenhauser, P.: Personal-Controlling: Funktionen, Instrumente, Praxisbeispiele = Personalcontrolling. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1994.

ZAK: Zeitschrift für die Ausgleichskassen, 1976 Heft 1/1980 Heft 12.

Zweigenhaft, R. L.: Minorities and Women in the Corporation: Will They Attain Seats of Power ? In: Power Elites in Organizations, hrsg. von W. G. Domhoff und T.R. Dye. London 1987, S. 37-84.

6 Anhang

Die folgenden gesammelten Beiträge sollen unsere Ansätze aus unterschiedlicher Sichtweise dokumentativ untermauern.

I Anhang: Mystery – Mastery – Phänomen

von C. Argyris und D.A. Schön

Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco, Jossey-Bass, 1974

Argyris betont bezüglich einer Verbesserung von Verhalten und Beziehung etwa die Wichtigkeit der «interpersonellen Kompetenz». Argyris und Schön (Mystery-Mastery-Modell) führten in ihrer Untersuchung an, dass das Verhalten der Individuen durch die persönlichen Aktionstheorien kontrolliert wird. Sie stellten dabei fest, dass Führungsverantwortliche bzw. Manager oft nicht das tun, was sie sagen. Obwohl sie sich für rational, offen und demokratisch halten, ist ihr Verhalten doch eher vom Wettbewerb, von Kontrolle und Selbstschutz geprägt. (Diskrepanz zwischen «espoused» = proklamierte Theorie und «theory-in-use» = angewandte Theorie).

Wie kommt es aber zur beziehungshemmenden Selbstüberschätzung und eigenen Fehlbeurteilung? Führungsverantwortliche bzw. Manager legen sich oft ein sogenanntes Mystery-Mastery-Modell zurecht, um Erklärungen über das oft unerklärbare, effektive interpersonelle Verhalten zu finden. Dieses Modell ist darauf ausgelegt, genau das zu erwarten, was sich schliesslich auch abspielt. Es hilft so dem Manager, sich vor den Überraschungen des organisatorischen Lebens zu schützen. Das Modell umfasst eine einfache Abfolge von Schritten und kann in fast allen interpersonellen Problemfällen angewendet werden.

1. Gehe davon aus, dass ein anderer das Problem verursacht hat.
2. Entwickle eine private Diagnose und eine darauf beruhende Lösung.
3. Bringe die Gegenpartei dazu sich zu ändern, indem du eine oder mehrere Basisstrategien anwendest, wie:
 - rationale Überzeugung durch Fakten und Logik;
 - indirekte Beeinflussung durch Pädagogik, Psychologie und Rhetorik;
 - direkte Kritik.
4. Wenn die Gegenpartei Widerstand entgegensetzt oder in die Defensive geht, bestätigt gerade dies die ursprüngliche Diagnose (dass in der Gegenpartei die Ursache des Problems zu suchen ist).
5. Beantworte den Widerstand mit einer Kombination aus
 - Erhöhung des Drucks;
 - Schutz der Gegenpartei;
 - Ignorieren der Gegenpartei.
6. Fruchten die Anstrengungen nicht, so liegt dies in der Gegenpartei begründet und dich trifft keinerlei Verantwortung.

II Anhang: Minoritäten im Betrieb

von W. Nienhäuser

in HWP, 1365 – 1375, 1992

- I Bedeutungsdefinition;
- II Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse;
- III Differenzierende Faktoren;
- IV Wirkungen auf personalwirtschaftliche Variablen;
- V Gestaltungsmöglichkeiten.

I Bedeutungsdefinition

- Das Verhältnis von Minoritäten zu Majoritäten stellt sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf betrieblicher Ebene eine wichtige Einflussgrösse für die Kohäsion und die Handlungsfähigkeit des jeweiligen Sozialsystems sowie für die Einstellungen und Verhaltensweisen der Angehörigen der jeweiligen Gruppen dar. Daher sind Minoritäten als Segmente der Arbeitnehmerschaft eines Betriebs Gegenstand des Personalwesens.
- Man kann zwischen sozialen Minoritäten und Meinungsminoritäten unterscheiden. Für die Definition von sozialen Minoritäten werden häufig drei Merkmale herangezogen: Erstens ein geringer quantitativer Anteil an der Gesamtgruppe, zweitens die Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie, der bestimmte, abwertende Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeschrieben werden, und drittens eine aus dieser Differenz resultierende dauerhafte, wichtige Bereiche umfassende Benachteiligung. Demgegenüber müssen Meinungsminoritäten allenfalls das erste Merkmal aufweisen, ansonsten unterscheiden sie sich lediglich durch eine von der Mehrheit abweichende Meinung. Allerdings können auch soziale Minoritäten abweichende Meinungen vertreten.
- Das erste Merkmal – der geringere Anteil an der Gesamtgruppe – ist zur Definition von sozialen Minoritäten nicht hinreichend. Es muss ein zweites Merkmal hinzukommen, nämlich Differenzen hinsichtlich bestimmter sozialer Kategorien, mit denen Majorität und Minorität beschrieben werden

können. Besonders häufig werden Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, soziale Schicht, Berufstätigkeit, Bildung, Besitz, Religion, physische und psychische Behinderung, Geschlecht und Alter genannt (Blau 1978; Koch-Hillebrecht 1978, S. 149 ff.; Markefka 1984, S. 1). Dabei sind auch an sich natürliche, d.h. biologische Merkmale wie Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe, Alter und Geschlecht als soziale Kategorien zu verstehen, da mit ihnen eine Bezugnahme auf Rollen und Persönlichkeitsattribute verbunden ist. Als drittes Merkmal ist die Benachteiligung im Zusammenhang mit den ersten beiden Merkmalen hinzuzufügen. Benachteiligung kann sich dabei auf soziale Aspekte, z.B. Teilhabe an den informalen Beziehungen der Majorität – ebenso wie auf materielle Aspekte – etwa Aufstiegsmöglichkeiten, Entlohnung etc. – beziehen. Entscheidend ist das Ausmass und die Dauer der Benachteiligung. Bei nur geringfügigen und kurzfristigen, d.h. später schnell wieder ausgeglichenen Benachteiligungen wird man nicht den Begriff Minorität verwenden. Im betrieblichen Kontext und in der gegenwärtigen historischen Phase sind die wichtigsten Minoritäten Ausländer und Angehörige bestimmter ethnischer Gruppen, Behinderte (behinderte Arbeitnehmer), Frauen (Arbeitnehmerinnen) und relativ alte bzw. junge Arbeitnehmer (Arbeitnehmer, jüngere), (Arbeitnehmer, ältere) (vgl. zu diesen Minoritäten Gatigler/Weber/Gille/Martin 1984; Kanter 1977a und 1977b; Lawrence 1988; Lehr 1981; Semlinger/Schmid 1985). Sie sind aus drei Gründen die wichtigsten Gruppen. Erstens können sie im Unternehmen Problemdruck auslösen, indem zunehmend in Bezug auf die Erwerbspersonenzahl kleine Minoritäten ihren Einfluss in den Betrieben geltend zu machen versuchen. Gerade wenn der Anteil weiblicher, jüngerer oder älterer Arbeitnehmer an den gesamten Erwerbspersonen nicht klein, in bestimmten Abteilungen, Arbeitsfeldern oder Hierarchieebenen jedoch gering ist, dann wird der Problemdruck zunehmen, denn durch diese Diskrepanz erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Widerstand der Minoritäten von einflussreichen gesellschaftlichen Gruppen unterstützt wird. Zweitens sind die genannten Minoritäten wichtig, weil sich die sie definierenden sozialen Kategorien nur schwer oder überhaupt nicht aktiv verändern lassen bzw. die passive Veränderung sich relativ langsam vollzieht, wie etwa beim Alter. Dies bedeutet, dass Benachteiligungen individuell nicht dadurch reduziert werden können, dass die

soziale Kategorie verlassen wird. Drittens kommt hinzu, dass bei den genannten Minoritäten eine Diskriminierung immer weniger einfach durch Rückgriff auf gesellschaftlich anerkannte Werte und Normen legitimiert werden kann und deshalb besonders mit Veränderungsversuchen und Problemdruck auf die Unternehmen zu rechnen ist.

- Wie entstehen nun betriebliche Minoritäten, bzw. warum haben bestimmte Minoritäten eine reduzierte Chance, überhaupt in die Betriebe zu gelangen? Und aus welchen Gründen wird jemand einer sozialen Kategorie zugewiesen und benachteiligt?

Wie reagieren die Angehörigen der Minorität individuell auf diese Zuschreibungen und Benachteiligungen, welche Gruppenprozesse innerhalb und zwischen Minorität und Majorität resultieren hieraus, und welche Folgen sind im Hinblick auf die Sicherung wichtiger personalwirtschaftlicher Funktionen zu erwarten?

II Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse

Von Interesse sind hier vor allem Theorien, die einen Bezug zum Arbeitsmarkt oder zum betrieblichen Geschehen aufweisen oder herzustellen ermöglichen. Theorien auf gesellschaftlicher Ebene thematisieren vor allem die gesellschaftlichen Ursachen der Diskriminierung. Bei Theorien auf Gruppenebene werden vor allem Gruppenprozesse als Determinante gesehen, während auf Individualebene vor allem die psychischen Verarbeitungsweisen der Diskriminierung untersucht werden.

1. Theorien auf gesellschaftlicher Ebene

Die materiellen Benachteiligungen von Minoritäten sind – vor allem auf überbetrieblicher Ebene – Gegenstand von ökonomischen und soziologischen Theorien (vgl. Farley 1982, S. 224-230; Pettigrew 1975).

Die ökonomisch-neoklassische Theorie, wie sie in besonders ausgeprägter Form von Becker (z.B. 1971) vertreten wird, geht davon aus, dass die Benachteiligung von Minoritäten in und durch Unternehmen aus Vorurteilen re-

sultiert. Weiterhin wird unterstellt, dass Diskriminierung zu Wettbewerbsnachteilen der diskriminierenden Unternehmen führt, weil vergleichsweise qualifizierte Arbeitnehmer nicht eingestellt oder nicht adäquat eingesetzt werden. Und den Annahmen rationalen Verhaltens und funktionierenden Wettbewerbs wird prognostiziert, dass diskriminierendes Unternehmensverhalten verschwindet, eben wegkonkurriert wird (Becker 1971; auch Lorenz 1985). Konflikttheoretische Ansätze stellen zum einen Konflikt zwischen Kapital und Arbeit (vgl. z.B. die klassentheoretischen Erklärungsansätze von Baran/Sweezy 1973; Edwards 1981), zum anderen aber auch – wie etwa die Konzepte des dualen Arbeitsmarktes (vgl. z.B. Biebler/Brandes 1981; Bonacich 1972; Pfeffer/Cohen 1984; Sengenberger 1978) – Konflikte zwischen Stamm- und Randbelegschaften in den Vordergrund. Es wird angenommen, dass den Diskriminierenden keine Nachteile bzw. Kosten entstehen, sondern Vorteile bzw. Nutzen. Diskriminierung stärkt die Macht der Klasse der Produktionsmitteleigentümer durch eine Spaltung der Arbeitnehmerschaft in Bevorteilte und Benachteiligte. Häufig haben auch die Stammarbeitnehmer, die über Arbeitsplätze mit vergleichsweise guten Arbeits-, Qualifizierungs- und Gratifizierungsbedingungen verfügen, ein Interesse an der Benachteiligung von Minoritäten, weil so diese Arbeitsplätze ihnen vorbehalten bleiben und der Zugang für andere erschwert wird. Dies geht auf Kosten der Randbelegschaften, in denen überdurchschnittlich viel Frauen, Ausländer und jüngere Arbeitnehmer mit relativ schlechter Ausbildung vertreten sind und die häufig dauerhaft von der Stammarbeiterschaft bzw. von entlohnter Arbeitstätigkeit generell ausgeschlossen bleiben. Wegen dieser positiv funktionalen Wirkung für die relativ mächtigen Gruppen Produktionsmitteleigentümer und Stammbeslegschaft bleibt aus konflikttheoretischer Sicht eine Tendenz zur betrieblichen Diskriminierung bestehen.

2. Theorien auf Gruppen- bzw. Individualebene

An Gruppenprozessen und sozialen Benachteiligungen wie Ausschluss von der informalen Kommunikation u.ä. setzen individual- und sozialpsychologische Theorien an (Gruppenforschung). Die Arbeitsgruppe (Goodman et al. 1986; McGrath 1984) bildet bei diesen Theorien den wichtigsten Bezugspunkt bei der Frage nach den Ursachen und Wirkungen der Zuordnung zu

Minoritäten. Sie stellt wesentliche, negative und positive Sanktionen zur Verfügung bzw. kontrolliert ihre Verteilung. Die Gruppe befriedigt Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, liefert einen Massstab für soziale Vergleichsprozesse, kontrolliert Informationen über die Arbeitsaufgabe, gibt Rückkopplungen über Erfolg oder Misserfolg und stellt Modelle für erfolgreiches Verhalten bereit. Wesentlich bei Erklärungsansätzen auf Gruppenebene sind zum einen Stereotypisierungen und Vorurteile (Allport 1971; Irle 1975, S. 385 f.) gegenüber der Minorität (Maass 1983, Taifel 1982), zum anderen Konflikte zwischen Minoritäts- und Majoritätsgruppen (vgl. Blalock 1967). Beide Prozesse verstärken sich gegenseitig. Bei materiellen Interessenkonflikten zwischen Minorität und Majorität werden Minoritäten oft – wider jede Realität – als Ursache für alle möglichen Probleme gebrandmarkt (Maass 1983, S. 246 f.), weshalb häufig auch der Begriff «Sündenbocktheorie» (vgl. Koch-Hillebrecht 1978; Schäfer/Six 1978, S. 123 ff.) verwendet wird. Ein theoretisches Konzept, das die Wirkungen des Minoritätsstatus in Unternehmen erklären soll, ist die Theorie des numerischen Ungleichgewichts von Kanter (1977a; 1977b). Sie geht davon aus, dass das zahlenmässige Verhältnis zwischen Minorität und Majorität einen wesentlichen Einfluss auf die sozialen Interaktionen zwischen und innerhalb von Minorität und Majorität hat. Aus dieser Interaktion resultieren wiederum psychische Prozesse und individuelle Verhaltensweisen, die auf unternehmenszielbezogene Größen wie z.B. das Leistungsverhalten wirken. Eine zentrale Hypothese lautet: Je geringer der zahlenmässige Anteil der Minorität an der Gesamtgruppe, desto grösser ist erstens die Tendenz zur Stereotypisierung, die eine Angleichung der Minorität an die Majorität bewirkt, und desto grösser ist zweitens die Sichtbarkeit des einzelnen Minoritätsmitglieds und damit der psychische Druck, welcher auf es einwirkt.

Stereotypisierungseffekte: Die Minorität unterliegt der Generalisierung und der Stereotypisierung, was zur Verstärkung des Rollenverhaltens und des Minoritätsstatus führen kann (Goffman 1975). Generalisierung bedeutet, dass individuelle Unterschiede zwischen den Mitgliedern der Minorität durch die Mehrheit nicht beachtet werden: beispielsweise werden Managerinnen für Sekretärinnen gehalten, weil die meisten Frauen im Verwaltungsbereich von Unternehmen diesen Status haben. Stereotypisierung meint die Neigung der Majorität, bei Urteilen über die Minorität auf einer Eigenschaftsskala zu dichotomisieren, z.B. jemand als entweder sehr gut oder als

sehr schlecht einzuschätzen (Irles 1975, S. 391). Die wahrscheinlichste Problemhandhabung der Minorität besteht nach Kanter (1977a; 1977b) darin, sich den Urteilen der Majorität entsprechend zu verhalten (sich selbst erfüllende Prophezeiung). Solche Anpassungsversuche bedeuten individuell eine Entfremdung von der Minorität, d. h. von der bisherigen Bezugsgruppe, und die Aufgabe eines vertrauten sozialen Raums mit der Folge von Verhaltensunsicherheiten.

Sichtbarkeitseffekte: Personen, die einer Minorität angehören, werden stärker beachtet als Majoritätsangehörige. Die Leistung eines Minoritätsmitglieds ist umso deutlicher sichtbar, je weniger Minoritätsmitglieder vorhanden sind. Da gegenüber Minoritäten häufig das Vorurteil besteht, dass ihre Arbeitsleistung sehr viel geringer oder – dies Vorurteil dürfte allerdings weniger verbreitet sein – sehr viel höher als die der Majorität ist, entsteht starker Leistungsdruck. Hinzu kommt, dass die Bewertung der Leistungsergebnisse, Konsequenzen nicht nur für die Bewertung der betreffenden Person hat, sondern auch für die Bewertung der Minorität, der die Person angehört. Der einzelne steht stellvertretend für alle Alten, Ausländer usw. (Kanter 1977a, S. 973). Das Bewusstsein, stellvertretend für eine Gruppe zu handeln, verstärkt ebenfalls den Leistungsdruck (Ford 1985). All das führt dazu, dass Minoritäten ein Balanceakt zwischen zu geringer und zu grosser Leistung abverlangt wird: Sie müssen sowohl vermeiden, sehr viel besser als auch sehr viel schlechter eingeschätzt zu werden als die Majorität, da sie in beiden Fällen Ressentiments zu erwarten haben und die ihnen entgegengebrachten Stereotypisierungen bestätigen. Eine häufige Handhabung dieser Probleme besteht darin, sich möglichst unauffällig zu verhalten (Kanter 1977 a, S. 974).

Es finden sich eine ganze Reihe von empirischen Studien, die zu ähnlichen, z.T. aber auch zu abweichenden Ergebnissen kommen. Spangler/Gordon/Pipkin (1978) verglichen zwei Jura-Fakultäten mit unterschiedlich grossen Frauenminderheiten. Die Studentinnen in der kleineren Minorität hatten im Vergleich zu denen in der grösseren Minorität eher traditionell «weibliche» Berufsvorstellungen, verhielten sich passiver und wiesen geringere Leistungen auf (vgl. Fairthirst/Snavely 1983). Semlinger/Schmid (1985, S. 111) fanden ein – durch die Zugehörigkeit zu einer Minorität erzeugtes – erhöhtes Ausmass empfundenen Leistungsdrucks bei Behinderten. Wohl die

meisten Untersuchungen zur Minoritätenproblematik sind zum Verhältnis zwischen Schwarzen und Weissen in den USA durchgeführt worden (vgl. z. B. die Überblicke bei Marden/Meyer 1978; Pettigrew 1980; Farley 1982). Für die betriebliche Ebene werden folgende Befunde berichtet (vgl. Alderfer/Tucker 1980; Ford 1985; Fromkin/Sherwood 1974): Schwarze Arbeitnehmer empfinden im Vergleich zu weissen stärkere Ohnmachtsgefühle, gegen sie gerichtetes Misstrauen und Leistungsdruck. Sie fühlen sich von der informalen betrieblichen Kommunikation (Kommunikation im Betrieb) ausgeschlossen und benachteiligt. Weisse sind dagegen der Auffassung, dass Schwarze keine Nachteile, sondern sogar Vorteile hätten. Beide Gruppen interpretieren das berufliche Versagen eines Schwarzen als stellvertretend für die ganze soziale Kategorie, während Fehler der Majorität auf individuelle Umstände zurückgeführt werden. Ergebnisse für die Minorität der ausländischen Arbeitnehmer in der Bundesrepublik weisen in eine ähnliche Richtung (Esser/Gaugler/Neumann et al. 1979; Gatigler/Weber 1979; Gatigler/Weber/Gille/Martin 1984; Martin 1980; Reimann 1987): Das Verhältnis zwischen Deutschen und Ausländern im Betrieb ist durch Vorurteile und relativ geringe Kontakte gekennzeichnet. 11% der Deutschen wollen selbst schwere Arbeiten lieber allein verrichten, als sich von einem ausländischen Kollegen helfen zu lassen, und die intraethnischen Kontakte sind stärker als die interethnischen (Gatigler/Weber/Gille/Martin 1984, S. 26 u. 169).

III Differenzierende Faktoren

Die Effekte, die von einem Minoritätsstatus ausgehen, sind durch intervenierende Variablen beeinflusst. Solche die Wirkungen differenzierenden Faktoren kann man aus allgemeinen Verhaltenstheorien gewinnen. Ausgehend von einer Unterscheidung in Person und Umwelt (Lewin 1969), die etwa in der Theorie der Problemhandhabung aufgenommen und weitergeführt wird (Gille/Martin/Weber/Werner 1979), können die folgenden Variablen Widersprüche bei den empirischen Ergebnissen z.T. aufklären: die objektive Handlungssituation, die individuellen Problemhandhabungsmöglichkeiten, das Wertsystem des Individuums und diejenigen Probleme, die jemand unabhängig von der Minoritätssituation bewältigen muss. Die objektive Handlungssituation wirkt als Restriktion,

IV Wirkungen auf personalwirtschaftliche Variablen

Legt man als zentrales personalwirtschaftliches Ziel eine möglichst optimale Nutzung der Human-Ressourcen (unter Beachtung rechtlicher, gesellschaftlicher humanitärer Randbedingungen) zugrunde (Personalpolitik), so können die individuellen Folgen der Minoritätenrolle und der Interaktionen zwischen Minorität und Majorität die Erreichung dieses Zielbündels beeinträchtigen:

- Vorurteile und Stereotypisierungen können bei der Personalauswahl Fehlurteile bewirken; damit wird eine optimale Ausschöpfung des Arbeitsmarktes verhindert.
- Die Leistung von Minoritäten wird häufig falsch eingeschätzt (Kanter 1977a; 1977b; Lawrence 1988, Lehr 1981; 1987, S. 124 ff.). Hierdurch wird zum einen eine Stellenbesetzung nach dem Prinzip «Der richtige Mensch an den richtigen Arbeitsplatz» beeinträchtigt; zum anderen sinken Motivation und Leistung ab, und Fluktuations- und Absentismusraten steigen an (McCain/O'Reilly/Pfeffer 1983).
- Durch hohen Leistungsdruck neigen Minoritäten zu fehlervermeidendem Verhalten: Lernpotenzial wird nicht genutzt, innovative Lösungen werden weniger wahrscheinlich.
- Konflikte zwischen Minorität und Majorität führen zu nichtfunktionalem Ressourcenverbrauch und zu reduziertem, unterbrochenem Informationsfluss (Pfeffer 1983).

Allerdings sind unter bestimmten Bedingungen auch positive Effekte zu erwarten:

- Konflikte können konstruktiv sein und Innovationen fördern (Coser 1972; Moscovici 1979).
- Effekte wie «group-think» (Janis 1972), d.h. die durch Gruppeneffekte hervorgerufene Einengung der Alternativen bei Entscheidungen, lassen sich vermeiden.
- Eine verstärkte Beschäftigung von Minoritäten fördert die Integration der Unternehmung in das gesellschaftliche System durch die erhöhte Legitimität (Fromkin/Sherwood 1974), allerdings nur, wenn eine stärkere Be-

schäftigung von Minoritäten auch tatsächlich ein gesellschaftlich akzeptierter Wert ist.

Es ist jedoch zu vermuten, dass positive Wirkungen in erster Linie durch Meinungsminderheiten, die keine sozialen Minoritäten sind, ausgelöst werden, denn bei diesen ist keine Abwertung der abweichenden Meinung durch soziale Unterschiede möglich.

V Gestaltungsmöglichkeiten

Über die Beachtung der gesetzlichen Normen hinsichtlich Einstellungen (Personaleinstellung), Arbeitseinsatz (Personaleinsatz und Personalplanung) und Entlassung von Minoritäten (Arbeitsschutzrecht) hinaus können folgende Massnahmen zur Verbesserung der Situation der Minderheiten realisiert werden: Gestaltung der Arbeitsgruppengliederung, Trainingsmassnahmen und strukturelle Massnahmen in Bezug auf Anreizsysteme, Partizipation (Arbeitsstrukturierung) usw. Diese Massnahmen sind am wirkungsvollsten in Kombination. Die Arbeitsgruppengliederung kann durch Personalauswahl und Personaleinsatz gesteuert werden. Grundsätzlich ist zu entscheiden, ob man Personen einstellen will, die relativ zur vorhandenen betrieblichen Personalstruktur (Organisationsdemographie) zu einer Minorität gehören werden. Zu entscheiden ist auch die Frage, ob Minoritäten in besonderen Arbeitsgruppen zusammengefasst werden oder in Mehrheitsgruppen integriert werden sollen. Da Kontakte zwischen verschiedenartigen Arbeitnehmern die sozialen Beziehungen verbessern (Amir 1969; Stephan 1987), ist eine «Mischung» sozialer Kategorien innerhalb der Arbeitsgruppen vorzuziehen.

Es sind kontaktfördernde Normen und gemeinsame Ziele zu schaffen bzw. zu verstärken. Alle Kontakte sollten freiwillig und die Arbeitstätigkeiten so gestaltet sein, dass Kooperation notwendig ist: Tätigkeiten unter Konkurrenzdruck oder isolierte Einzelarbeit sind zu vermeiden (Allport 1971; Amir 1969; Johnson/Martyama 1983; Zweigenhaft 1987). Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen der Integration ist, dass Minoritäten über verwertbare berufliche Qualifikationen verfügen. Der Kreislauf: Minoritätsstatus – berufliche Benachteiligung – Verstärkung des Minoritätsstatus kann durchs

gezielte betriebliche Qualifizierungsmassnahmen durchbrochen werden (Gaugler/Weber 1987, S. 138; Sodano/Assler 1983, S. 30). Integrationswirksam sind weiterhin Trainings zur Förderung der sozialen Fähigkeiten, d.h. des Umgangs miteinander (von Gaugler/Weber 1987, S. 138 f.). Dabei sind besonders die Vorgesetzten wichtig. Sie wirken im Sinn von Verhaltensmodellen (Bandura 1979), daher kann häufiger Kontakt des Vorgesetzten mit Angehörigen von Minoritäten einen Multiplikatoreffekt hervorrufen. Schliesslich sind strukturelle Massnahmen hilfreich. Klare Kriterien bei der Verteilung materieller Anreize wie Entlohnung, Aufstieg etc. können zum einen durch Wahrnehmungsverzerrungen (Wahrnehmungsprozesse) entstandene Benachteiligungsempfindungen (Crosby 1984) korrigieren. Zum anderen sind Benachteiligungen aufgrund der Minoritätszugehörigkeit weniger leicht möglich, da eine Nachprüfung durch andere bei klaren Kriterien einfacher ist. Besonders wirkungsvoll sind Kriterien- und Anreizsysteme dann, wenn bei entsprechender Implementation eine möglichst breite Partizipation gegeben ist: Die Selbstverpflichtung ist höher, und die Durchsetzbarkeit wird erleichtert.

III Anhang: Personalpolitik unterschätzt Fähigkeiten von älteren Mitarbeitenden

von W.R. Müller

Basler Zeitung, Nr. 139 vom 17. Juni 1996

In unserer Gesellschaft sehen wir uns heute mit einem deutlichen Widerspruch konfrontiert. Auf der einen Seite steigt die durchschnittliche Lebenserwartung markant an. Frauen haben im Alter von 60 Jahren noch durchschnittlich 25 weitere Lebensjahre zu erwarten, Männer des gleichen Alters noch 20 Lebensjahre. Dabei erfreuen sie sich im Allgemeinen einer wesentlich besseren Gesundheit als früher. Sie sind oft bis ins hohe Alter hinein fähig, ein aktives, mündiges und sinnerfülltes Leben zu führen.

Auf der anderen Seite stellen wir eine rasche Absenkung der Altersgrenze für die Erwerbsarbeit fest. Die Unternehmungen suchen ihre Belegschaften zu verjüngen, um Flexibilität und Dynamik zu gewinnen. Auch soll die Konkurrenzfähigkeit durch Personalabbau verbessert werden. Dafür bietet sich aus Sicht der Unternehmungen die frühzeitige Pensionierung als besonders sozialverträgliche Möglichkeit an. Insgesamt steht der demographischen Alterung damit eine markante betriebliche Verjüngung gegenüber.

Wie lässt sich diese Entwicklung verstehen und beurteilen? Die Diskussion beschränkt sich primär auf die gesellschafts- und sozialpolitischen Folgen – etwa im Zusammenhang mit der Finanzierung der AHV –, geht aber kaum auf die Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Personalpolitik und der individuellen Problematik der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein.

Vor allem im betrieblichen Arbeitszusammenhang wird mit dem fortschreitenden Lebensalter eine Reihe von individuellen, abwertenden Eigenschaften verbunden, insbesondere eine abnehmende körperliche und geistige Leistungsfähigkeit wie auch eine geringere Lernfähigkeit und Lernbereitschaft. Solche stark verankerten Vorstellungen werden selbst durch die Begegnung mit älteren Menschen nicht entkräftet, die diesen Stereotypen gerade nicht entsprechen. Sie weisen vielmehr auf die Regel hin und bestätigen diese mit Aussagen wie: «Für sein Alter ist er noch erstaunlich dynamisch». Feststellungen dieser Art sind Ausdruck der sogenannten «Defizithypothese», dass mit dem kalendarischen Alter – etwa ab der Lebens-

mitte – die physischen, psychischen und sozialen Fähigkeiten kontinuierlich abnehmen. Danach unterliegt der Mensch, wie alle Lebewesen, zwangsläufig einem biologischen Lebensbogen, und er werde damit in der zweiten Lebenshälfte biologisch, funktionell und als Folge davon auch gesellschaftlich zunehmend «defizitär».

Solche Vorstellungen schlagen sich ganz selbstverständlich und äusserst wirksam im Denken und Handeln und damit im Umgang mit älteren Mitarbeitern nieder. Personalpolitisch zeigt sich dies etwa dadurch, dass keine älteren Mitarbeiter eingestellt werden, «weil es sich nicht mehr lohnt», dass sie nicht aktiv gefördert werden und entsprechend nicht mehr an Massnahmen der Personalentwicklung teilnehmen, «da sie Mühe bekunden und eigentlich gar nicht mehr darauf erpicht sind, Neues zu lernen». Sie werden nicht mehr mit herausfordernden Aufgaben betraut, «da sie ihnen nicht mehr gewachsen sind und man sie schonen sollte». Die jüngeren Mitarbeiter setzen sich nicht mehr mit ihnen auseinander, «da sich ihr Problem bald von selber löst», und ihre Expertise wird nicht mehr beansprucht, «da heute sowieso alles anders ist».

Mitarbeitergespräche mit älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind den Vorgesetzten freigestellt und unterbleiben in der Regel, «da man sie in Ruhe lassen will». Die Unternehmung schuldet den älteren Mitarbeitern Anerkennung und behandelt und verabschiedet sie pfleglich und fürsorglich. Aber es scheint selbstverständlich, dass sie – allerspätestens mit Beginn der regulären Rentenberechtigung – verabschiedet werden müssen.

Die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfahren diese Entwicklung – manchmal bereits vom 45. Lebensjahr an – mit zunehmender Intensität als eine offene, unklare und vor allem unkontrollierbare Zukunft. Es wird über sie entschieden, und sie haben keinen Einfluss mehr auf ihre berufliche Zukunft. So wird etwa die überraschende und unverzügliche Versetzung als willkürlich und die neue, weniger anspruchsvolle Stelle als «Gnadenbrot» erlebt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlieren ihre aktive Zukunftsorientierung und ihren eigenen Standort, sie sehen sich sukzessive und manchmal ganz plötzlich ausgegrenzt, und sie erfahren sich als unwirksam und in einem Prozess zunehmender Abhängigkeit und Entmündigung.

Das endgültige «Nichtgebrauchtsein» vollzieht sich mit der vorzeitigen, unternehmensseitig verfüigten Pensionierung. Zwar stehen die meisten älte-

ren MitarbeiterInnen der Zeit nach der Pensionierung positiv gegenüber, der Prozess einer vorzeitigen, passiv erfahrenen Pensionierung bereitet ihnen jedoch häufig Mühe. Eine Anerkennung des bisherigen Einsatzes, der Identifikation mit der Unternehmung und der jahrelangen Loyalität wird nicht erlebt, eher schon ein Treuebruch seitens der Firma.

Solche Signale und Erfahrungen veranlassen die Älteren, in den Hintergrund des betrieblichen Geschehens zu treten. Sie warnen sich selber vor einem zu starken Einsatz und einem zu grossen Engagement. So berichten Vorgesetzte über ein frühzeitiges Rückzugsverhalten der Mitarbeiter um die 50, die sich darauf einrichten, kaum noch etwas bewirken zu können. Sie beginnen, sich durch Wohlfühlen ihren Besitzstand so lang als möglich zu erhalten. Sie geben sich mit der gegenwärtigen Situation auf eine resignative Art zufrieden, können damit aber auf Dauer wohl kaum mehr innovativ und leistungsfähig sein. Die Arbeit verliert ihren Lebenssinn und wird nicht mehr gelebt, sondern nur noch vollzogen. Sie wird damit tatsächlich «defizitär» und bestätigt die Grundannahmen, von denen die entsprechenden personalpolitischen Praktiken ausgehen.

Nun weisen aber die Ergebnisse einer reichen gerontologischen Forschung schlüssig nach, dass das Alter ausserhalb des Biologischen nur sehr beschränkt mit der Entwicklung allgemeiner Merkmale verbunden ist. Ganz im Gegenteil: Mit dem chronologischen Alter nimmt die Unterschiedlichkeit zwischen den Personen eher zu. Die individuellen Profile akzentuieren sich. Das biologische Alter ist nur einer unter vielen Einflussfaktoren, welche die individuelle Entwicklung der Person prägen. Ihre Befindlichkeit und Leistungsfähigkeit ist in weit grösserem Ausmass durch die Tätigkeiten, Funktionen und Ansprüche bestimmt, denen sie in ihrem Lebenslauf begegnet. Hier liegt wohl auch der Schlüssel zur Lösung des Problems: Ein Perspektivenwechsel tut Not. Nicht die Vorstellung des biologischen Lebensbogens sollte die Wahrnehmung von «Alter» und die personalpolitischen Praktiken bestimmen. Zur Vermeidung der betrieblichen Produktion von Alter sollte und kann die Berufskarriere verstanden werden als zeitliche Abfolge von Erfahrungen im Arbeitsfeld und als Entwicklung von arbeitsbezogenen Einstellungen und Kompetenzen. Dieser Prozess des Kompetenzerwerbs und der Identitätsfindung verläuft weitgehend unabhängig von biologischen Abbauphänomenen im Alter. Entsprechend sollte sich die Personalpolitik nicht

auf mögliche Altersdefizite ausrichten, sondern unabhängig vom Alter auf die Möglichkeiten der menschlichen Entwicklung. Es gilt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das alle Mitarbeiter über die Dauer ihrer Arbeitsbiographie herausfordert.

Ein solcher Perspektivenwechsel enttarnt die Ungleichbehandlung älterer Mitarbeiter als Diskriminierung. Als Konsequenz entstünde eine Personalpolitik, die sich an der individuellen Person orientiert und nicht an kollektiven Stereotypen, die sich über die personalpolitische Praxis realisieren und damit laufend selbst bestätigt.

IV Anhang: Stärken und Schwächen von älteren Mitarbeitenden

von R. Spiegel

Basler Zeitung 22. April 1996/Nr. 94 S. 13

In den vorangehenden Artikeln zu unserem Thema war mehrheitlich von objektiven Grössen, vor allem vom Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmer, die Rede. Heute befassen wir uns mit einem zentralen subjektiven Aspekt: Wie erleben ältere Arbeitnehmer ihre Situation im Betrieb? Wie sehen sich ältere Arbeitnehmer selbst?

Zunächst ein kurzer Blick auf die einschlägige Literatur: Untersuchungen aus den 60er- und 70er-Jahren zeigen, dass zu jener Zeit ältere Arbeitnehmer, unabhängig von der Branche und Hierarchiestufe, mit ihrer beruflichen Situation meist zufriedener waren als jüngere, dass sie – anders als ihre jüngeren Kollegen – Befriedigung vorwiegend aus der beruflichen Tätigkeit selbst, aus dem sozialen Kontakt am Arbeitsplatz und weniger aus Rahmenbedingungen wie Prestige und Aufstiegschancen zogen.

Sie neigten weniger zur Auflehnung gegen bestehende Arbeitsbedingungen und zu «Absentismus», zu unbegründetem oder schlecht begründetem Fernbleiben von der Arbeit. Insgesamt ergibt sich das Bild von zuverlässigen, im Wesentlichen zufriedenen und dozierten älteren Mitarbeitern.

Eine vor kurzem in der Schweiz durchgeführte Untersuchung, die in den «WWZ News» Nr. 20 (Dezember 1995) des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel in Auszügen veröffentlicht wurde (vgl. BaZ vom 6. Januar 1996), zeigt nun aber ein ganz anderes Resultat. In einer von der Autorin (B. Riewe) nicht namentlich genannten Grossunternehmung wurden 24 MitarbeiterInnen verschiedener Ausbildungs- und Hierarchiestufen interviewt. Alle Befragten waren über 50 Jahre alt und konnten sich, dank der offenen Befragungstechnik und zugesicherten Anonymität, frei zum Thema «Erleben des Älterwerdens» äussern. Laut den bisher zugänglichen Ergebnissen erleben die Probanden das Älterwerden überwiegend als negativ:

- Ältere Angestellte sehen sich vielfach als Nobody in der Firma, als Personen, die von jüngeren Kollegen und Vorgesetzten nur noch wenig in wichtige Diskussionen und Entscheide einbezogen werden. Auf die Geschehnisse in der Firma glauben sie kaum noch Einfluss zu haben.
- Beförderungen erwarten die meisten nicht mehr; wenn Versetzungen vorkommen, so werden diese von den Betroffenen oft mit beruflichem Abstieg gleichgesetzt. Früher wichtige Werte wie Können und Erfahrung zählen bei Beförderungen nach ihrer Auffassung nicht mehr.
- Veränderungen in Tätigkeit und Stellung werden meist als dramatisch und willkürlich empfunden, die Mitarbeiter haben den Eindruck, es werde über sie verfügt, Alternativen würden ihnen nicht angeboten. Da sie als über 50-jährige auf dem Stellenmarkt kaum noch Chancen hätten, seien sie von ihrem Arbeitgeber und vom Goodwill der Vorgesetzten zusätzlich abhängig.
- In Versetzungsgesprächen würden ihnen keine Hinweise auf mangelnde oder nachlassende Leistungen gegeben; zwangsläufig müssten sie deshalb ihr Alter als wesentlichen oder einzigen Grund für ungewünschte und oft als Deklassierung empfundene Umstufungen annehmen, einen Faktor also, den sie in keiner Weise beeinflussen können.

Bemerkenswert ist, dass auch die von dem betreffenden Unternehmen angebotenen (grosszügigen) Programme zur Frühpensionierung für die älteren Angestellten einen vorwiegend negativen Beigeschmack haben: Sie vermissen eine ausreichende Anerkennung ihrer bisherigen Leistung, die vorzeitige Trennung von Mitarbeitern, die immer loyal zur Firma gestanden sind, wird als Treuebruch, jedenfalls aber als unmissverständlicher Hinweis, nicht mehr gebraucht zu werden, erlebt.

Gewiss wäre es voreilig, diese als «Werkstattbericht» bezeichneten ersten Ergebnisse einer Studie zu verallgemeinern und unbesehen auf andere Betriebe zu übertragen: Wir wissen nicht, ob die 24 befragten Angestellten für alle über 50-jährigen in der untersuchten Firma Tätigen typisch sind; auch könnte es sein, dass der Zeitpunkt der Befragung – beispielsweise nach einer grösseren Umstrukturierung – zu allgemeiner, nicht auf die älteren Mitarbeiter begrenzten Unsicherheit geführt hat. Möglich wäre auch, dass die

Art und Weise, wie die Interviews geführt wurden, zu den negativen Ergebnissen beigetragen hat. Trotzdem muss man fragen, warum in langjährigen, bewährten Angestellten ein Selbstbild entstehen konnte, das von Resignation, teilweise von innerem Rückzug aus der Firma zeugt und das mit Sicherheit nicht die Produktivität dieser MitarbeiterInnen fördert. Es ist zu hoffen, dass weitere Ergebnisse der Studie veröffentlicht und eine Klärung dieser Fragen bringen werden.

In Basel, in der Schweiz, in Europa haben wir uns in den letzten Jahren an eine neue Lage gewöhnen müssen: Arbeitsplätze bei Banken, in der Industrie, ja gar «beim Staat», die während Jahrzehnten als sicher galten, fielen und fallen dahin; Beförderungen und Lohnerhöhungen, die fast in allen Branchen mit schöner Regelmässigkeit erfolgten, bleiben aus – Massnahmen wie Synergienutzung, Redimensionierung und Freistellung (und was der neudeutschen Ausdrücke mehr sind) gehören jetzt zum Alltag in vielen Firmen. Reagieren ältere Arbeitnehmer vielleicht empfindlicher, ängstlicher, ja wehleidiger auf diese Veränderungen? Haben manche von ihnen, die durch die wirtschaftlichen Boomjahre nach 1950 geprägt wurden, ganz einfach nicht gelernt, mit Krisen umzugehen? Wiederum muss man sich vor zu einfachen Antworten, vor falschen Verallgemeinerungen hüten: Wir sehen jeden Tag, wie sich ältere Arbeitnehmer energisch und erfolgreich mit sogenannten neuen Technologien auseinandersetzen, sich auf neue Strukturen und Denkweisen einstellen, in ihre Weiterbildung investieren – wogegen andere glauben, sich auf das früher Erlernte und jahrelang Bewährte verlassen zu können. Wie in allen bisher angesprochenen Bereichen sind die individuellen Unterschiede gross, und auch hier darf man von verantwortungsbewussten Firmenleitungen und Chefs ein individualisiertes Vorgehen in Fragen der Weiterbildung, der Neubesetzung von Funktionen, aber auch bei notwendigen Umstrukturierungen erwarten.

(Vgl. BaZ vom 2. 10. und 13.11.1995 sowie vom 5.2.1996)

V Anhang: Zukunft gestalten mit neuen Führungsleuten

von A. Fetz

Basler Zeitung Freitag, den 23. Mai 1997/Nr. 117, Wirtschaft

Anita Fetz (40) ist Inhaberin der Unternehmensberatungsfirma Femmedia Change Assist mit Schwerpunkt Personalentwicklung, Change-Management-Projekte und Chancengleichheit. Zusammen mit ihren zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist sie tätig in der betrieblichen Schulung, im Bereich Nachwuchsförderung, Kommunikation, Führung und Coaching. Für die Bundesverwaltung hat sie das Laufbahn-Entwicklungs-Programm (LEP) entwickelt und implementiert. Die Alt-Nationalrätin und jetzige Grossrätin ist auch Mitglied im Bankrat der Basler Kantonalbank.

Führen ist schwieriger denn je. Die zunehmende Komplexität und Gleichzeitigkeit der Dinge erschwert die Übersicht und langfristiges Planen. Die Überforderung nimmt zu, auch wenn vordergründig die «Alles-im-Griff» - Ideologie herrscht. In öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen ist künftig ein Management des permanenten Wandels angesagt.

«Unser wichtigstes Kapital sind motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen». Oder: «Das wichtigste Zukunftspotenzial unserer Organisation sind die motivierten Mitarbeiter». Schöne Leitsätze aus Geschäftsberichten. Die Realität ist oft weit davon entfernt.

Mit diesem Dilemma müssen auch die meisten Führungsleute leben. Das erste Führungsdilemma zeigt sich im Widerspruch zwischen dem Shareholder-Anspruch bzw. dem Spardruck einerseits und dem Personalentwicklungsansatz, wie ihn viele in der Führungsausbildung lernen, andererseits. Der Konkurrenz- und Kostensenkungsdruck in der freien Marktwirtschaft und bei der öffentlichen Hand ist gnadenlos. Die Zeiten, als nach einer Restriktionierungsphase eine Konsolidierungsphase kam, sind vorbei. Heute löst eine Reorganisation die andere ab.

Das zweite Führungsdilemma ist, dass das Tempo des Tagesgeschäfts der Forderung nach Innovation widerspricht. Es fehlt an Raum für Kreativität und an Zeit für strategische Überlegungen. In der Wirtschaft, in der

öffentlichen Verwaltung, ja sogar in Non-Profit-Organisationen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Stufen immer stärker – oft bis an die Grenzen des Zumutbaren – gefordert. Besonders unter den Führungsleuten ist ein 10- bis 12-Stunden-Tag guter Durchschnitt. Zeit für Mitarbeitergespräche bleibt kaum. Neben Hektik und Stress bis hin zu gesundheitlichen Schäden gibt es ein anderes wichtiges Alarmsignal: Eine tiefe Verunsicherung, ja die Angst geht um. Die Angst, den Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein, den Arbeitsplatz zu verlieren, im Konkurrenzkampf nicht bestehen zu können, den Mitarbeitern harte Entscheide der Top-Ebene mitteilen zu müssen. Doch darüber geredet wird nicht: «Alles im Griff» lautet die Parole – das dritte Führungsdilemma. Nur selten kommt die Sinnfrage noch: Wofür die Schinderei? Die Rahmenbedingungen, unter denen Führungsleute heute ihre Aufgaben wahrnehmen müssen, sind komplex und schwierig. Vor allem die zunehmende Komplizität scheint mir für die Führungsaufgabe das schwierigste Problem zu sein. Ob Manager, Politiker oder Chefbeamter: Niemand hat den Überblick über all das, was gleichzeitig passiert und wegen der «interdisziplinären Vernetztheit» der Dinge parallel zu berücksichtigen ist. Langfristiges Planen wird da schwierig. Das Gebot heisst: Lernen, in unübersichtlichen Situationen zu führen. Aber wo sind die Leitplanken, der Kompass, an den sich Führungsleute halten können? Noch wird die Strategie der Massenentlassungen perverserweise mit Börsengewinnen honoriert. A la longue wird sie sich rächen, denn der Verlust an Know-how und Loyalität für diese Unternehmen ist enorm.

Führen unter Innovationsdruck ändert sich: Die Einzelkämpfermentalität ist passé. Die drei K – Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren – gehören auf den Müllhaufen der Führungsgeschichte. In Zeiten des Change Managements verlagert sich der Schwerpunkt eindeutig zum Coaching-Prinzip: Vorgesetzte ziehen das Vertrauen der absoluten Kontrolle vor und delegieren Kompetenzen. Sie beherrschen den Umgang mit einer motivierten, aber kritischen Basis. Hinzu kommen eine offene Kommunikation, Kontaktfähigkeit, eine etablierte Feedbackkultur und der offene Umgang mit Fehlern. Die drei wichtigsten Kernaufgaben der Führung sind heute das Management des permanenten Organisationswandels (Change Management), die Personalführung und die Zukunftssicherung.

Weitreichende Reorganisationen stellen an die Führungskräfte zweierlei Anforderungen: Einerseits das Tagesgeschäft zu bewältigen, andererseits das Change Management der Organisation zu bewältigen. Dazu gehört auch das Management von Konflikt- und Krisensituationen. Personalentwicklung, d.h. die Ausbildung, Förderung und das Coaching der Mitarbeiter wird zur wichtigsten Aufgabe. Dazu gehört auch die Fähigkeit, funktionsfähige Teams zu bilden. In der Personalführung sind vor allem drei Dimensionen zentral:

1. Kompetente Mitarbeiter sind in ihrem Verantwortungsbereich Fachleute. Bei Veränderungen wollen und müssen sie ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen können. Von Führungskräften erfordert das ein neues Rollenverständnis. Sich als Vorgesetzte hinterfragen zu lassen, verlangt eine reife Persönlichkeit.
2. Angesichts der Komplexität der Aufgaben sind Teamarbeit und bereichsübergreifende Zusammenarbeit ein Muss. Um überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen, müssen die Mitarbeiter aber auch Motivation und einen Sinn vermittelt bekommen.
3. Mit qualifizierenden Rahmenbedingungen Lernen und Entwicklung fördern – diese neue Aufgabe wird in der Personalarbeit ausserordentlich wichtig, vor allem vor dem Hintergrund, dass es in Zukunft keine Arbeitsplatzsicherheit mehr gibt. Umso mehr gilt es, mit der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten.

Umfragen zeigen, dass zwei von drei Führungsleuten lieber eine Sachaufgabe managen als ein Zielvereinbarungs- oder Mitarbeitergespräch führen. Hier ist also noch ein grosser Schulungsbedarf. Denn gefragt sind heute Mut zur Offenheit, zum direkten Feedback, zu begründeten Entscheiden. Der Blick nach vorn ist ausgesprochen wichtig. Dieser zentralen Führungsaufgabe wird in der Regel aber am wenigsten Zeit gewidmet – ein Grund, warum heute viele Massenentlassungen keineswegs Reaktionen auf die Globalisierung sind, sondern die Folge massiver Managementfehler. Wo immer es darum geht, eine adäquate Innovations-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu garantieren, sind Führungsteams mit einer «cultural diversity» ein Gebot der Zeit. Es gehört zu den Regeln der Innovationsdyna-

mik, dass das Immer-Gleiche nichts Neues hervorbringt (gleiches Alter, gleiches Geschlecht, gleicher militärischer Rang, gleiche Kleidung, gleiche HSG-Ausbildung mit Harvard-MBA-Zusatz). In den Führungsetagen braucht es nicht nur mehr Frauen, sondern auch Leute mit unterschiedlichen Erfahrungen, Querdenker und Querdenkerinnen mit Profil.

Die Herausforderungen für die neuen Vorgesetzten sind das Aushalten von Zielkonflikten und das Balancieren zwischen Widersprüchen:

Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen als Kostenfaktoren budgetieren und ihre Leistungen beurteilen und sie gleichzeitig als Menschen und Kooperationspartner respektieren. Mit entsprechenden Strukturen Konstanz und Stabilität sichern – also auch Verhaltenssicherheit und Transparenz schaffen – und gleichzeitig Veränderungen durchsetzen, Neues einleiten und damit eventuell Bewährtes entwerten. Und dabei den möglichen Widerstand der eigenen Leute aushalten.

In der Komplexität der heutigen Arbeitswelt überzeugen jene Führungskräfte, die fähig sind, mit Kollegen und anderen Unternehmern zu kooperieren, auch wenn sie mit ihnen in einer Konkurrenzbeziehung stehen. Nötig ist also eindeutig mehr soziale und strategische Kompetenz. Diese neue Anforderung findet aber gerade unter Männern noch wenig Anerkennung. Zackige Entscheide zu fällen und griffige Führungsinstrumente zu etablieren, wird höher bewertet als die Bereitschaft, Konfliktfähigkeit, Kommunikation und sorgfältiges Teamleading zu erlernen. Dieser Umstand bedeutet nichts anderes, als dass die Anforderungen an die Personalentwicklung und Nachwuchsförderung zu steigern sind. Nötig sind adäquate Selektionsverfahren, damit für Führungsaufgaben geeignete Persönlichkeiten gewonnen werden. Nötig ist das Anerkennen von nichtberuflichen Lebenserfahrungen, die Sozialkompetenz vermitteln, so etwa Familienarbeit, soziales Engagement, anderer kultureller Hintergrund etc. Und: Die Qualifikationsmassnahmen müssen immer mehr in die tägliche Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert werden.

Vor allem aber gilt es die Führungsaufgaben zu enttheoretisieren. Dazu gehört der Abschied vom

- Mythos der Machbarkeit, gepaart mit Omnipotenzgehab: Die «Alles-im-Griff» -Mentalität verhindert nur die Sicht auf Möglichkeiten;

- Mythos der totalen Präsenz: Wir brauchen Leute, die etwas leisten, nicht solche, die lange im Büro sitzen;
- Mythos der Unteilbarkeit von Führung und Verantwortung: Wir brauchen Leute, die bereit sind, Verantwortung und Kompetenzen zu delegieren;
- Mythos, dass Gefühle nicht an den Konferenztisch gehören: Wir brauchen Leute, die bereit sind, zu ihren Grenzen, Unsicherheiten und Ängsten zu stehen und die trotzdem in der Lage sind, handlungsfähig zu bleiben.

Der Abschied von diesen Mythen fällt umso leichter, wenn man sich von der personenorientierten Vorstellung löst. Führen ist vielmehr eine Funktion, die sich darauf konzentriert, geeignete Bedingungen zu schaffen, damit die Leute ihre Arbeit selbstbestimmt und erfolgreich erledigen können.

Damit einige der heutigen Führungsdilemmata entschärft werden können, braucht es aber auch andere gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen. Ich staune immer wieder, wie wenig Raum diese Aspekte auch in hochkarätigen Führungsausbildungen haben. Dazu gehören beispielsweise:

- Marktwirtschaft und soziale Verantwortung müssen wieder näher zueinander kommen. Der Wettbewerb um jeden Preis ist tödlich.
- Eine ökologische Steuerreform, die den Rationalisierungsdruck weg von der menschlichen Arbeitskraft hin zu den knappen Ressourcen verlagert.
- Eine Sondersteuer für Kapitalgewinne, die aus Massenentlassungen resultieren.
- Eine Umverteilung der vorhandenen Arbeit.

Auch in der Wirtschaft brauchen wir neue Formen von Verantwortung und Mitsprache:

- Mitarbeiterbeteiligung durch Aktien: Man kann nicht immer davon reden, dass sich die Arbeitnehmer als Unternehmerinnen in eigener Sache verstehen sollen – man muss sie dazu machen;
- flexiblere Lohn- und Arbeitszeitsysteme;
- die Rücksichtnahme auf den Wirtschaftsverlauf;
- den Solidaritätsgedanken;

- die persönlichen Biographien der Menschen;
- eine flexible Laufbahngestaltung, die sanfte Einstiege für junge und gestaffelte Ausstiege für ältere Mitarbeiter ermöglicht.

Die Trennung zwischen Wirtschaft/Management einerseits und Politik/Verwaltung andererseits ist längst obsolet. Gerade Führen in unübersichtlichen Situationen und in Zeiten eines permanenten Organisationswandels ist mit einer ethischen und gesellschaftspolitischen Verantwortung verbunden. Ethische Grundsätze sind heute die zulässigsten Leitplanken, wenn wir die Zukunft menschen- und umweltverträglich gestalten wollen. Neben Wettbewerb und Marktorientierung geht es immer noch um die Erfüllung des Anspruchs, dass Menschen Erwerbsarbeit brauchen. Dazu braucht es auch auf den Führungsetagen Wertvorstellungen, die über das reine Wirtschaftlichkeitsdenken hinausgehen. Werte des zwischenmenschlichen Umgangs wie Ehrlichkeit und Vertrauen sind notwendig, denn in einer Misstrauenskultur können weder Innovation noch Mehrwert gedeihen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen wissen und spüren, dass sie nicht nur Kostenverursacher, sondern auch Aktivposten sind. Ausserdem ist das Wirtschaften auf Kosten der Umwelt keine Innovationsstrategie.

Es gibt Leute, die solche Folgerungen «Humanitätsduselei» nennen. Für mich und viele andere sind es die Grundvoraussetzungen für eine Wirtschaft, in welcher der Mensch im Mittelpunkt steht. Für uns, die 40- bis 50-Jährigen, die jetzt in der Wirtschaft und Politik zum Teil in den Entscheidungspositionen sitzen, gibt es eine überaus wichtige Motivation. Denn im Unterschied zur Generation unserer Grossväter und -mütter werden wir die Auswirkungen unserer Entscheide selber erleben oder eben erleiden. Der Wandel ist so rasant, dass wir die Folgen unseres Handelns persönlich zu spüren bekommen. Wenn das keine Motivation ist, mehr zu tun als nur zu managen!

VI Anhang: Cherchez la patronne

von R. Pieth, Vancouver

Cash Nr.11, 19. März 1999

Eine Studie belegt, dass heterogene Führungsspitzen mehr leisten als männlich dominierte Gremien

Mehr Frauen an die Spitze! Eine amerikanische Untersuchung zeigt: Ethnisch und geschlechtlich gemischte Geschäftsleitungen schneiden längerfristig besser ab als solche, bei denen weisse Männer europäischer Abstammung über 40 die Führungsmannschaft bilden.

Das Resultat ist erstaunlich. Heterogene Geschäftsleitungen seien produktiver und profitabler, schreibt die American Management Association (AMA). Sie hat zusammen mit der Vereinigung der Businessfrauen eine Untersuchung über die Qualität von Führungsscrews durchgeführt.

Das Ergebnis ist Wasser auf die Mühle der Befürworter von «corporate diversity» in einem Land, das nicht nur eine schmachvolle Geschichte der Unterdrückung und Diskriminierung ethnischer und rassischer Minderheiten hat, sondern auch dem Vorrücken der Frauen in der Geschäftswelt heute noch Hindernisse in den Weg stellt. Viele Frauen beklagen sich über die «Glasdecke», an der sie beim Erklimmen der Karriereleiter bald einmal anstossen. Und noch immer werden Fälle von Diskriminierung ethnischer Minderheiten in den höchsten Etagen der «corporate world» vermeldet.

Wo solches von Kaderleuten in der Wirtschaft zugegeben wird, lautet das Argument meist, es handle sich natürlich nicht um Diskriminierung. Frauen, Minderheiten und jüngere Leute seien im leitenden Kader nicht oder untervertreten, weil es ihnen eben noch an den nötigen Fertigkeiten und Kenntnissen und an der Erfahrung mangle. Es würde darum dem Unternehmen schaden, wenn man mehr Personen des anderen Geschlechts, mit anderer Hautfarbe und geringeren Alters ins oberste Kader aufnähme.

Demographische Durchmischung bringt mehr

Die AMA-Studie widerlegt diese Behauptungen gründlich und zeigt, dass demographische Mannigfaltigkeit in der Geschäftsleitung mit einem besseren Unternehmensergebnis einhergeht. Die AMA untersuchte mehr als 1000

Unternehmen in den USA in allen Wirtschaftsbereichen und Grössenkategorien. Einerseits nahm die Studie die Zusammensetzung der «senior management teams» der Firmen unter die Lupe, andererseits Daten wie Umsatz, Marktanteil, Aktien- und Buchwert, Rentabilität und Produktivität. Eine Anzahl von Faktoren beeinflusse den Erfolg eines Unternehmens, stellt die Untersuchung fest. Die Daten untermauerten jedoch drei wichtige Erkenntnisse:

- Heterogenität – eine Mischung von Geschlechtern, ethnischer Abstammung und Altersgruppen im Führungskader – korreliert durchwegs mit einer besseren Unternehmensleistung.
- «Offene» Führungsteams mit einem beträchtlichen Anteil von Mitgliedern, die von ausserhalb der Firma angeheuert worden sind, leisten mehr als Gremien, die durch Beförderungen innerhalb der Firmen entstehen.
- Jüngere Führungskräfte müssen einbezogen werden. Unternehmen, deren Führungskader auch Mitglieder enthalten, die weniger als 40 Jahre alt sind, zeigen bessere Ergebnisse als Firmen mit durchwegs älteren Managern.

Die Studie fand heraus, dass der Prozentsatz von Frauen, Minderheiten, Newcomern und jüngeren Kräften im Führungskader in kleineren Firmen tendenziell höher ist als in grösseren Unternehmen. Ausserdem nimmt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitglieder dieser «nicht traditionellen» Gruppen eine Mehrheit in der Geschäftsleitung stellen, mit der Grösse des Betriebs umgekehrt proportional zu. Gleichzeitig ergab die Untersuchung, dass die kleineren Firmen generell eine höhere Wachstumsrate hatten als grössere Unternehmen.

Die Grösse der Firma ist nicht ausschlaggebend

«Sind die Wachstumsraten kleinerer Firmen wegen ihrer Grösse höher oder deswegen, weil ihre Führungskader demographisch heterogener zusammengesetzt sind?», fragen die Autoren. Die Antwort geben sie selber. Eine vertiefte Analyse der Daten, sagen sie, führe zum Schluss, dass weder der eine noch der andere Faktor die ganze Erklärung liefern könne. Aber beim Vergleich von Unternehmen «ähnlicher Grösse korrelieren Faktoren

wie Heterogenität, offene Teams und ein guter Anteil an jungen Arbeitskräften trotzdem stark mit besseren Geschäftsergebnissen.

Auch ein anderer Befund der Untersuchung ist interessant. Frauen haben einen grösseren Prozentsatz der Stellen im Führungskader im Dienstleistungssektor (durchschnittlich 24,3%) als in der verarbeitenden Industrie (12,9%) inne. Besonders in Branchen wie der Kommunikation (31,6%), der «business and professional services» (31,4%) – welche Software-Entwickler und Geschäftsberater einschliessen – und im Finanz-, Versicherungs- und Liegenschaftensektor sind Frauen in der Geschäftsleitung überdurchschnittlich vertreten.

Das sind genau die Sektoren, die die verarbeitende Industrie in allen von der Studie untersuchten Performance-Kategorien übertrafen. Korrelation ist nicht Ursächlichkeit, doch steht zumindest fest, dass Frauen die Aufstiegsmöglichkeiten, die ihnen der Dienstleistungssektor anbietet, wahrgenommen haben und zusammen mit diesem Wirtschaftszweig Erfolg haben. Das Gleiche gilt auch für die Latinos und die schwarze Minderheit, die im Spitzenkader im Dienstleistungssektor ebenfalls stärker vertreten sind als in der verarbeitenden Industrie.

VII Anhang: Personalmanagement von Behinderten und Leistungsgewandelten

von E. Frieling

In: HWFü, Hrgs. von A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer.

Stuttgart 1987; Sp. 97-105

I Problemstellung

Eine humanen Zielen verpflichtete Unternehmensführung sollte die gleichberechtigte Behandlung von Behinderten und nichtbehinderten Mitarbeitern anstreben.

Die in privaten Beziehungen gewünschte und erwartete wechselseitige Respektierung als Persönlichkeit erfährt mit steigender Unternehmensgrösse und zunehmender Bürokratisierung Veränderungen. Standardisierte Arbeitsvollzüge und eine systematische Vernachlässigung persönlicher Bedürfnisse durch betriebsbedingte Zeitregime und produktionstechnische Notwendigkeiten verhindern eine individuelle Behandlung der Mitarbeiter. Die in vielen Grossunternehmen vorfindbare Diskrepanz zwischen betrieblicher Realität und der Aussendarstellung auf Glanzpapier macht es notwendig, darüber nachzudenken, wie den in diesen Papieren formulierten Führungsleitlinien, zumindest im Umgang mit den Behinderten und Leistungsgewandelten, Geltung verschafft werden kann; d.h. wie unternehmenspolitischer Anspruch und Betriebswirklichkeit für diese Personengruppe in Einklang gebracht werden kann.

II Definition der «Behinderten» und «Leistungsgewandelten»

Eine einheitliche Definition dieser beiden Begriffe liegt nicht vor. Für den Betrieb ist die Definition aus dem Schwerbehindertengesetz (SchwbG) von Bedeutung. Dort heisst es im § 1:

«Schwerbehinderte im Sinne dieses Gesetzes sind Personen, die körperlich, geistig oder seelisch behindert und infolge ihrer Behinderung in ihrer

Erwerbsfähigkeit nicht nur vorübergehend um mindestens 50 von 100% gemindert sind ...»

Dieser Personengruppe werden im § 2 (SchwbG) Personen gleichgestellt, «die infolge ihrer Behinderung in ihrer Erwerbsfähigkeit nicht nur vorübergehend um weniger als 50 von 100%, aber wenigstens 30 von 100% gemindert sind, wenn sie infolge ihrer Behinderung ohne diese Hilfe einen geeigneten Arbeitsplatz nicht erlangen oder nicht behalten können».

Personen, die eine amtlich anerkannte Minderung der Erwerbsfähigkeit (MdE) unter 30% haben, fallen nicht unter das Schwerbehindertengesetz.

Da die MdE einer Person nicht arbeitsplatz- oder tätigkeitsbezogen definiert wird, sondern nach den vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung herausgegebenen «Anhaltspunkten für die ärztliche Begutachtung Behinderter nach dem SchwbG», kann es sein, dass ein Behinderter mit 70% MdE an einem geeigneten Arbeitsplatz die volle Arbeitsleistung eines Nichtbehinderten erbringen kann. Es ist aber auch umgekehrt möglich, dass bei Verlust von drei Fingern (entspricht einer MdE von 30%) eine Berufsunfähigkeit gegeben ist, z.B. bei einem Pianisten. Die versorgungsrechtlich relevante MdE sagt etwas aus über den Umfang der Unterstützung, lässt aber keine eindeutigen Rückschlüsse auf die berufliche Leistungsfähigkeit zu. Es ist daher angestrebt, bei der Novellierung des SchwbG nicht mehr von einer Minderung der Erwerbsfähigkeit zu sprechen, sondern vom Grad der Behinderung (GB). Für die Festlegung der MdE ist das jeweils zuständige Versorgungsamt und nicht der Betrieb zuständig. Bei den Leistungsgewandelten ist die Situation anders. Für sie gibt es keinen gesetzlich definierten Status, sondern betriebsspezifische Definitionen. Üblicherweise fallen unter diesen Begriff Mitarbeiter, die irgendwelche für die Arbeit bedeutsame, gesundheitliche Einschränkungen oder Beschwerden haben. Als zusätzliches Kriterium liegt häufig bei dieser Personengruppe ein ärztliches Attest bzw. eine medizinische Empfehlung durch den Betriebsarzt vor, die sich auf den Ausschluss bestimmter Arbeitstätigkeiten bezieht.

Eine Leistungswandlung ist im Gegensatz zur MdE immer arbeitsplatzbezogen definiert. Sie verliert aus betrieblicher Sicht ihre Bedeutung, wenn es

gelingt, für die betreffende Person einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden. In vielen Fällen handelt es sich bei den Leistungsgewandelten, ähnlich wie bei den Behinderten, um ältere Mitarbeiter, sodass sich für diese drei Personengruppen z.T. vergleichbare Probleme ergeben. Es ist daher zweckmässig, für diese Personen organisatorische Massnahmen zu planen und umzusetzen, die zu einer Vermeidung arbeitsbedingter Erkrankungen und damit verbunden zu einer Verbesserung ihrer Einsatzchancen führen.

III Statistische Angaben zur Gruppe der Behinderten und Leistungsgewandelten

Die unterschiedlichen Behindertendefinitionen bewirken erhebliche Schwankungen in der Statistik und in den Schätzungen. Die Zahlen für die Bundesrepublik schwanken zwischen 4 und 6,5 Millionen. Aus der amtlichen Statistik der Bundesrepublik lassen sich für den Stichtag 31.12.81 für Personen mit einer MdE über 30% folgende Behinderungsarten ablesen (s. Abb. 1): Die in der Abbildung 1 aufgeführten Behinderungsgruppen sind zwar nicht immer ganz plausibel und ausreichend informativ, da z.B. die Gruppe der «Sonstigen» mit über 10% sehr hoch ist und für die zusätzlichen – in der Statistik nicht berücksichtigten – 211-572 Behinderten in Bayern keine entsprechende Aufschlüsselung möglich ist. Die Statistik macht jedoch deutlich, dass die Behinderungen der Muskeln und des Skelettsystems und die inneren Krankheiten überwiegen. Die angeborenen Behinderungen sind demgegenüber erheblich geringer. Mit zunehmendem Alter wächst die Zahl der Behinderten sowohl in den Behindertenstatistiken (Hell u.a. 1984) als auch in den amtlichen Statistiken.

Erfahrungen aus den verschiedenen Industriebetrieben deuten darauf hin, dass die Behinderten, denen man die Behinderung nicht ansieht, die grösste Gruppe darstellen. Rollstuhlfahrer, Amputierte u.ä. sind eher die Ausnahme. Dieser Hinweis ist wichtig, da mit dem «Behinderten» häufig dieser Personenkreis assoziiert wird, dem, im Vergleich zu den weniger offensichtlich Behinderten, im Betrieb erheblich mehr Rücksichtnahme entgegengebracht wird. Für die Leistungsgewandelten gibt es gegenüber den offiziell erfassten Schwerbehinderten keine vergleichbar exakten Erhebungen. Schätzungen in

Produktionsbetrieben (z.B. der Automobilindustrie) liegen je nach Altersgruppen und Art der Produktionsbereiche zwischen 10 und 30%, wobei mit Steigen des Altersdurchschnitts (in der Automobilindustrie liegt er z.B. zwischen 36 und 40 Jahren – Stand 1983) auch ein Anwachsen der Leistungsgewandelten unterstellt werden kann, d.h. dass das Behinderten- und Leistungsgewandeltenproblem für die Betriebe – bedingt durch den entsprechenden Rechtsschutz (z.B. Kündigungsschutz § 12 SchwbG, Zusatzurlaub § 44 SchwbG, Freistellung/Lehrarbeit § 43 SchwbG etc.) und die Sozialverantwortung der Unternehmer an Bedeutung eher zu- als abnimmt.

IV Behinderte und Leistungsgewandelte im Selbst- und Fremdbild

Der bei Behinderten/Leistungsgewandelten häufiger stattfindende Arbeitsplatz- und Berufswechsel führt dazu, dass erworbene Fertigkeiten und Fähigkeiten im Laufe der Zeit weniger verwertet werden können als bei Nichtbehinderten. Diese Situation bewirkt nach Tews/Wöhl (1981) bei ca. einem Drittel der in einer Untersuchung befragten Behinderten und Leistungsgewandelten Resignation und Enttäuschung. Die notwendigen betrieblichen Umsetzungen werden als Verschlechterung empfunden, für die man die eigene Behinderung verantwortlich macht, obgleich sie aus ihrer Sicht in der erlebten Form nicht notwendig ist. Sie halten sich zu über 60% für genauso leistungsfähig wie die Nichtbehinderten, und sie wollen auch so viel leisten wie diese. Sie haben die Absicht, keinem zur Last zu fallen, halten aber ihre Ansprüche an eine berufliche Entwicklung im selben Umfang für gerechtfertigt, wie sie auch von Nichtbehinderten geäußert werden. Die Meinung, dass Behinderte/Leistungsgewandelte ihre Behinderung ausnutzen, teilen nur 20% von ihnen, ebenfalls für unangemessen halten sie den Vorwurf, höhere Fehlzeiten zu produzieren oder sich schwer an Veränderungen anpassen zu können.

Ganz anders sieht das Bild der Behinderten/Leistungsgewandelten aus, wenn man Nichtbehinderte befragt und die Untersuchungsergebnisse mit denen vergleicht, die sich auf die Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern beziehen. Auffallend ist, dass die im Arbeitsprozess befindlichen Körperbehinderten mit sichtbaren Behinderungen (z.B. Rollstuhlfahrer, Ampu-

tierte, Blinde oder teilweise Gelähmte) von Vorurteilen weitgehend verschont bleiben (Hell u.a. 1984). Im Gegenteil: Man bewundert ihren Einsatzwillen, ihre Zähigkeit und ihre Verlässlichkeit. Die «berühmten Arbeitstugenden» wie Fleiss, Pünktlichkeit, Einsatzfreude und Willensstärke werden ihnen häufig zugeordnet. Die Leistungsgewandelten und/oder älteren Arbeitnehmer werden dagegen in Vorurteilen eher abqualifiziert (Lehr 1983, Hell u. a. 1984):

- Ihre Arbeitsproduktivität sinkt;
- sie haben eine höhere Unfallhäufigkeit;
- sie fehlen häufiger infolge von Krankheiten;
- ihre geistigen und intellektuellen Fähigkeiten gehen ebenso zurück wie ihre körperlichen;
- sie zeigen kaum Bereitschaft zur Weiterbildung;
- sie können sich nicht an neue Arbeitstätigkeiten anpassen;
- sie sind unsicher, ihnen fehlt Selbstvertrauen.

Bei den Leistungsgewandelten kommt noch das Vorurteil dazu:

- Sie drücken sich durch das Attest vor der Arbeit;
- sie haben wenig Sinn für die Arbeit und ein geringes Verantwortungsgefühl gegenüber dem Betrieb;
- sie sind nicht kooperationsbereit.

Diese negativen Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern und in verstärktem Masse gegenüber Leistungsgewandelten sind trotz gegenteiliger wissenschaftlicher Befunde (Lehr 1983) schwer auszurotten. Die Krankheit wird als negative Einstellung zur Arbeit, als Ausdruck von Unzufriedenheit interpretiert, der man nicht durch die Zuweisung eines anderen Arbeitsplatzes beikommen kann. Als Ursache für die Leistungswandlung/-minderung werden falsches Freizeitverhalten (z.B. gefährliche Sportarten) genannt, ungesunder Lebenswandel, zuviel Alkohol oder Nebenerwerb. Ein Vorgesetzter mit diesen Vorurteilen erspart sich die Auseinandersetzung mit Arbeitsbedingungen, für die er verantwortlich ist und die in einem möglichen Bezug zur Behinderung bzw. Leistungswandlung stehen können. Wenn es den vorurteilsbeladenen Vorgesetzten (Tews/Wöhrle 1981) in der betrieblichen

Praxis nur in Ausnahmefällen geben wird, so erstaunt doch, dass über 50% der Vorgesetzten einzelne der aufgeführten Vorurteile benennen und sich in ihrem konkreten Führungsverhalten daran orientieren. Sie versuchen nicht, bei der Analyse ihrer Problemfälle auf die komplizierte Wechselwirkung zwischen Person und Organisation,

- zwischen Person und Arbeitsbedingungen oder
- zwischen Person und Arbeitsinhalt

zu achten, sondern sie verlagern Probleme, für die sie z.B. mitverantwortlich sind, auf die Person, indem sie die Schuld bei dem Behinderten, Leistungsgewandelten oder Älteren suchen.

Die genannten Vorurteile stützen die bequeme Verweigerungsstrategie, Arbeitsplätze für den angesprochenen Personenkreis suchen zu müssen, die Eingliederung zu erleichtern oder geeignete Arbeitsgestaltungsmassnahmen zu ergreifen. Der Abbau dieser Vorurteile, die sich gegen Behinderte, Leistungsgewandelte und Ältere gleichermassen richten, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Die Lösung dieser Aufgabe darf sich nicht in abstrakten Appellen erschöpfen, sie muss sich in konkreten Massnahmen zeigen.

V Organisatorische Regelungen zur Eingliederung bzw. Beschäftigung Behinderter und Leistungsgewandelter

Da in grösseren Unternehmen für informelle Lösungen weniger Spielraum besteht und es nicht dem einzelnen Vorgesetzten überlassen sein kann, ob er sich aufgrund seiner persönlichen Kontakte und seines sozialen Engagements für die Interessen einzelner Behinderter und/oder Leistungsgewandelter einsetzt oder ob er aus vordergründigen wirtschaftlichen Überlegungen heraus diese Personengruppe möglichst aus seinem Bereich entfernen möchte, ist es erforderlich, innerbetriebliche Regelungen zu finden, die dem Unternehmen ebenso nützen wie dem einzelnen Beschäftigten und den Vorgesetzten nicht aus seiner sozialen Verpflichtung entlassen. Solche Regelungen können sich – wie im Folgenden kurz dargestellt -

- auf die Umsetzung und Eingliederung von Behinderten und Leistungsgewandelten beziehen;
- auf deren Qualifizierung;
- auf die Gestaltung der Ablauforganisation und der Arbeitsplätze;
- auf die Personalinformationssysteme (Personalinformation für Führungskräfte);
- auf die Schulung der Arbeitsplaner und Meister etc.

Die organisatorischen Regelungen sollten aber nicht dazu dienen, informelle sozial motivierte Einzelmassnahmen zu unterdrücken.

1. Verbesserung des Informationssystems

2. Arbeitsplatzgestaltung

3. Qualifikationsmassnahmen

Die mit steigendem Alter zu erwartenden und durch die Arbeit teilweise mitbedingten Verschleisserkrankungen sollten die Personalleitungen veranlassen, präventive Qualifikationsmassnahmen einzuleiten, um schwerpunktmässig den Mitarbeitern in der Produktion zwischen dem 35. und 45. Lebensjahr Zusatzqualifikationen zu vermitteln, die sie in die Lage versetzen, andere Arbeiten auszuführen. Setzen die Schulungsmassnahmen erst mit dem Auftreten körperlicher Beschwerden ein, so besteht die Gefahr der Überforderung, des Abbruchs der Schulungsmassnahmen und – verbunden damit – die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes. Die Einführung EDV-gestützter Bearbeitungstechnologien bietet hier z.B. Chancen, erfordert aber rechtzeitige und umfassende altersangemessene Unterweisung.

4. Verbesserung der Kommunikationsstrukturen

Solange das Prinzip «Miteinander reden statt übereinander» in der betrieblichen Praxis nicht ausreichend verwirklicht ist, bleiben die Vorurteile und die damit verbundenen Nachteile für Behinderte/Leistungsgewandelte nicht aus. Konkrete Erfahrungen im Umgang mit dieser Personengruppe erleichtern die Korrektur der Vorurteile (Lehr 1983), d.h. Behinderte/Leistungsgewandelte dürfen nicht in Schon-, Sonder- oder gar Behindertenabteilungen innerbetrieblich isoliert werden. In jeder Abteilung sind entsprechende Ar-

beitsplätze einzurichten. In sog. Haus-, Auswärts- oder Fremdbetriebs-Kommissionen ist zu prüfen, ob nicht bestimmte Arbeitsaufgaben innerbetrieblich erledigt werden können, um dadurch für die Betroffenen möglicherweise geeignete Arbeitsplätze zu erhalten. Die in grösseren Betrieben arbeitsteilige Bearbeitung persönlicher Probleme der Mitarbeiter durch die Personalabteilung, den unmittelbaren Vorgesetzten, den Behindertenreferenten oder den Vertrauensmann sollte nicht zu weit getrieben werden. Der unmittelbare Vorgesetzte muss durch entsprechende Schulungsmassnahmen befähigt werden, für Behinderte/Leistungsgewandelte in seinem eigenen Verantwortungsbereich sowohl arbeitsgestalterische wie arbeitsorganisatorische Massnahmen durchzuführen.

VIII Anhang: Die Fragwürdigkeit des sozialen Appells

Gleiche Rechte für Behinderte – überall

von M. Zumbühl

Basler Zeitung 21./22. Juli 2001, Nr. 168 (Arbeitswelt)

«Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen ... einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung». Die neue Bundesverfassung, welche seit dem 1. Januar 2000 in Kraft ist, enthält unter Art. 8 «Rechtsgleichheit» diesen Passus, der die Behinderten eigentlich freuen müsste. Doch Freude will (noch) nicht recht aufkommen: Nach wie vor sieht die Realität für Menschen mit Behinderung in der Schweiz ganz anders aus. In der Arbeitswelt findet Integration behinderter Menschen erst zögerlich oder überhaupt nicht statt.

Eine halbe Million Menschen mit einer Behinderung leben in der Schweiz. Trotz der Fortschritte auf der Verfassungsebene zeigt die Entwicklung der letzten Jahre deutlich, dass wir noch weit von der Integration behinderter Menschen in die Arbeitswelt entfernt sind. Strukturwandel, Konkurrenz- und Kostendruck führen dazu, dass viele Betriebe das soziale Engagement vergessen. Eine Umfrage unter Klientinnen und Klienten von Pro Infirmis hat ergeben, dass für sie die Arbeitslosigkeit das mit Abstand grösste Problem ist. Dabei spielt die Erwerbstätigkeit in unserer Gesellschaft eine zentrale Rolle. Arbeit zu haben bedeutet nicht nur materielle Unabhängigkeit, Arbeit ist auch Sinngebung und Identität, erfahren durch eigene Leistung. Integration in die Arbeitswelt heisst Integration in die Gesellschaft. Die Behinderten selber und ihre Organisationen sind in den letzten Jahren aus einer Art Dornröschenschlaf erwacht und fordern immer lauter, was ihnen nach den Wortlaut der Bundesverfassung zusteht: Schutz vor Diskriminierung. Schon als vor 40 Jahren die Invalidenversicherung (IV) gegründet wurde, prägte der Grundsatz «Eingliederung vor Rente» die Diskussion. Trotzdem ist im Entwurf des Bundesrates für das Gleichstellungsgesetz für Behinderte der Bereich «Arbeit» fast völlig ausgeklammert. Die in der Verfassung geäusserte Furcht der Wirtschaftskreise vor «zu hohen Kosten» und die Angst vor einer «Prozesslawine» haben offensichtlich Wirkung gezeigt. Dazu kann nur wiederholt werden, was schon 1998 in einem Artikel

der NZZ⁹⁷ zu lesen war: «Bei der Gleichstellung von Behinderten geht es aber nicht primär um Kosten und Prozesse, sondern um Gerechtigkeit und Menschenwürde. Nur jemand, der selber nicht von einer Behinderung betroffen ist, kann dieses Gleichstellungsbegehren auf eine reine Kostenfrage reduzieren». Wenn das Gleichstellungsgesetz für Behinderte im Herbst und Winter in die Beratung durch die eidgenössischen Räte geht, ist es wichtig, den Politikerinnen und Politikern in Erinnerung zu rufen, dass es bei den Forderungen der Behinderten nicht um überrissene Spezialwünsche einer Minderheit geht. Peter Wehrli, der Leiter des «Zentrums für selbstbestimmtes Leben» (ZSL) und selber im Rollstuhl, hat es kürzlich an einer Podiumsdiskussion auf den Punkt gebracht, als er sagte: «Wir wollen nichts, was uns nicht zusteht, wir wollen nur das, was für die andern selbstverständlich ist». So sehr diese Aussage auf die Arbeitswelt zutrifft, es ist nicht der einzige Bereich, in welchem die Benachteiligung offen zu Tage tritt: Missstände gibt es auch im Bereich Schule, bei der Aus-, Fort- und Weiterbildung, beim öffentlichen Verkehr und beim Bauen etwa. In den kommenden Diskussionen muss kommuniziert werden, dass es bei der Frage um Gleichberechtigung von Behinderten nicht um einen Ausbau des Sozialstaates geht, sondern um elementare Menschenrechte.

97 NZZ «Die neue Aufmüpfigkeit der Behinderten», Nr.61/1998.

IX Anhang: Die neue Aufmüpfigkeit der Behinderten

NZZ, Inland, 4. März 1998 Nr. 61, S.13

Was in Amerika schon lange normal ist, wird langsam, aber sicher auch in helvetischen Gefilden spürbar. Die Behinderten verschaffen sich zunehmend Gehör, und zwar so laut, dass die Politik und die Öffentlichkeit sie nicht mehr überhören können. Vorbei sind die Zeiten, wo man sie mit gönnerhaften Betroffenheitsgesten und schönen Worten beschwichtigen und ihre Anliegen dabei diskret übersehen konnte. Die Behinderten, die hierzulande tatsächlich jahrzehntelang politisch fast unsichtbar und unhörbar waren, sind aus ihrem Dornröschenschlaf erwacht. Sie haben ihre Zurückhaltung überwunden und damit begonnen, die Rechte einzufordern, die ihnen als Staatsbürgern und Steuerzahlern zustehen. Am Samstag wollen die Behinderten in Bern vor dem Bundeshaus ihre eigene «Klagemauer» aufbauen und wieder durchbrechen, ein symbolischer Akt für die Forderung nach Beseitigung der mannigfaltigen Diskriminierungen. Und damit fordern sie eigentlich nur das, was der Invalidenversicherung (IV) als Maxime zugrunde liegt, nämlich Eingliederung vor Rente.

Der konkrete Anlass für dieses nationale Aufbegehren der Behinderten ist die für kommende Woche im Nationalrat traktandierte Debatte um einen Gleichstellungsartikel, der in der Verfassung die Diskriminierung von Behinderten verbieten will. Mit Zorn und Unverständnis haben Behindertenvertreter auf die Entscheidung des Ständerats reagiert, lediglich ein nacktes Diskriminierungsverbot in die Verfassung aufzunehmen, ohne die Behinderten zu erwähnen. Hintergrund dieser Variante sind die Befürchtungen aus Wirtschaftskreisen, ein umfassendes Behinderten-Diskriminierungsverbot könnte zu viele Kosten verursachen und eine Prozessflut auslösen. Schon einmal – und es ist noch gar nicht so lange her – haben Wirtschaftsführer die Vision einer Prozesslawine bemüht, namentlich um das Gesetz für die Gleichstellung von Mann und Frau im Erwerbsleben zu bekämpfen. Ihre Befürchtungen haben sich aber auch nach rund eineinhalb Jahre nach Einführung des Gesetzes nicht bewahrheitet. Das Gleichstellungsgesetz wirkt vor allem präventiv.

Eine solche Präventivwirkung dürfte auch ein Gleichstellungsartikel für Behinderte haben. Freilich, das Recht, gegen Benachteiligung zu klagen, wie es die Befürworter des Artikels wollen, kann Kosten verursachen, allerdings im Rahmen der Verhältnismässigkeit und Zumutbarkeit. Bei der Gleichstellung von Behinderten geht es aber nicht primär um Kosten oder Prozesse, sondern um Gerechtigkeit und Menschenwürde. Nur jemand, der selber nicht von einer Behinderung betroffen ist, kann dieses Gleichstellungsbegehren auf eine reine Kostenfrage reduzieren. Statt Eingliederung erfahren die meisten Behinderten im Alltag Ausgrenzung. Dabei handelt es sich keineswegs nur um solcherart Benachteiligungen, deren Beseitigung enorme Summen verschlingen würde. Schon ein einziges Drehkreuz beim Eingang macht ein Museum für einen Rollstuhlfahrer unzugänglich. Ein Blinder kann die Touch-Screen-Billettautomaten der SBB unmöglich bedienen, und er kann den Zug nicht benutzen, wenn die Haltestellen nicht angesagt werden. Ein Gebot für die Gleichstellung von Behinderten, das präventiv wirkt, wird dafür sorgen, dass bei neuen Bauten, bei der Konzeption von öffentlichen Toiletten, Telefonzellen oder Billettautomaten die Bedürfnisse der Behinderten von Anfang an in die Überlegungen einbezogen werden. In dem von der Wirtschaft sonst so gepriesenen Amerika ist dies längst Realität.

Bei den Benachteiligungen, die Behinderte erfahren, handelt es sich indes nicht nur um bauliche Hindernisse. Gravierend ist der durch die Rezession zusehends erschwerte Zugang zum Arbeitsmarkt. Der Kostendruck und die internationale Konkurrenz zwingen die Unternehmen zu Effizienzsteigerungen. So fallen Nischenarbeitsplätze, die traditionellerweise mit schwächeren Arbeitskräften besetzt werden, zunehmend weg. Die Arbeitgebervertreter verweisen dabei gerne auf die IV und wollen die Behinderten vermehrt in einer geschützten Werkstatt «versorgt» sehen, was ebenfalls die IV belastet. Wen wundert es da, dass die Zahl der IV-Renten-Bezüger in den vergangenen fünf Jahren jährlich um über fünf Prozent zugenommen hat? Gleichzeitig sind es ausgerechnet dieselben Wirtschaftskreise, die bei der IV sparen wollen, sie allein den «wirklich Bedürftigen» zugänglich machen wollen.

Für alle Beteiligten würde die grösstmögliche Unabhängigkeit der Behinderten von staatlichen Leistungen nur Vorteile bringen, denn nur wer unab-

hängig ist, kann in einem liberalen System eigenverantwortlich handeln und belastet damit den Sozialstaat weniger. Die Integration der Behinderten in den Arbeitsprozess ist dafür unabdingbar, wenngleich diese nur so weit vorangetrieben werden darf, als der Werkplatz Schweiz als Gesamtes nicht gefährdet wird. Schön wäre es, wenn diese Eingliederung soweit als möglich freiwillig geschehen würde. Um verheissungsvolle Worte ist denn der Arbeitgeberverband auch keineswegs verlegen. Doch was letztlich zählt, sind Taten. Wo das Prinzip der Freiwilligkeit nicht greift, werden andere Massnahmen notwendig – etwa steuerliche Erleichterungen oder Lohnzuschüsse seitens der IV für behindertenfreundliche Unternehmen. Denn neben der Kür gibt es in einer sozialen Marktwirtschaft auch die Pflicht.

7 Lebenslauf

Personalien

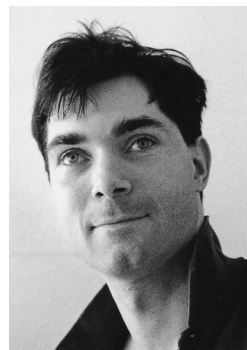
Name: Jent

Vorname: Nils Henrik

Geburtsdatum: 25. Februar 1962

Heimatort: Basel-Stadt

E-mail: Nils.Jent@alumni.unisg.ch



Ausbildung

1969 - 1978: Schulen in Brugg (AG)

1978 - 1980: Tagesgym. Juventus Zürich (Typ C)

1980, 26.05.: Kurz vor eidg. Maturität, kapitaler Motorradunfall mit operativen Komplikationen
Folgen: Irreversible Blindheit, Körper- und Sprechbehinderung

1986 - 1989: Evangelische Mittelschule Schiers (GR)

1989, 17.06.: Maturität, Typ C, beste Maturität aller Typen

1989 - 1994: Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen

Vertiefungen: Organisation sowie Personalmanagement

Kulturfach: Psychologie

Abschluss: lic.oec. HSG

1995 - 2001: Doktorat an der Universität St. Gallen

Tätigkeiten

1985 - 1986: Konzeptentwicklung Spezialtastatur für Braillex-Schreibautomat

1989: Konzeptentwicklung und Projektmanagement PC-gestützte Spezialtastatur I

1993 - 1994: Konzeptentwicklung und Projektmanagement PC-gestützte Spezialtastatur II

1995 - 2001: Projektmitarbeiter in einer Schweizerischen Grossbank

Seit 1996: Referent für Managing Diversity am Weiterbildungszentrum WBZ/HSG St. Gallen

Seit Dezember 2001: Leiter des Kompetenzbereichs
«Learning from Diversity» am IFPM/HSG

Seit 2002: Stiftungsratsmitglied International Foundation for Managing Diversity (IFMD)

Anmerkung zur Zeit zwischen 1980 bis 1986

1980 - 1984:	Rehabilitationsaufenthalt in diversen Kliniken
1980, 4 Monate:	Kantonsspital Dättwil (AG)
1980 - 1983:	SUVA-Nachbehandlungszentrum (AG)
1983, 6 Monate:	Nachbehandlungszentrum Valens (SG)
1983 - 1984:	Sozialrehabilitation für Blinde (BS)
1985 - 1986:	Studentische Wohngemeinschaft (BS) zwecks Gymnasiums-Wiedereintrittsvorbereitung.

Zum Inhalt:

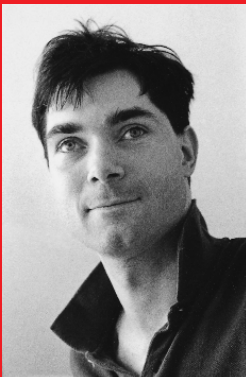
Die amerikanische «Equal Opportunity» – Bewegung hat auch in Europa bewirkt, dass fatalerweise Gleichwertigkeit mit Gleichartigkeit gleichgesetzt wird.

Die Folgen zeigen sich in vielen Unternehmen darin, dass die Talente eines Grossteils der Human-Ressourcen zu wenig genutzt werden.

Ältere Mitarbeitende werden dort eingesetzt, wo jüngere aufgrund ihrer komparativen Stärken besser sind. Folge: Die Älteren scheitern häufig und werden dann zwangspensioniert; Blinde werden dort eingesetzt, wo Sehende besser sind. Folge: Die Blinden scheitern häufig und werden dann verabschiedet; Frauen werden dort eingesetzt, wo Männer aufgrund ihrer komparativen Stärken dominieren. Folge: Die Frauen scheitern häufig (ausser sie werden männlicher als die Männer).

Das Ziel des Buches von Dr. Nils Jent besteht darin, für Unternehmen ein neuartiges Diversity Management-Konzept zu entwickeln, welches die bisherigen Fehlentwicklungen überwindet.

Die Verschiedenartigkeit sozialer Daten der Mitarbeitenden soll im Dienste der Unternehmens- und Personalentwicklung durch gezielt zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften genutzt werden.



Zum Autor:

Dr. Nils Jent wurde zweimal geboren: Das zweite Mal als Mehrfachbehinderter (sprech- und körperbehindert sowie blind), verursacht durch einen kapitalen Verkehrsunfall im 19. Lebensjahr.

Gegenwärtig ist er als Leiter des Kompetenzbereichs «Learning from Diversity» des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und als Gründungsmitglied der International Foundation for Managing Diversity (IFMD) tätig.