

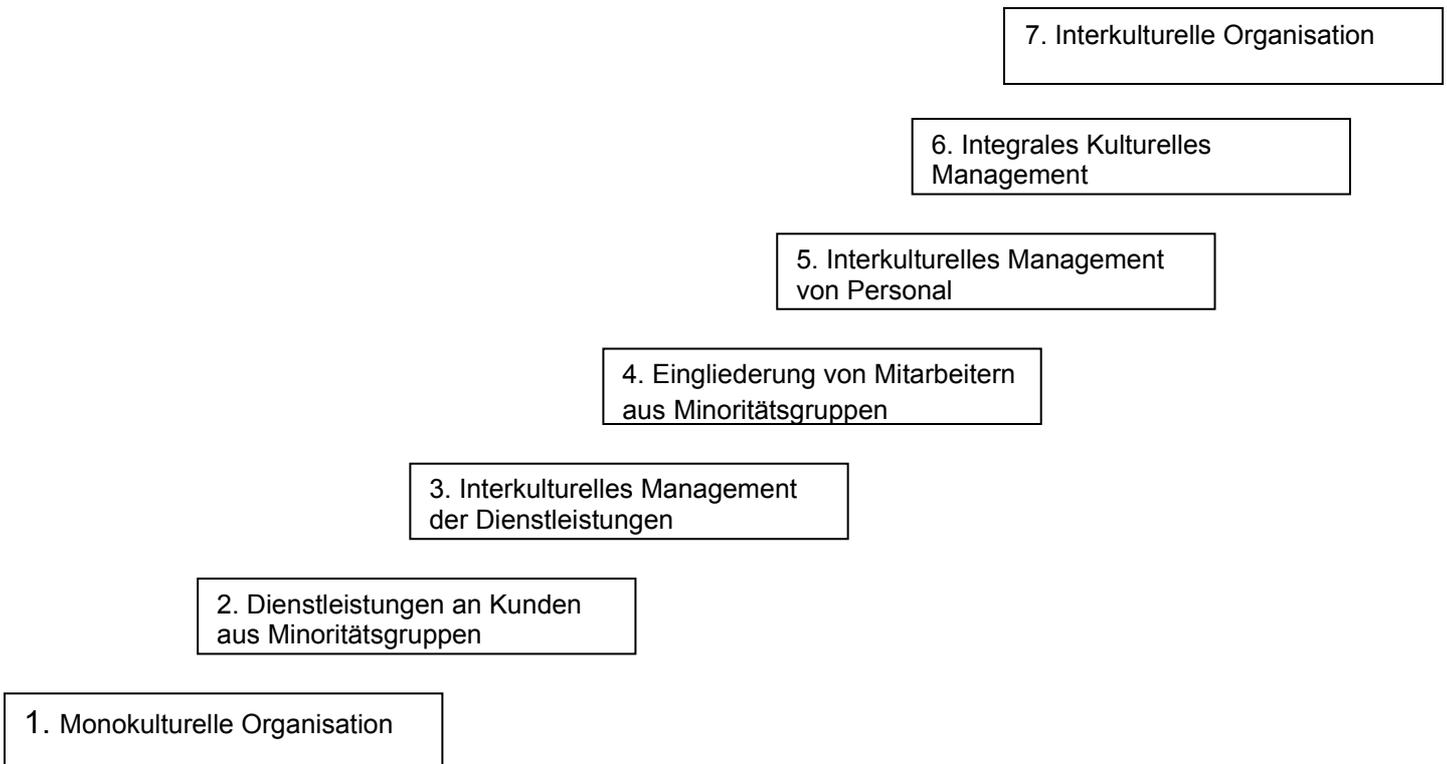


Arbeitshilfen zur Anwendung von Gender im Rahmen von Personalentwicklung

Modell einer interkulturellen Organisation

Eine Organisation muss den Rahmen für Interkulturalität genau festlegen. Dem Bekenntnis zur Interkulturalität muss eine mehrstufige Umstrukturierung aller Arbeitsbereiche folgen. Zur Vergegenwärtigung verschiedener Entwicklungsschritte auf dem Weg zur interkulturellen Organisation hier ein siebenstufiges Modell nach Blom/Meier (Interkulturelles Management, 2002):

Das 7-Stufen-Modell für interkulturelles Personalmanagement



Monokulturelle Organisation	Es gibt kaum Kundschaft und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Minoritätsgruppen. Deswegen werden die Arbeitsnormen der Mehrheit kaum hinterfragt.
Dienstleistungen an Kundinnen und Kunden aus Minoritätsgruppen	Das Angebotsspektrum wird auf verschiedene Zielgruppen erweitert und die Kriterien Gender Diversity werden verwendet.
Interkulturelles Management der Dienstleistungen	Die Organisation versucht, neue Zielgruppen mit ihren Angeboten zu erreichen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden für den Umgang mit Kulturunterschieden „sensibilisiert“.



Eingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Minoritätsgruppen	Das Bewusstsein, dass zur besseren Bedienung neuer Zielgruppen die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus diesen Bevölkerungsgruppen nötig ist, wächst. Wenn die Zusammenstellung der Belegschaft proportional die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegelt, werden Rahmenbedingungen für eine effektive Dienstleistung geschaffen. Quotenregelungen und spezielle Rekrutierungsprojekte sind geeignete Mittel. Eine Migranten- und Migrantinnenquote von 20% würde das Verhältnis z.B. der Berliner Lebenswelt abbilden.
Interkulturelles Management von Personal	Wenn mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Minoritätsgruppen eingestellt werden, bringt die Anerkennung von Unterschieden nicht zwangsläufig die Bewältigung von Diskriminierung, Mobbing und anderen Ungleichheitsproblemen. Die Lösung derartiger Probleme wird als gesonderte personalpolitische Aufgabe gesehen. Die Belegschaft der Heinrich-Böll-Stiftung ist z.B. mittlerweile sehr heterogen. Es werden gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Minoritätsgruppen eingestellt. Die Organisationskultur wird von Toleranzstreben geprägt. Die Beteiligung der Minderheitsgruppen an Führungspositionen bleibt aber noch unterproportional, so wie auch deren Beteiligung an informellen Netzwerken zu wünschen übrig lässt. Die Mitglieder der Mehrheitsgruppen fühlen sich, u.a. als Folge der als „positiver Diskriminierung“ wahrgenommenen Quotenregelungen, oft bedroht. Zwischen den Gruppen bestehen unterschwellig viele Konflikte. Die Integration der Minoritätsgruppen ist noch nicht perfekt.
Integrales Kulturelles Management oder Diversity Management	Unterschiede zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden anerkannt und genutzt. Unterschiede in Lebensstil, Bedürfnissen, kulturbedingten Charakteren oder Lebensphasen beeinflussen das Management der Qualitäten der Belegschaft. Die im Unternehmen vorhandene Vielfalt wird aktiv genutzt.
Interkulturelle Organisation	Jetzt ist kulturelle Vielfalt ein Mehrwert geworden. Produktentwicklung und Dienstleistungen orientieren sich an den Bedürfnissen einer diversen Kundschaft. Die Begabungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so genutzt, dass die Produktivität und das Wachstum des Unternehmens oder die Effektivität und Effizienz der Organisation deutlich gesteigert werden. Die Minoritäten passen sich der Mehrheit nicht an. Sie sind auf allen Funktionsebenen vertreten und ihre Normen und Werte sind gleichberechtigt. Formelle und informelle Macht wie z.B. im Betriebsrat oder auch durch die Organisation von Betriebsausflügen ist auf alle Gruppen verteilt. In vielen Fällen sind klare Mehrheiten nicht mehr vorhanden, stattdessen besteht die Organisation aus mehreren Minderheiten, die einander brauchen und sich ergänzen.
Beispiel der Heinrich-Böll-Stiftung	Verschiedene Arbeitsbereiche der Heinrich-Böll-Stiftung befinden sich in unterschiedlichen Stadien der dargestellten Entwicklung. So hat z.B. die Abteilung für internationale Zusammenarbeit mehr Erfahrungen mit integralem kulturellem Management gesammelt als z.B. die Poststelle. Diese Unterschiede bergen Konfliktpotential, aber auch Chancen - wenn ein Kommunikationsprozess initiiert



	wird, in dessen Verlauf die Unterschiede konstruktiv angegangen werden.
--	---