

# familie & firma

DAS MAGAZIN

Januar 2018 | Informationen für Unternehmen



## DIVERSITY MANAGEMENT – VIELFALT ALS STÄRKE

„Das Emsland ist heterogener,  
als es denkt“ | S. 04

- Familienfreundlich bis an die Baustelle S. 12
- So geht Familienfreundlichkeit im Handwerk S. 13
- Von der Ausbildung bis zur Rente S. 14
- Das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Fokus S. 15
- Für fast jede Situation das passende Arbeitszeitmodell S. 16

Emsländische Stiftung  
Beruf und  
Familie

# DIVERSITY MANAGEMENT – VIELFALT ALS STÄRKE

„Das Emsland ist heterogener, als es denkt“



Die Hochschule Osnabrück, der Wirtschaftsverband Emsland und die Emsländische Stiftung Beruf und Familie haben sich zusammengeschlossen, um im Rahmen des Projektes „DIAMANT – Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“ praxisorientierte Lösungswege zu erarbeiten. Im Fokus stehen ganz klar die kleinen und mittleren Betriebe in der Region Weser-Ems. Projektverantwortlich sind Prof. Dr. Thorsten Litfin und Linda Knifka von der Hochschule Osnabrück, Fakultät für Management, Kultur und Technik.

*Diversity Management ist ein sehr weit gefasstes Feld und umfasst verschiedene Dimensionen. Herr Prof. Dr. Litfin, können Sie zur Einführung die wesentlichen Grundgedanken darlegen?*

**Prof. Dr. Thorsten Litfin:** Diversity – oder auch Diversität – bedeutet die Verschiedenheit und Unterschiedlichkeit von Menschen. Diese Individualität bringt viele Vorteile mit sich, kann aber auch zu Spannungen innerhalb einer Gruppe, in diesem Falle des Unternehmens, führen. Ein Weg, mit der Heterogenität der Belegschaft umzugehen und sie in eine Stärke zu verwandeln, ist Diversity Management. Im Fokus des Diversity Managements stehen Wertschätzung und Anerkennung von Vielfalt in einem Unternehmen.

**Linda Knifka:** Jeder Mensch hat unterschiedliche Lebensumstände und Hintergründe, die er nicht vor der Tür lässt, sondern ins Arbeitsleben einbringt. Das können zum Beispiel Alter, Geschlecht,

Elternschaft, Religion, Nationalität oder kultureller Background sein. Nun stellt sich auf Unternehmensseite die Frage, wie mit dieser Diversität umgegangen



„Im Fokus stehen Wertschätzung und Anerkennung von Vielfalt“

wird: Sieht man sie als Chance oder als Risiko? Wird Vielfalt akzeptiert, als Stärke erlebt und entsprechend gemagt, kann das viele Vorteile mit sich bringen.

*Vielfalt als Stärke – bedeutet das im Umkehrschluss, dass heterogene Teams besser zusammenarbeiten?*

**Linda Knifka:** Das kommt ganz darauf an. Homogene Teams sind in einigen Bereichen, beispielsweise in puncto Problemlösung, schneller. Hingegen sind heterogene Teams auf lange Sicht kritischer und zuweilen kreativer. Die Kunst besteht darin, eine den Anforderungen angemessene Basis herzustellen.

*Wenn Sie einmal an die praktische Umsetzung denken, mit welchen Hürden ist zu rechnen?*

**Prof. Dr. Thorsten Litfin:** Durch eine heterogene Personalstruktur können Spannungen entstehen. Gerade im Bereich Migration und multikulturelles Management gilt es, die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern, über nationale Unterschiede im Denken und Handeln aufzuklären und den permanenten Austausch zu fördern. Im Rahmen des DIAMANT-Projektes wären zwei Dimensionen interessant: erstens, wie Integration innerhalb der Belegschaft gelingen kann, und zweitens, wie emsländische Betriebe für ausländische Fachkräfte attraktiver erscheinen können.



**Linda Knifka:** Bei interkulturellen Unterschieden denken viele direkt an Menschen aus anderen Kulturkreisen. Dabei treffen wir bereits hundert Kilometer weiter bei unseren niederländischen Nachbarn auf eine andere Mentalität und Arbeitsweise als wir es gewohnt sind.



Prof. Dr. Thorsten Litfin und Linda Knifka möchten die emsländischen Unternehmen für das Thema Vielfalt sensibilisieren.

*Nun existieren gerade im Bereich Migration und Integration durchaus Vorurteile...*

**Prof. Dr. Thorsten Litfin:** Das Emsland ist heterogener, als es denkt. Die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg oder auch die zweite große Einwanderungswelle in den neunziger Jahren, als viele Russland-Deutsche ins Emsland gezogen sind, sind gute Beispiele für gelungene Integration. Die Zugezogenen sind nach und nach in die Wirtschaft und den Alltag hineingewachsen. Das ist heute kaum noch im Bewusstsein; hier ist die Integration sehr gut gelungen.

*Wir sprachen bereits über interkulturelles Management als Teilbereich des Diversity Managements. Weitere Aspekte sind Altersstruktur und Wissensmanagement. Was beinhaltet dieser Bereich?*

**Prof. Dr. Thorsten Litfin:** Nicht selten arbeiten altershomogene Teams zusammen, die zeitgleich das Unternehmen verlassen. Das hat gravierende Folgen, da mit den Mitarbeitern ebenfalls wichtiges Wissen das Unternehmen verlässt. Neben Lösungen für den Wissenserhalt und Wissenstransfer geht es

**„A small business is not a little big business“**

auch darum, die Stärken der jeweiligen Generation nutzbar zu machen. Jüngere Mitarbeiter haben zum Beispiel oft wesentlich bessere Social Media Skills, während ältere mit implizitem Wissen und Erfahrung punkten.

*Auf welcher Ebene ist Diversity Management angesiedelt?*

**Prof. Dr. Thorsten Litfin:** Die Unternehmensleitung muss ganz klar Haltung zeigen und dahinter stehen. Gleichzeitig sollte sie dem mittleren Management den Rücken freihalten. Auf der operativen Ebene ist es von Vorteil, die Belegschaft sehr früh mitzunehmen und möglichst viele einzubinden.

*Unterscheiden sich Maßnahmen für KMU von denen für große Unternehmen?*

**Linda Knifka:** Auf jeden Fall. In kleinen Unternehmen herrschen andere Voraussetzungen und Bedingungen. Es darf nicht darum gehen, Maßnahmen überzustülpen, sondern spezifisch anzupassen. A small business is not a little big business.

Kommen wir nun auf das DIAMANT-Forschungsprojekt zu sprechen. Was können Sie über Ablauf und Ziele erzählen?

**Linda Knifka:** Wir befinden uns gerade in der Vorbereitungsphase, in der wir eine IST-Analyse erstellen und die Unternehmen, die mitmachen möchten, kennenlernen. Danach folgen die Projektbearbeitungsphasen in den Unternehmen. Insgesamt können 16 Unternehmen teilnehmen. Für jedes Unternehmen erarbeiten wir ein individuelles Konzept, mit dem einer der Teilbereiche beleuchtet werden kann. Am Ende des Projektes soll ein so genanntes „Weißbuch“ mit Handlungs-

empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen der Region Weser-Ems entstehen.

**Prof. Dr. Thorsten Litfin:** Es ist ein relativ großes Rad, das wir drehen. In einigen Teilbereichen sind die Unternehmen der Region Weser-Ems schon gut aufgestellt, in anderen gibt es noch Luft nach oben.

*Können weitere Betriebe teilnehmen?*

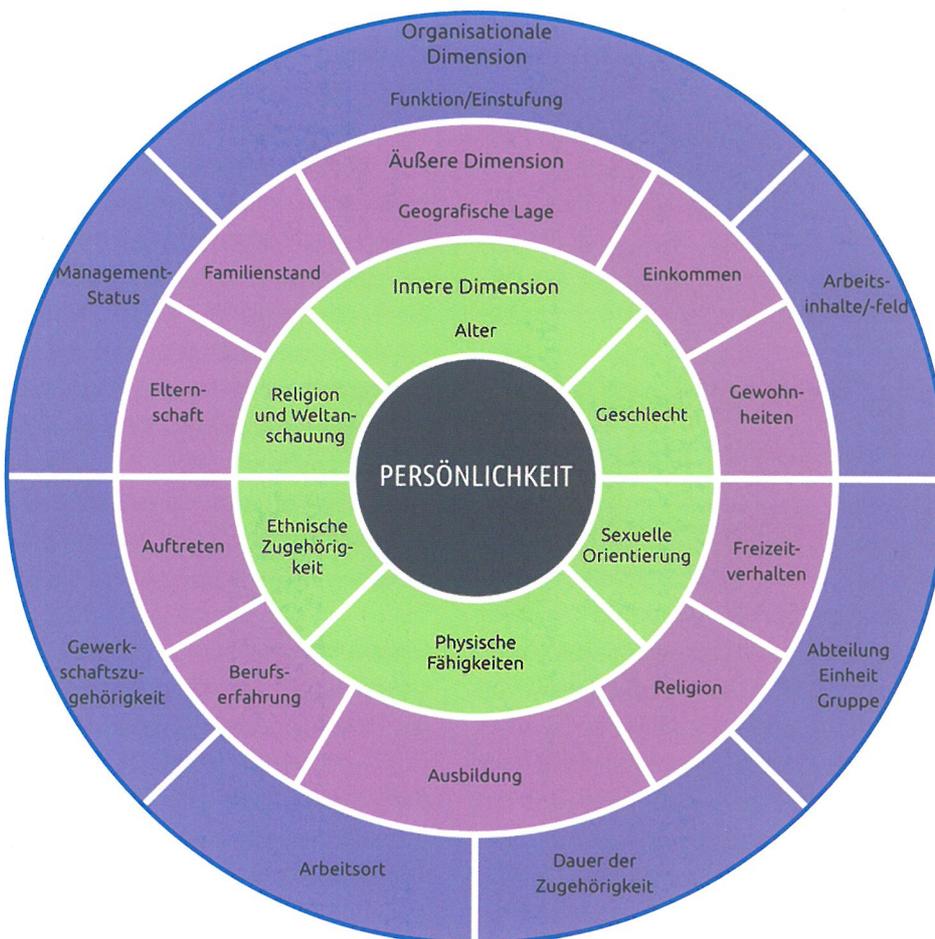
**Linda Knifka:** Sehr gerne, ja! Wir streben einen bunten Mix verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen (KMU) an und freuen uns über weite-

re Teilnehmer. Interessierte Unternehmen können sich bei mir melden. Alles Weitere klären wir im persönlichen Gespräch.

*Mit einem Satz: Wann würden Sie von einem gelungenen Projekt sprechen?*

**Prof. Dr. Thorsten Litfin:** Wenn wir in den Unternehmen dazu beitragen können, dass die Haltung zur Vielfalt positiv besetzt ist.

**Linda Knifka:** Das kann ich unterschreiben. Wenn wir eine höhere Sensibilität erzielen und die Maßnahmen fruchten.



**Modell der „4 Layers of Diversity“**  
(vgl. L. Gardenswartz und A. Rowe: Diverse Teams at Work; Society for Human Resource Management, 2002)

## Das Projekt im Überblick

Im Schulterschluss mit dem Wirtschaftsverband Emsland und der Hochschule Osnabrück, Campus Lingen, setzt sich die Emsländische Stiftung Beruf und Familie für das Projekt „DIAMANT – Diversity Management. Vielfalt fördern in der Region Weser-Ems“ ein. Das auf drei Jahre ausgelegte Projekt wird mit rund 250.000 Euro durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und Mitteln des Landes Niedersachsen (Programmgebiet Stärker entwickelte Region – SER) gefördert. Das Projektteam besteht aus Prof. Dr. Thorsten Litfin, Projektleiter, und Linda Knifka, wissenschaftliche Mitarbeiterin.

Ein wesentlicher Aspekt ist die hohe Praxisorientierung. Insgesamt können 16 Unternehmen an dem Projekt teilnehmen, für die das Projektteam eine beratende und begleitende Funktion einnimmt.

Für jedes Unternehmen wird ein individuelles Konzept erarbeitet, mit dem eines der vier Handlungsfelder fokussiert wird:

- Fachkräftemangel
- Altersstruktur und Wissensmanagement
- Interkulturelles Management und Migration
- Familienfreundlichkeit und Gendermainstreaming

Dabei werden sowohl wissenschaftlich vorhandene Lösungsmöglichkeiten in der Praxis überprüft als auch praktische Ergebnisse im Sinne einer wissenschaftlichen Theoriebildung interpretiert. Zum Projektende wird ein Weißbuch mit Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen in der Region Weser-Ems veröffentlicht.

## Möchten Sie mitmachen?

### Weitere Informationen:

Linda Knifka,  
l.knifka@hs-osnabrueck.de oder  
per Telefon: 0591 80098-205

### Eckdaten zum Forschungsprojekt:

Laufzeit: 01.08.2017 bis  
31.07.2020 (3 Jahre)

Fördervolumen: 248.474 Euro

Gefördert durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und das Land Niedersachsen Programmgebiet Stärker entwickelte Region (SER)

Durchführung von insgesamt 16 Beratungsprojekten

## Fachkräftemangel

**Altersstruktur &  
Wissensmanagement**

**Interkulturelles  
Management & Migration**

**Familienfreundlichkeit &  
Gendermainstreaming**