

DIVERSITY 2015

Das Gipfeltreffen für Vielfalt in der Arbeitswelt am 5. und 6. November



Die Welt bunter machen. ...

Auf die Zwischentöne kommt es an

Die Flüchtlinge sollen möglichst rasch in die Arbeitswelt integriert werden. Dabei werden Konflikte nicht ausbleiben. Experten raten zu mehr Gelassenheit im Umgang mit Arbeitnehmern aus anderen Kulturen

Noch bevor die junge Frau sich an die Arbeit machen kann, laufen die Mitarbeiter Sturm. So könne sie hier nicht arbeiten, sagen ihr die Kollegen. Ein langes Kopftuch bedeckt ihre Haare, ein Stück des Stoffes hat sie lose um ihren Hals gebunden. Die junge Frau ist Kurdin, Deutsch zu sprechen fällt ihr noch schwer. Mit hoher Geschwindigkeit dreht sich die Walze an der Maschine vor ihr, Funken sprühen. Zu groß ist die Gefahr, dass ihr Schal Feuer fängt. In ihrer Muttersprache reden ihre Kollegen auf sie ein. Dass ihr Schleier, ihre Kopfbekleidung bei der Arbeit zum Problem werden könnte, hatten weder Geschäftsleitung noch die junge Arbeitnehmerin bedacht. Am nächsten Tag erscheint die Frau mit einer passenden Kopfbekleidung am Arbeitsplatz.

Roland Leroux kennt etliche solcher Fälle. Der Chemiker ist Leiter der Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Umwelt bei einem internationalen Konzern und Präsident der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände. „Wenn die Religion oder die persönliche Einstellung gegen die Sicherheit am Arbeitsplatz verstößt, gibt es keine Ausnahmen“, sagt Leroux. Der lange Bart, das Kopftuch darf nicht zum Risiko im Job werden. Sicherheitsschuhe, Arbeitsanzüge, Schutzbrillen, Helme: Vielen ausländischen Mitarbeitern sind die deutschen Maßstäbe an der Arbeitsschutz nicht bekannt. „Man ist gut beraten, wenn Landsleute die Aufklärungsarbeit übernehmen“, so Leroux.

Was der Sicherheitsexperte in seinem Unternehmen erlebt hat, kommt in den nächsten Wochen auf etliche Arbeitgeber in Deutschland zu. Die Flüchtlinge hoffen auf ein neues Leben – mit einer Ausbildung, einem Job, einem sicheren Ort für sich und ihre Familien. Die deutsche Wirtschaft sieht in den Flüchtlingen ein „großes Potenzial“. Schließlich zwingt der demografische Wandel und der Mangel an Fachkräften die Betriebe dazu, sich nach Personal auch aus dem Ausland umzuschauen. Sie fördern von der Politik Hilfen beim Papierkram, mehr Unterstüt-

zung bei Sprach- und Orientierungskursen. Je schneller die Menschen Deutsch können, desto besser sind ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Erwartungen und Ansprüche sind hoch, auf Seiten der Betriebe und der Migranten. „Es kommt dann zu interkulturellen Konflikten, wenn die hohen Erwartungen nicht entsprechend erfüllt werden“, sagt Wolfgang Jockusch, Gründer und Geschäftsführer der Bamik GmbH, eines Trainingsanbieters für interkulturelle Kommunikation und Diversity Management. Wer Geflohenheiten schlichtweg nicht kannte, dem kann verzieren werden. Ein Kulturschock ausgelöst durch enttäuschte Erwartungen ist viel schwieriger zu heilen.

Jockusch schult Unternehmer, Beschäftigte, Mitarbeiter von Nichtregierungsorganisationen im Umgang mit Kulturen, die ihnen fremd sind. Er ist der Überset-

Am besten übernehmen Landsleute die Aufklärung, etwa in Sachen Arbeitsschutz

zer, der Einordner von Stereotypen, von Ängsten und Sorgen. Seit sechs Jahren gibt es sein Unternehmen. Jockusch ist so etwas wie ein Wanderer zwischen den Welten. Er hat evangelische Theologie studiert, kennt sich zudem mit dem Islam aus. Als Offizier der Bundeswehr ging er nach Afghanistan. Am Stützpunkt Masar-i-Sharif war er Mittler zwischen der Bevölkerung, zwischen Vertretern der Wirtschaft, der Politik und den Soldaten. In einem Großteil seiner Kurse setzt jeweils nur eine Seite: beispielsweise der deutsche Kundenberater, der Handwerksmeister, der Ausbilder. „Sie wollen wissen, wie sie mit den Ausländern umgehen sollen“, sagt Jockusch. An anderen Kursen nehmen die Migranten teil, die lernen sollen „sich einzufügen“. „Wenn beide zusammen lernen würden, wäre das viel einfacher.“ Wie beim Thema Arbeitssicherheit sind es meist ganz prakti-

sche Probleme, die den Joballtag erschweren. Manche muslimische Frauen dürfen ohne ihren Ehemann nicht von einem Arbeitsort zum anderen fahren. In einem anderen Fall weigerte sich ein Mann aus religiösen Gründen in einem Hotel die Damentoilette zu putzen. Erst nach einem langen Gespräch mit dem Chef nahm er die Arbeit wieder auf.

Je fremder die Kultur, desto mehr Schwierigkeiten werden erwartet. Je näher die Kultur der eigenen ist, mit desto weniger Problemen rechnen die Chefs. Doch Kommunikationsprobleme gibt es in allen Kulturen. Das trifft auf Franzosen, Österreicher oder Spanier, die in Deutschland arbeiten, genauso zu wie auf Syrer, Eritreer oder Afghanen. Stereotype gibt es auf beiden Seiten. Werbung, Unterhaltungsmedien, historische Entwicklungen vermitteln vielen Menschen in ärmeren Ländern: Deutschland sei ein „steiriches Land“, in dem Pünktlichkeit, Ordnung und Disziplin die wichtigsten Tugenden sind. „Wir brauchen ein neues, ein realistischeres Deutschland-Bild“, sagt Jockusch.

Die Liste der Klischees ist lang: Menschen aus arabischen Ländern lehnen Schwule und Lesben ab, die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen ist ihnen fremd, auch mit der Freizügigkeit in der Öffentlichkeit haben sie Probleme. Die sind nur einige Stereotype, mit denen Jockusch in deutschen Betrieben immer wieder konfrontiert wird.

Doch entsprechen die Klischees auch der Wahrheit? „Dass arabische Männer grundsätzlich keine Frau in Führungspositionen akzeptieren, ist schlichtweg falsch“, sagt Jockusch. In der arabischen Geschäftswelt gibt es zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Frauen, die den Ton in den Firmen angeben. Hinzu kommt: Die Mutter ist das Heiligste in der Familie. „Wenn sich die Frau als Mutter der Kompanie präsentiert und diese Ansprüche auf ihre Firma übersetzt, wird es an Respekt für ihre Person nicht mangeln“, sagt der Coach.

Sicherheitsexperte Leroux rechnet dagegen mit Problemen beim Thema

Gleichberechtigung. Er glaubt, dass es vielen Flüchtlingen schwer fallen könnte, eine Frau als Chefin zu akzeptieren. „Das ist ja immer noch unter vielen deutschen Kollegen schwierig“, sagt Leroux. „Das wird viel ‚Erziehung‘ kosten.“ Aber er ist sich sicher, dass die neuen Mitarbeiter auch diesen Aspekt „lernen“ werden.

„Die Menschen haben ihr eigenes Leben, das Leben ihrer Kinder und ihrer Familie aufs Spiel gesetzt, um hierher zu kommen“, sagt Leroux. „Wenn sie eine Chance bekommen vorerst hierzubleiben, dann werden sie diese ergreifen.“ Die Unterschiede zwischen den Kulturen

Das meiste lässt sich im direkten Gespräch schnell klären

will er nicht kleindreden, aber viele Probleme würden nur konstruiert. Leroux sorgt sich viel mehr, dass Ängste geschürt werden.

Ganz gleich ob Manager, Ausbilder, Meister oder Mitarbeiter, sie alle wünschen sich Fairness im Betrieb. Das gilt nicht nur für Lohn und Gehalt, sondern auch für den täglichen Umgang im Job. Für die besondere Lage der Flüchtlinge haben alle Verständnis. Doch eine Bevorzugung soll es nicht geben, empfiehlt Jockusch. Ein Beispiel: Der neue Auszubildende aus Syrien kommt drei Mal eine Viertelstunde zu spät zur Arbeit. Der Werkstattleiter ist alles andere als erfreut, reagiert aber milde. Wahrscheinlich hat der Neue ein anderes Zeitgefühl, mutmaßt der Ausbilder. Verhält sich ein deutscher Azubi ebenso unpünktlich, kassiert er eine Abmahnung. Der versteht die Welt nicht mehr. Warum darf der syrische Kollege zu spät kommen und er nicht?

Es sind Fälle wie diese, die die Hilfsbereitschaft gegenüber den Flüchtlingen schnell kippen lassen können. „Die Betriebe müssen jetzt lernen, die Balance zu wahren“, sagt Wolfgang Jockusch. „Es

müssen die gleichen Maßstäbe für alle gelten.“ Ein Patentrezept für diese Ausgewogenheit hat auch Jockusch nicht. „Fairness ist eine Gefühlslage und lässt sich nicht mathematisch berechnen.“

Sind Konflikte überhaupt vermeidbar? „International tätige Unternehmen werden mit den Flüchtlingen keine Probleme haben“, sagt Leroux. „Die Ängste kommen wahrscheinlich eher von den kleinen und mittleren Firmen.“ Er rät den Firmenchefs sich Hilfe zu holen. „Wenn der syrische Kollege am Morgen die Weißwurst nicht mit isst, heißt das nicht, dass er sich nicht an den Arbeitsalltag anpassen will“, sagt Leroux. Viel problematischer findet er Fälle, wenn Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund Jobs übernehmen sollen, die völlig gegen ihre religiöse Überzeugung verstoßen. Der Muslim, der im Schlachthof Schweine töten muss, wäre so ein Fall. „Das wird vermutlich nicht funktionieren“, sagt Leroux.

Auch Trainer Jockusch weiß um die Brisanz interkultureller Zusammenstöße. „Die Firmen müssen damit rechnen, dass die Menschen sich erstmal in die deutsche Arbeitskultur einfinden müssen“, sagt er. Viele haben eine lange und gefährliche Reise hinter sich, müssen Deutsch lernen, sich in den Städten zurechtfinden, mit der deutschen Bürokratie klarkommen. Das alles brauche Zeit.

Das meiste lässt sich im direkten Gespräch schnell klären. Allerdings geht es Jockusch nicht um einen „Kuschelkurs“, sondern um eindeutige Positionen, die nicht verhandelbar sind. Dazu gehört auch die Gleichberechtigung von Männern und Frauen, die Akzeptanz für Homosexuelle, die Freizügigkeit. Im Notfall muss der neue Kollege mit einer Abmahnung rechnen oder das Unternehmen sogar verlassen. Das würde jedem deutschen Mitarbeiter genau gehen, wenn es Probleme gibt.

„Interkulturelle Kompetenz besteht eben nicht nur aus Toleranz“, sagt Trainer Jockusch. „Wir sollten nicht glauben, dass wir uns alle immer super verstehen. Das wäre ein sehr naiver Zugang.“

Mehr Vielfalt nützt allen

Das Gegenteil von Vielfalt ist, sprachlich gesehen, Einfalt. Und einfältig muss sein, wer den Wert der Vielfalt nicht erkennt – denn unsere Gesellschaft und Freiheit basieren genau darauf, dass wir andere Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, von Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, Alter oder Behinderung respektieren. Auf der Diversity-Konferenz, die der Tagesspiegel zum vierten Mal mit der Charta der Vielfalt veranstaltet (www.diversity-konferenz.de), werden sich Experten und Politiker darüber austauschen, wie mehr Vielfalt im Arbeitsleben umgesetzt werden kann. Die Beiträge in dieser Beilage geben dazu viele Anregungen – von Zeitmanagement über Sprache, Führungskultur bis hin zum Singen. ☛ C C

Vom Flüchtlingskind zur Juristin ...	B2
Nizaqete Bislimi möchte mit ihrer Geschichte anderen Roma und Flüchtlingen Mut machen.	
Der gemeinsame Groove	B3
Ist Singen die gemeinsame Muttersprache aller Menschen? Jedenfalls kann es Grenzen und Vorurteile überwinden.	
Gespielte Vielfalt	B3
Brett- und Online-Spiele werden zunehmend als Trainingsinstrumente in Betrieben eingesetzt.	
Am Anfang ist das Wort	B4
Sprache kann ausgrenzen und abwerten. Ein Glossar hilft dabei, gute Formulierungen für die Einwanderungsgesellschaft zu finden.	
Bin ich angesprochen?	B4
Frauen und Männer reagieren unterschiedlich auf bestimmte Begriffe in Stellenanzeigen.	
Herausforderung Demografie	B5
Wie sich Firmen auf alternde Belegschaften einstellen können.	
#AUCHICHBINDEUTSCHLAND	B6
Warum sie gerne ein Teil dieses Landes sind, erklären junge und erwachsene Leserinnen und Leser, die hier geboren sind – oder auch nicht.	

FLÜCHTLINGE DAMALS UND HEUTE Wie Neuanrücklinge integriert werden können

„Die Menschen haben ein einseitiges Bild von uns Roma“

Nizaqete Bislimi kam als Flüchtling. Wie sie zur Rechtsanwältin wurde, beschreibt die Romni in ihrem Buch



Mit viel Power. Nizaqete Bislimi ist im Kosovo geboren und flüchtete als Jugendliche mit ihrer Familie nach Deutschland. 13 Jahre lang lebten sie im Status der Duldung - trotzdem hat sie es geschafft, Jura zu studieren und Rechtsanwältin zu werden. Foto: Kai-Uwe Heinrich

„Die Menschen haben ein einseitiges Bild von uns Roma“... Nizaqete Bislimi kam als Flüchtling. Wie sie zur Rechtsanwältin wurde, beschreibt die Romni in ihrem Buch

Mit viel Power. Nizaqete Bislimi ist im Kosovo geboren und flüchtete als Jugendliche mit ihrer Familie nach Deutschland. 13 Jahre lang lebten sie im Status der Duldung - trotzdem hat sie es geschafft, Jura zu studieren und Rechtsanwältin zu werden.

Mit viel Power. Nizaqete Bislimi ist im Kosovo geboren und flüchtete als Jugendliche mit ihrer Familie nach Deutschland. 13 Jahre lang lebten sie im Status der Duldung - trotzdem hat sie es geschafft, Jura zu studieren und Rechtsanwältin zu werden.

Mit viel Power. Nizaqete Bislimi ist im Kosovo geboren und flüchtete als Jugendliche mit ihrer Familie nach Deutschland. 13 Jahre lang lebten sie im Status der Duldung - trotzdem hat sie es geschafft, Jura zu studieren und Rechtsanwältin zu werden.

Mit viel Power. Nizaqete Bislimi ist im Kosovo geboren und flüchtete als Jugendliche mit ihrer Familie nach Deutschland. 13 Jahre lang lebten sie im Status der Duldung - trotzdem hat sie es geschafft, Jura zu studieren und Rechtsanwältin zu werden.

101.010 1:71e-9 7me-909-00 , 1: 7e0e QUM@HTD; @ OIMV1@Z4/ O1 O1e. *>OIM ? :;1 :N2? ; VMWOT@ 1e0; 9; 9M T4e@-QUM-9Q1M0e *M , 1:00V1 9T0H :N2? ; VMWOTZ? * 1NE:1-1 *e0e Qe * TN O7 FENB@ #B? *TeO Z: 9QeB? / O1 9 IM N; 1e0071e/ TeO NIMN1 9U IM; 01 NEEB-2/O1 ? :OIM INB17e/ V0e IN-9IM; 1 IM =Te0e@OIML O'N' IMI, NUBV8' 1M9 M01 TN V0M7e?? QH :; 1 1:Q? ; 1: 9Qe@71e? ; 1704UM Z:Z' 1 Q :; N2? ; e0e 90e@ 9M ZIM0e- / , 1M; 9M * IN 9M, Te71e N0e 7IMD1 4QZ T4N 93NM- 9 ZT NIM@H; 1; 1Qe 1:0? ; e0e 90e-92 O1 N-9 T4N 1 TC U 1M071e-9ND@e 219e/ 05 F19e VMU O1e Q1 9T071e ; 1: 9Qe@71e@OIMV1 ? C7; 9-9e-91 M0eN17e/ Te0 9M; 1e 3 T-9 W0e O1 TN 7e@N1 Q0e ; 1 ; 1: 9Qe@71e ? : Q ; 1e 1E:1e1 QV1 1:01 *OIM NBI LUMV1 71eIN B=VU0N 90N-9Z:Z' 1 1Q :N2? ; 1 9M 1NE:1-Q' 1M0e@N V 1:01 Q4M0eZ 1M0 (*9M19? Te0 TeO \$10e ; 9M1M07 7171eU 1M0eZ? ; 0e2 N 91e/ EIM; 1e0 1Z 719e0T: 9/O1 e/ 0eB-NEZ ; 9M1 91e ; 1 M0 91e @ O1e#B? Te0 \$0e T4T' M1:Q Te0e @ O1e-9T@eZ ; 1 9e01e K *? ; 9M0e V14 1 TN0IM >Q 71eQ0e0e01e/ TeO Q1 Z'-9eB? 1e 9 ; 1e 1N e-9Q 71: N 9 4e; 0e' N ; 0e' 9M07e M0eZ: B? ; 1 1eH 10M 1eN 9/ 40IN B? ; 1e; 0e ? UN1 *9e0e0V7? 71M1e@Te0 71Q1M OIMM1M1e K *N? ; 1-9 1M 9M; TeO OIMV1 M0eN1 9-9 0T0 9 IM; 1 ; 1M/ O1 \$1' 9M0eZ ; 9 M1K 9e0e 719e01 T401? ; 9e0e B01e ; 10e 910 1 9 Q1e 4-9e; 90B V1; 1: 1: 719 ; 0V1 ; 9M

Nizaqete Bislimi, mit Beate Rygielt: fit Z' 1, 2' 1 Von der Asylbewerberin zur Rechtsanwältin zur Schicksalswählerin. Dumont Buchverlag, Köln 2015. 256 Seiten. 19,99 Euro.

OSRAM advertisement featuring a woman working on a car's lighting system. Text: "Licht ist meine Inspiration. Denn hier trifft Vielfalt auf Freiraum. So entwickeln wir Ideen. Licht ist OSRAM."

OSRAM advertisement titled "Am Anfang richtig investieren". Text: "Hohes Bildungspotenzial: Wie Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt kommen. 81 Prozent der Geflüchteten sind jünger als 35 Jahre. Die ersten Schritte. Asylbewerber und Geduldete müssen nur noch drei Monate warten, bevor sie eine Arbeit aufnehmen können."

Die demografische Entwicklung als Herausforderung

Wenn die Babyboomer gehen

Führungskultur und Gesundheitsangebote verbessern: Wie sich Unternehmen auf den Fachkräftemangel und auf alternde Belegschaften einstellen können

VON RUDOLF KAST

In Deutschland wird die Bevölkerung in den kommenden Jahren massiv altern. Auch durch die Zuwanderung konnte das bisher nicht kompensiert werden. Angesichts der aktuellen Zahlen der zu uns kommenden, vielen Flüchtlinge könnte sich das in diesem und im nächsten Jahr ändern. Aber erstens wissen wir nicht, wie lange die Migrationsbewegung anhält, zweitens können wir keine verlässlichen Prognosen über die Dauer des Aufenthalts in Deutschland stellen, und dritt-

ens ist die Nutzung der Potenziale der Flüchtlinge keine kurzfristige, direkte Entlastung für den Arbeitsmarkt.

Welche Potenziale können mobilisiert werden? Von 2000 bis 2010 ist die Erwerbsquote von Frauen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren in Deutschland bereits von 63 auf 72 Prozent gestiegen. Die deutsche Frauenerwerbsquote liegt damit deutlich über dem europäischen Durchschnitt (EU-27: 65 Prozent). Dennoch gibt es bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen noch Entwicklungsmöglichkeiten. Hier ist insbesondere die hohe Zahl von Teilzeitarbeitern mit niedriger Stundenzahl in Deutschland zu nennen. Gelingt es, die Rückkehr von Frauen nach Geburt und Mutterschutz sowie kürzeren Erziehungszeiten an den Arbeits-



Der Autobauer BMW hat eine speziell für ältere Arbeitnehmer optimierte Fertigung für Achsgetriebe in Dingolfing entwickelt. Zum Team gehören daher auch Physiotherapeuten für Entspannungsübungen.

platz zu beschleunigen und die Vollzeitarbeit auszubauen, hat dies ebenso positive Folgen wie die Erhöhung des Stundenkontingents der Teilzeit.

Qualifizierte Zuwanderung ist eine zusätzliche Option, um die Zahl der Erwerbstätigen zu erhöhen. Derzeit erle-

ben wir eine nicht gesteuerte, hohe Zuwanderung und können nach den Schätzungen der Arbeitsagenturen davon ausgehen, dass wir zehn bis 15 Prozent qualifizierte Fachkräfte gewinnen werden. Kurzfristige Entlastungen sind durch die Zuwanderung jedoch nicht zu erwarten.

aller Beschäftigten zu verbessern, aber auch die Qualifizierung innerhalb der Betriebe für Mitarbeiter, die älter sind als 50 Jahre. Die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen hat sich in Deutschland binnen eines Jahrzehnts von 21 auf 44 Prozent mehr als verdoppelt. Damit Ältere arbeiten können, sind Gesundheit, Kompetenz und Motivation wichtige Voraussetzungen. So hat zum Beispiel die Firma Janssen-Cilag ein Projekt „Silverpreneur“ entwickelt. Mitarbeiter über 50 Jahre werden gezielt in Projekte berufen, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind. Die Botschaft nach innen ins Unternehmen ist klar: Ältere Kolleginnen und Kollegen werden als Wissensträger geschätzt, gleichzeitig traut man ihnen zu, dass sie Neuerungen weiterentwickeln können.

Um die Fähigkeiten der Beschäftigten länger nutzen zu können, müssen die Unternehmen flexible Arbeitssysteme mit Langzeitkonten einführen. Die Mitarbeiter können so Zeit ansparen und bekommen die Möglichkeit, etwa für drei bis sechs Monate auszuscheiden, um Angehörige zu pflegen oder sich weiterzubilden – oder sie können ihre Arbeitszeit zur Erholung befristet reduzieren.

Diese Arbeitszeitmodelle werden nicht nur von Konzernen, sondern mittlerweile auch von mittelständischen Unternehmen – wie etwa dem Produzenten von Lasermaschinen Trumpf oder dem Sensorhersteller SICK – angeboten. Auch Pflegeeinrichtungen wie die Sozialholding Mönchengladbach bieten ihren Beschäftigten diese attraktiven Möglichkeiten. Eine große Herausforderung für die Arbeitgeber ist auch das betriebliche Gesundheitsmanagement die Förderung der Gesundheit über Sportangebote, gesunde Ernährung und Ergonomieberatung.

Entscheidend wird jedoch die Verbesserung der Rahmenbedingungen sein: Die Beschäftigten sollten ihre Arbeit stärker mitgestalten können und ihre Möglichkeiten, einwirken zu können, erwei-

4. DEUTSCHER DIVERSITY-TAG DEUTSCHER DIVERSITY TAG 2016 charta der vielfalt 7. JUNI 2016 WWW.DEUTSCHER-DIVERSITY-TAG.DE

(Outdoorarüstler) oder Umantis (Software) mit Modellen der Führung auf Zeit – oder sie lassen die Belegschaft ihre leitenden Angestellten wählen.

Fazit: Die demografischen Entwicklungen verändern die Unternehmensorganisation und Personalpolitik erheblich. Die Personalpolitik in einem Betrieb muss variantenreicher werden. Die Arbeitgeber müssen attraktiver werden, um die individuellen Zielvorstellungen der Beschäftigten und das Interesse der Unternehmen miteinander zu verbinden. Nur dann werden Arbeitgeber als Gewinner des demografischen Wandels bestehen können.

— Der Autor ist Vorsitzender des Demografie Netzwerks ddn, das Unternehmen demografiefit machen möchte.

„Halbtagsstelle ist ein Auslaufmodell“

Frauen, die trotz Teilzeit Karriere machen möchten, sollten einiges beachten

Flexiblen Arbeitszeiten sind ein zentrales Element einer modernen Diversity-Strategie von Unternehmen – gleichzeitig gilt Teilzeit als klassischer Karrierekiller. Wie passt das aus Ihrer Sicht zusammen?

Das hat vor allem mit der in Deutschland immer noch vorherrschenden Präsenzkultur zu tun: Wer am längsten im Büro ist, der oder die macht Karriere. Bei dem Begriff „Teilzeit“ denken viele immer noch an die klassische Halbtagsstelle, aber das ist eher ein Auslaufmodell. Wer Karriere machen will, arbeitet meist in einer vollzeittnahen Teilzeit.



»># l>26 ist Professorin und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigs-hafen (IBE) und Themenbotschafterin der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA.

Sie können ihre Chancen verbessern, wenn sie sich über drei Dinge im Klaren sind: Erstens, sie sollten einen genauen Plan von ihrer beruflichen Zukunft haben und davon, wie sie das mit der Vereinbarkeit regeln wollen. Ganz konkret kann man zum Beispiel mit Chef oder Chefin besprechen, wann man wieder in Vollzeit arbeiten möchte. Zweitens spielt das Selbstmarketing jetzt eine größere Rolle als vorher. Berufsstrückkehrerinnen sollten ihren Wert als Mitarbeiterin deutlich herausstellen: Warum kann mein Unternehmen auf keinen Fall auf mich verzichten? Und drittens: Was kann ich wirklich leisten in meiner momentanen Situation und wo sind meine Grenzen?

Das klingt, als ob das Gelingen vor allem von der individuellen Kompetenz und dem Selbstmarketing der Mitarbeiterin abhängt. Welche Rolle spielen die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen bietet?

Flexibilität muss von beiden Seiten mitgebracht werden, aber zuerst muss der Arbeitgeber überzeugt werden, dass der Aufwand sich lohnt. Die zurückkehrenden Frauen, die Karriere machen wollen, sollten zeigen, dass sie auch mit Kindern flexibel sind, auch mal abends einen wichtigen Termin wahrnehmen können. Wenn diese Termine allerdings immer spät stattfinden, dann kann die Mitarbeiterin bitten, diese Termine eher in die Mittagszeit zu legen. Unterschiedliche Zeitsysteme müssen in Einklang gebracht werden, und das erfordert auf der Seite der Mütter oder Väter eine ausgeprägte Zeitkompetenz, also die Fähigkeit, Arbeitszeit sehr effektiv zu nutzen. Auf der anderen Seite muss der Arbeitgeber Spielräume geben, etwa durch Vertrauensarbeitszeit oder achtsame Terminierung von Sitzungen. Gute Arbeitgeber beach-

ten alle drei Dimensionen: Zeitkompetenz, Zeitsouveränität und Zeitsynchronisation und dann passen auch Karriere und Familie zusammen.

Wie weit verbreitet ist denn diese Art von offener und flexibler Zeitskultur in Unternehmen?

Das hängt vor allem von ökonomischen Rahmenbedingungen ab. Der Fachkräftetempas in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen ist ein starker Treiber. Solche Ereignisse führen meiner Meinung nach eher zu nachhaltigen Veränderungen als innere Überzeugungen.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte für die Umsetzung von Diversity?

Ohne die Führungskräfte geht gar nichts. Und Sensibilisierung reicht nicht, der ökonomische Mehrwert und der persönliche Nutzen für die Führungskraft müssen deutlich werden. Denn erst einmal entsteht mehr Arbeit durch Teilzeitkräfte, Home-Office oder Gleitzeit. Was hat also die Führungskraft davon? Sie kann hochqualifizierte Mitarbeiter halten und im entscheidenden Moment auf sie zugreifen, das ist ein wichtiger Mehrwert und eine Entlastung. Entscheidend ist, ob der Balanceakt gelingt: Teilzeitarbeitende, die die Vereinbarkeit gut hinbekommen, sind in der Regel sehr motiviert und sehr produktiv! Sie schaffen auch mehr Arbeit und das entlastet wiederum die Führungskräfte.

Kürzere Arbeitszeiten in bestimmten Phasen des Lebens wünschen sich heute viele, manche wollen dann später wieder aufstocken – sind wir auf dem Weg zu einer lebensphasenbezogenen Arbeitszeitpolitik?

Wir erleben definitiv einen Paradigmenwechsel, wir sind mitten drin! Die jungen Einsteiger sind symptomatisch, sie gehen bereits mit einer veränderten Grundeinstellung ins Berufsleben. Es sind aber auch Veränderungen der Arbeitswelt, die zu noch flexibleren Arbeitszeitmodellen führen werden. Die starke Verdichtung von Arbeit, die noch zunehmen wird, die Ausweitung der Lebensarbeitszeit, die digitale Transformation, die uns lebenslanges Lernen abverlangt – in dieser neuen Arbeitswelt wird eine vernünftige Balance immer wichtiger und wir werden erleben, dass Aussetzen für ganz verschiedene Zwecke immer normaler sein werden.

— Das Gespräch führte Martina Battistini.

Teilzeitarbeit gilt als Frauenthema, andererseits möchten Männer mehr Zeit für ihre Kinder haben. Ist Teilzeit bei Männern ein relevantes Thema?

Männer in Teilzeit? Das ist im Moment keine ernstzunehmende Tendenz. Es sind nur wenige Männer, die überhaupt in Teilzeit arbeiten, und diejenigen, die karriereorientiert sind, denken gar nicht daran. Zwar gibt es immer mehr Männer, die ihre zwei Monate Elternzeit nehmen, aber die meisten kehren danach in Vollzeit zurück.

Viele Frauen arbeiten nach der Elternzeit verkürzt. Wie können sie verhindern, dass sie in die Teilzeitalle tapfen?



»># l>919 #3/ #4371 Arbeitnehmer müssen Zeitkompetenz mitbringen, um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Von den Arbeitgebern wird Flexibilität erwartet.

Foto: Ute Grabowsky/ photothek.net

ANZEIGE

Advertisement for Bundesagentur für Arbeit featuring a man in a jacket and a red sign with a percentage symbol. Text includes: Bei der 4 0%, zeigen Menschen aus über 70 Nationen täglich, dass ein Migrationshintergrund kein Hinderungsgrund ist. Deutschland braucht alle, die hier leben. Und unsere Aufgabe ist es, die Hürden abzubauen, die einer erfolgreichen Integration im Wege stehen. Ganz gleich, ob Vorurteile oder Sprachprobleme. Bundesagentur für Arbeit bringt weiter.

Wir alle sind Deutschland

Unser Land wird bunter, und das ist gut so. Der Tagesspiegel und die Charta der Vielfalt haben Leserinnen und Leser aufgerufen, uns Fotos und Aussagen zu schicken, warum sie gerne ein Teil von Deutschland sind – ganz unabhängig davon, wo sie geboren sind und wie lange sie schon hier leben. Sehen Sie hier unsere Auswahl der Einsendungen. Wenn auch Sie sich beteiligen möchten: Die Kampagne #AUCHICHBINDEUTSCHLAND der Deutschlandstiftung Integration, die unsere Aktion inspirierte, läuft weiter



Shedrak Erhijakpor
Geburtsort: Kano (Nigeria)
Wohnt in: Hamburg
Ist: Busfahrer bei der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein GmbH



Toni Seki
Geboren in: Bagdad
Wohnt in: Regensburg
Ist: Osram Payroll Professional



Agnes Berger
Geboren in: Szeged (Ungarn)
Wohnt in: Berlin
Ist: Dipl.-Psychologin, Personalentwicklerin



Margarete Koppers
Geboren in: Kalkar/Niederrhein
Wohnt in: Berlin
Ist: Polizeivizepräsidentin in Berlin

John Kannamkulam
Geboren in: Hanau
Wohnt in: Hanau
Ist: Bundesvorstand Verband binationaler Familien und Partnerschaften



Jinan Efron
Geboren in: Kerbela (Irak)
Wohnt in: Immenstadt (Allgäu)
Ist: Auszubildende zur Industriemechanikerin



Dr. Hussein Jinah
Geboren in: Daraessalam
Wohnt in: Dresden
Ist: Vorsitzender des Integrationsbeirats



Laura Velezmore
Geboren in: Neuburg an der Donau
Wohnt in: Stuttgart
Ist: Schülerin



Armin van Buttler
Geboren in: Darmstadt
Wohnt in: Bonn/Bad Godesberg
Ist: Vorstand der Aktion Mensch



Andrea Mendieta
Geboren in: Guatemala-City
Wohnt in: Berlin
Ist: Geschäftsführerin diversity-jobs.de