ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Brandl, Julia et al.

Article

Performance Management in Nonprofit-Organisationen - eine Replik zum Praktiker-Kommentar von Ulrich Drost

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Brandl, Julia et al. (2007) : Performance Management in Nonprofit-Organisationen - eine Replik zum Praktiker-Kommentar von Ulrich Drost, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 2, pp. 182-184

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/70967

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Monika Rühl*

Diversity Management – Erfahrungen mit der Einführung bei Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft

1. Stellenwert von Diversity in Deutschland

Die meisten in Deutschland ansässigen Unternehmen – im Gegensatz zu den deutschen Ablegern amerikanischer Firmen – haben sich noch immer nicht mit dem Organisieren ihrer personalen Vielfalt auseinandergesetzt, anders als von Dr. Sabine Lederle in ihrer neoinstitutionalistischen Perspektive ausgeführt. Aufgrund der durch die Globalisierung und durch die Öffnung innerhalb der EU entstandenen Arbeitsmigration werden die Belegschaften heterogener: internationaler, altersdifferenzierter und weiblicher. Die in nationales Recht – in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – umgesetzten Antidiskriminierungsrichtlinien fokussieren den Blick auf die Vielfalt der Mitarbeiter, auf die Vermeidung von Benachteiligungen, weniger auf die Hebung von Produktivitäts- und Kreativitätspotenzialen – Compliance statt pro-aktiver, gestalterischer Personalpolitik.

Dies ist genau der Ansatz, der in den USA die heutige Situation verursacht hat. Dies ist auch der Grund, weshalb so viele, meist auf dem Karriereweg eine US-Station einlegende Vorstände in Deutschland bei diesem Thema vorsichtig auf Distanz bleiben. In den USA sind damit peinlichste Vermeidung von Fehlern in Bezug auf „political correctness" verbunden und eben nicht der spielerische Umgang mit der Vielfalt.

Beobachtet man die Entwicklung des Themas „Diversity" in Deutschland – und zwar in der ganzen Vielfalt, nicht als Synonym von „Frauenförderung" – so lässt sich relativ unschwer feststellen, dass die Zahl der Unternehmen, die sich mit dem Thema dergestalt auseinander setzen, dass sie dafür Ressourcen zur Verfügung stellen, in den vergangenen Jahren nicht wesentlich größer geworden ist. Im Bereich der Wissenschaft hat jedoch die Anzahl der Lehrstühle an den Universitäten massiv zugenommen. Dieser unterschiedliche Anstieg führt dazu, dass sich die Begehrlichkeiten für wissenschaftliche Arbeiten auf einige wenige Unternehmen verteilen. Gerade bei Studierenden genießt das Thema, weil es auch den Sinn für Fairness und Gerechtigkeit anspricht, einen hohen Stellenwert.

Ob das AGG mittelfristig dazu führen wird, dass sich die Human Resources Bereiche der Unternehmen fragen, was nach dem AGG kommt, bleibt abzuwarten. Vereinzelt lässt sich bereits beobachten, dass diese Frage auftaucht und die Einführung eines pro-aktiven Diversity Managements erwogen oder eingeführt wird.

---

* Leiterin Change Management und Diversity, Deutsche Lufthansa AG.
E-mail: Monika.Ruehl@dlh.de

Zeitschrift für Personalforschung, 21(2), 176-181
ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

2. Entwicklung von Diversity Management bei Lufthansa

Es gibt für die Einführung von Diversity Management im Unternehmen drei Wege: top down, bottom up oder beides gleichzeitig. Während die Einführung von Chancengleichheit für Frauen bei Lufthansa in den siebziger Jahren von den Mitarbeitervertretungen ausging, wurde das Diversity Management vom Vorstand – also top down – etabliert. Die Entwicklung zunächst der Chancengleichheit führte über eine Regelabsprache, die die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen flankierte, im Jahre 1971, über erste Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Folgejahren, über die Entstehung von Teilzeitmodellen (also hinausgehend über die vereinzelten Individuallösungen) hin zu einer „Vorstandsbeauftragten für Frauenfragen" im Jahre 1991. Diese war auf Wunsch der Mitbestimmung nicht im Betriebsrat oder der Personalvertretung angesiedelt, sondern eine Führungsfunktion, die in den Bereich der Personalpolitik eingeordnet wurde. Dies sollte ihre Durchsetzungskraft erhöhen.

Im Dezember 1994 wurde eine „Betriebsvereinbarung Chancengleichheit" abgeschlossen, die auch die Funktion der „Beauftragten für Chancengleichheit" beinhaltete. Hierarchisch war diese Funktion vergleichbar mit der Vorgängerfunktion, allein der Titel deutete schon den erweiterten Verantwortungsbereich für Frauen und Männer an.

In den darauf folgenden Jahren gehörte zu den strategischen Zielen der Beauftragten, den Frauenanteil in den so genannten „Männerdomänen" (bei Lufthansa: Führung, Cockpit und operative Technikberufe) zu erhöhen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern sowie die Sensibilität für die Pluralität von Lebenskonzepten – für Männer und Frauen! – zu vergrößern.

Als sich im Jahr 2000 der neue Personalvorstand, Stefan Lauer, mit der Weiterentwicklung der strategischen HR-Themen auseinandersetzte, beschloss der Vorstand, die im Unternehmen in verschiedenen Einheiten bereits seit Anbeginn der Existenz des Unternehmens angesiedelten personalpolitischen Themen in der Einheit „Change Management und Diversity" zu bündeln.

Die Mitarbeitervertretung reagierte auf die Bündelung indifferent, weshalb es nicht zu dem gleichzeitigen, idealen „top down and buttom up"-Ansatz kam. Ursachen dafür sind zu vermuten in der Sorge um Schmälerung des Einflusses der bereits etablierten Schwerbehindertenvertretungen und des Ausschusses Chancengleichheit, der sich mit Genderfragen befasste.

Vorteile von bottom up-Unterstützung sind die Zuteilung von Resourcen und die grundsätzliche Begleitung. Allerdings fehlt hier die Breite. Diese ist wahrscheinlicher – nicht garantiert – bei Initiativen durch die Arbeitnehmervertretung, falls dahinter deren Wähler/-innen stehen. Optimal ist es deshalb, wenn von „oben" und „unten" die jeweils für die Zielgruppe notwendige Begleitung und Unterstützung vorhanden sind.

3. Implementierung

Für jede Implementierung erscheint es sinnvoll, zunächst eine Status-quo-Analyse zu erstellen. Im Hinblick auf Diversity empfiehlt sich, bezogen auf die Mitarbeitergesamtzahl zu differenzieren nach Frauen und Männern – sowohl bei den Mitarbeitern als auch über die Leitungsebenen – nach Altersgruppen, Nationalitäten, Behinderungen. Wenn man nicht über Zielquoten führen möchte – dies ist auch bei Lufthansa der Fall – dann empfiehlt es sich zumindest, Verlaufszahlen über fünf, zehn oder mehr Jahre zu sammeln, um so Entwicklungen nachvollziehen zu können. Ein Unternehmen kann sich jedoch zum Ziel setzen, die Belegschaft zum Beispiel internationaler auszurichten. Zu einem solchen Schritt wird es sich entscheiden, wenn es sinnvoll für das Geschäft und die Personalbewegung realisierbar ist. Aufgrund des deutschen Arbeitsrechts bedeutet dies fast immer Wachstum, weil Trennungen meist nicht einfach durchzuführen sind.

Im Jahre 2006 sehen die Zahlen der Lufthansa folgendermaßen aus:

Abb.: Personalstruktur LH-Konzern 2006

Beschäftigte zum 31.12.	**94.510**	**100,0 %**
Kabine	15.616	16,5 %
Cockpit	5.576	5,9 %
Boden	71.971	76,2 %
Auszubildende	1.347	1,4 %
Anteil Frauen	**39.212**	**41,5 %**
Vollzeit Mitarbeiter	**70.251**	**74,3 %**
davon Frauen	22.505	32,0 %
davon Männer	47.746	68,0 %
Teilzeit Mitarbeiter	**24.259**	**25,7 %**
davon Frauen	16.707	68,9 %
davon Männer	7.552	31,1 %
Anteil Hochschul- und Fachhochschulabsolventen		**7,5 %**
Anteil Beschäftige außerhalb Deutschlands		**33,8 %**
Beschäftige in Dtld. mit ausl. Staatsangehörigkeit		**12,3 %**
Anteil weiblicher Führungskräfte		**12,9 %**
Anteil Schwerbehinderte		**3,4 %**

Da Diversity Management keine Sozialromantik ist, die losgelöst vom Unternehmensgeschehen allein die Belange der Mitarbeitenden in den Fokus nimmt, sollten die strategischen Überlegungen hierzu in enger Anlehnung an die Unternehmensstrategie erfolgen. Letztlich wird Diversity Management vom Markt, also von den Kundenwünschen, getrieben. Bei Lufthansa ist der Kundenmarkt sehr vielfältig, deshalb sind die kundennahen Mitarbeiter bereits seit Start des Unternehmens und mit der Globalisierung zunehmend die unterstützenden Bereiche immer heterogener geworden. Aus willkommener Vielfalt, die einen wertschätzenden Nährboden hat, entfaltet sich die vorhandene Kreativität der Mitarbeiter, die wiederum das Innovationstempo des Unternehmens erhöht, was dessen Wettbewerbsfähigkeit erhöht. In einer Wettbewerbswirtschaft, in der die Wirkungen von Innovationen sehr kurzlebig sind, in der zudem

die Mitarbeitenden aufgrund des demografischen Wandels altern, womit die Kreativität zumindest assumptiv reduziert ist, ist es für Unternehmen überlebenswichtig, eine Kultur der Offenheit dergestalt zu fördern, dass alle Vorschläge Akzeptanz finden – unabhängig davon, ob sie realisiert werden können oder nicht.

Aus der an die Unternehmens- und HR-Startegie angelehnten Diversity-Strategie ergeben sich Ziele, die quantitativer und/oder qualitativer Natur sein können. Die Airline-Industrie gehört zu den sehr volatilen Branchen, sei es im positiven oder negativen Sinne. Aus diesem Grunde ergeben quantitative Ziele weniger Sinn. Diese müssten im Falle negativer Einflüsse reevaluiert und neu formuliert werden, was deren Ursprungsseriosität in Frage stellte. Andere Unternehmen formulieren aber durchaus numerische Ziele.

Die qualitativen Ziele der Lufthansa sind die Inklusion aller Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Beschaffenheit und die Normalisierung des „Anderen", was beides auf gegenseitigem Respekt fußt. Umgesetzt werden diese Ziele durch wenige Programme, die die Veränderungsgeschwindigkeit erhöhen sollen. Überlässt man den Wandel seiner organischen Geschwindigkeit, so dauert beispielsweise die Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund im Management z.B. entsprechend ihrem Anteil in der Belegschaft Jahrzehnte. Grundsätzlich vertritt Lufthansa jedoch die Auffassung, dass die Separierung nach Minderheitenart kontraproduktiv zur bereits gut funktionierenden Kooperation ist. Aus diesem Grunde gibt es nur wenige Programme, die einzelnen Mitarbeitergruppen zugute kommen.

Aus den Zielen werden operationalisierende Maßnahmen abgeleitet, die das strategische Ziel fokussieren. Letztlich geht es um Veränderung des Bewusstseins der Mehrheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte: Wurde früher Heterogenität als störend und komplex empfunden, so ist die Komplexität sicher nicht reduziert, aber durchaus akzeptabel wegen der daraus resultierenden Kreativität. Insofern flankiert Heterogenität Change günstig.

Es gehört natürlich für ein betriebswirtschaftlich verantwortungsvoll handelndes Unternehmen dazu, die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Wenn ein Projekt sein erwartetes Ziel nicht erreicht, sollte es beendet oder vorübergehend stillgelegt werden. Das Controlling bezieht sich auf quantitative Wirkungen, aber auch auf qualitative.

4. Ressourcen

Wie viel Ressourcen für Diversity Management zur Verfügung gestellt werden, hängt nicht nur von der Wertschätzung eines Unternehmens für dieses Thema ab, sondern auch von seiner Wirtschaftskraft und von der Führungsphilosophie. Es gibt mittelständische Unternehmen, in denen die Personalmanager darauf achten, dass die Belegschaft heterogen wird (z.B. bei der Nachbesetzung von Stellen) und dass die Minderheiten indessen nicht von der Dominanzkultur unterdrückt werden, ohne dies ausdrücklich „Diversity Management" zu nennen.

Es gibt Großunternehmen, die beschäftigen zweistellige Mitarbeiterzahlen mit Diversity. Unabhängig von der Frage, ob ein Kunde bereit ist, für das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung entsprechend mehr zu bezahlen, führt das nach Einschätzung der Autorin dazu, dass die lokalen Führungskräfte keine Eigenverantwor-

tung für ihre Belegschaft übernehmen, sondern alle damit verbundenen Fragen an die Diversity Crew weitergeben. So kann sich aber die Einsicht, dass Vielfalt konstruktiv und nicht Störfaktor ist, nicht entwickeln.

Lufthansa hat sich mit dem Aufbau der Einheit für eine Personalausstattung entschieden, mit der eine der Größe des Unternehmens angemessene globale Arbeit möglich ist. Leider haben die Folgen des 11. Septembers 2001 jede Aufgabe in Frage gestellt und auch die Ressourcen der Diversity-Abteilung reduziert. Folglich liegt die Verantwortung noch stärker bei den lokalen Führungskräften.

Ohnehin verfolgt Lufthansa keine Führungsphilosophie des Misstrauens, sondern im Gegenteil geht man davon aus, dass die ausgewählten Führungskräfte die lokalen Notwendigkeiten und Herausforderungen erkennen und sich ihnen stellen. Da Diversity Management auch auf die Mobilisierung von Produktivitätsreserven zielt, gelingt die Zielerreichung auch für operative Führungskräfte mit einer Kultur der Wertschätzung der Vielfalt eher als durch Förderung einer homogenen Kultur. Aber in letzter Instanz bleibt es – unter Einhaltung geltenden Rechts – in der Verantwortung einer jeden Führungskraft, selbst zu entscheiden, wie viel Diversität für ihren Bereich vorteilhaft ist. Es gibt – anders als in angelsächsischen Unternehmen – bei Lufthansa kein verpflichtendes Führungskräfte-Training zum Diversity Management. Dies fußt ebenfalls auf dem Grundgedanken der Eigenverantwortung des Managements. Wer zur besseren Führungsleistung Unterstützung benötigt, holt sie sich vom jeweiligen Themenverantwortlichen.

Bei den Inhalten der Arbeit der Diversity-Verantwortlichen in Deutschland gibt es unterschiedliche Schwerpunkte. Ein Teil dieser Gruppe verwendet einen Großteil seiner Arbeitszeit für PR und Außenkommunikation. Unternehmen mit einer sehr hochwertigen Marke, zu denen sich Lufthansa ohne Einschränkung zählen darf, müssen nicht erst eine Plattform für ihre Kommunikation schaffen. Insofern liegt der Anteil von interner zu externer Arbeit bei ca. zwei Dritteln zu einem, mit weiterhin zunehmendem Fokus auf interne Aktivitäten und Begleitung des Wandels.

Aktuelle Themenschwerpunkte sind die auch in der Öffentlichkeit hohen Stellenwert einnehmenden Themen des demografischen Wandels und der damit eng verbundenen Familienpolitik, nachdem im Vorjahr die Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes einen großen Raum eingenommen hatte.

5. Commitment, Netzwerke und Fazit

Von vielen Diversity-Verantwortlichen wird immer wieder das Top-Management „buy in“ gefordert. Bei jedem Projekt soll möglichst der Vorstand seine Unterstützung durch Vorstandsentscheid zum Ausdruck bringen. Dies zeugt möglicherweise von mangelndem Selbstvertrauen oder schlimmstenfalls von Mangel an Eignung für eine solche Führungsaufgabe. Der Vorstand hat ja bereits entschieden, dass dieses Thema für das Unternehmen eine strategische Bedeutung besitzt. Er hat die Entscheidungen im Rahmen seiner Vollmachtsregelungen an die entsprechende Leitungsebene delegiert. Also muss er nicht bei jedem Projekt neu entscheiden.

Bei Konstruktionen, die durch einen bottom up-Prozess zustande gekommen sind, bei dem es keine eindeutige Unternehmensentscheidung für Diversity Manage-

ment gibt, mag es bei Projekten anders aussehen. In diesen Fällen ist es meist äußerst schwierig, Budgets für Maßnahmen zu erhalten.

Lufthansa engagiert sich auch mit dem Diversity-Thema in verschiedenen Netzwerken, die neben dem reinen Erfahrungsaustausch auch eine Basis für Benchmarks bieten. Zusätzlich werden Benchmarks zu einzelnen Spezialthemen, aber auch noch auf anderen Wegen, z.B. virtuell, erstellt. Zu den Netzwerkorganisationen gehören die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), The Conference Board und das „Forum Frauen in der Wirtschaft", um nur einige zu nennen. Zumindest beim Themenkomplex Diversity Management war Lufthansa in Deutschland das erste Unternehmen und verfügt deshalb auch über einen Informations- und Wissensvorsprung.

Es gibt keinen Königsweg für Diversity Management. Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, wo es die Akzente setzt, welche Ziele es damit erreichen möchte und welcher Aktionen es bedarf. Wenn das Managen der Vielfalt erfolgreich sein soll, dann empfiehlt es sich dringend, es an die Kultur und die Strategie des Unternehmens anzulehnen.