

10. Die Führungsrolle der MeisterInnen

10.1 Die Einleitung

Das Thema

Als Führungsperson sind Sie für das Management des Teams verantwortlich und müssen eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben erfüllen. Multitasking ist dabei das Schlüsselwort. Vor welchen Aufgaben Sie genau stehen und wie Sie Ihr Team erfolgreich führen können lesen Sie in der folgenden Lerneinheit. Daneben wollen wir auch einen Blick auf die Arbeit in einem generationenübergreifenden und diversen Umfeld werfen und uns Maßnahmen ansehen, die eine sowohl altersgerechte als auch gleichberechtigte Arbeitsgestaltung ermöglichen. Im Detail sollen Sie nach Abschluss der Lerneinheit über folgendes Wissen verfügen:

- Sie können die Führungsstile definieren und die Kompetenzen einer Führungskraft auflisten.
- Sie kennen die Grundpfeiler erfolgreicher (Team-)Führung.
- Sie kennen die Definition einer Teamrolle.
- Sie können verschiedene Umstände darstellen, die sich motivierend auf die Mitarbeiter auswirken.
- Sie kennen die Merkmale einer altersgerechten Arbeitsgestaltung.
- Sie können beschreiben, wie sich das Alter auf die Arbeitsfähigkeit auswirken kann und kennen Maßnahmen zur Verhaltensprävention.
- Sie können den Begriff Geschlecht genau erklären.
- Sie können das Verhältnis von Sprache und Gender erklären und daraus Argumente für eine gendersensible Sprache liefern.
- Sie wissen, dass die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen nicht nur auf biologischen, sondern auch auf sozialen Faktoren beruht.
- Sie wissen, was interkulturelle Vielfalt bedeutet und können diese effektiv unterstützen sowie interkulturelle Kommunikation und Verständigung fördern

10.2 Leadership

Ein Fahrzeug braucht jemanden, der es lenkt, ein Orchester braucht jemanden, der es dirigiert und eine erfolgreiche Party braucht einen Gastgeber, der für einen reibungslosen Ablauf sorgt. Genauso wie ein Fahrzeug, ein Orchester oder eine Party braucht auch ein Unternehmen oder ein Team jemanden, der es lenkt und steuert und den Überblick behält.



https://www.freepik.com/free-vector/employees-giving-hands-helping-colleagues-walk-upstairs_7732609.htm#query=Leadership&position=0&from_view=search&track=sph

Dabei geht es aber nicht nur darum, dass Sie Ihre Mitarbeitenden führen, sondern vor allem WIE Sie diese führen.

Der Führungsstil einer Person hängt sehr stark von der Persönlichkeit der Führungskraft aber auch von dem Führungsstil ab.

Definition

Der Führungsstil beschreibt das Verhalten von Führungspersonen gegenüber ihren Mitarbeitenden.

Dabei unterscheidet man zwischen zwei grundlegenden Führungsstilen:

1. **Autoritärer Führungsstil:** Nur die Führungsperson trifft Entscheidungen und kontrolliert. Die Mitarbeitenden führen die aufgetragenen Aufgaben durch, ohne sich selbst einbringen zu können.
2. **Demokratischer Führungsstil:** Die Mitarbeitenden haben in Entscheidungsprozessen Mitsprachemöglichkeit. Herausforderungen und Lösungen werden gemeinsam besprochen. Die letzte Entscheidungsgewalt hat aber die Führungskraft.

Beispiel:

Wie auch in anderen Branchen gibt es auch in der Automobilindustrie verschiedene Führungsstile, und verschiedene Unternehmen haben je nach Organisationskultur, Geschäftsmodell und Zielen unterschiedliche Führungsstile etabliert. Hier sind einige Beispiele für Führungsstile, die häufig in Automobilunternehmen verwendet werden:

Transformationale Führung: Transformationale Führungskräfte inspirieren und motivieren ihre Teams, um eine gemeinsame Vision zu erreichen. Sie gehen mit gutem Beispiel voran und ermutigen ihre Mitarbeiter, kreativ zu denken und kalkulierte Risiken einzugehen. Dieser Führungsstil ist in Automobilunternehmen üblich, die Innovation und Kreativität in den Vordergrund stellen.

Autokratische Führung: Autokratische Führungskräfte treffen Entscheidungen selbst und erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie ihre Anweisungen ohne Diskussionen befolgen. Dieser Führungsstil ist in modernen Automobilunternehmen eher selten, da er zu einer niedrigen Arbeitsmoral und einem geringen Engagement der Mitarbeiter führen kann.

Servant Führung: Dienende Führungskräfte zeichnen sich durch Eigenschaften wie eine gute Fähigkeit zum Zuhören, Einfühlungsvermögen, Selbstwahrnehmung und den Wunsch aus, ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen. Dieser Führungsstil ist in Automobilunternehmen üblich, die das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.

Laissez-faire-Führung: Laissez-faire-Führungskräfte delegieren Entscheidungsbefugnis an ihre Mitarbeiter und geben nur minimale Anleitungen oder Anweisungen vor. Dieser Führungsstil ist in der Automobilindustrie nicht üblich, da er zu einem Mangel an Richtung und Verantwortlichkeit führen kann.

Situative Führung: Situative Führungskräfte passen ihren Führungsstil an die jeweilige Situation an. Sie beurteilen die Situation und passen ihren Führungsstil an die Bedürfnisse ihres Teams an. Dieser Führungsstil ist in Automobilunternehmen üblich, die mit einem dynamischen und unvorhersehbaren Umfeld konfrontiert sind.

Auch die Eigenschaften, die eine Führungsperson mitbringt, beeinflussen die Führungsweise. Über welche Eigenschaften eine ideale Führungsperson“ verfügen muss, ist gar nicht so einfach zu klären.

Klar ist, dass eine Führungsperson sehr viele unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten haben muss. Ein paar der wichtigsten Eigenschaften zeigt Ihnen folgende Übersicht:



Eine ideale Führungsperson braucht aber nicht nur bestimmte Eigenschaften, sondern hat auch bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Die Hauptaufgaben der Führung sind folgende:

Planung	Organisation	Führung	Kontrolle
<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle

Sie kennen nun also die unterschiedlichen Eigenschaften und Aufgaben von Führungspersonen und können Führungsstile unterscheiden. Von dem Führungsstil unterscheidet sich wiederum das Führungskonzept.

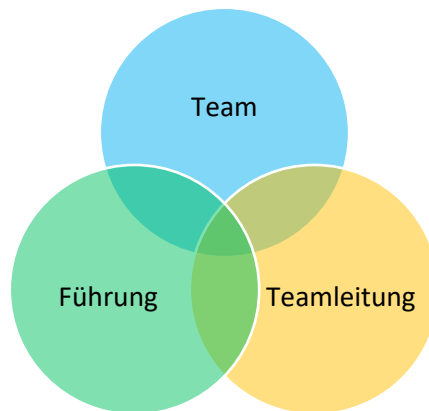
Definition

Führungskonzept meint die Art und Weise wie Führungsaktivitäten gestaltet sind. Ziel von Führungskonzepten ist es, die Führung effizient zu gestalten.

Führungskonzepte gelten als Leitfaden für das Handeln von Führungspersonen. Im Fokus steht gemeinsame Unternehmensziele effizient zu erreichen.

10.3 Teamarbeit

Wie gelingt es Ihnen nun Ihr Team erfolgreich zu leiten, sodass sich Ihre Mitarbeitenden wohl und motiviert fühlen? Hier gilt zuerst zu bedenken, dass sich eine Teamleitung in



einem ständigen Spannungsfeld zwischen Führungsetage und Belegschaft befindet.

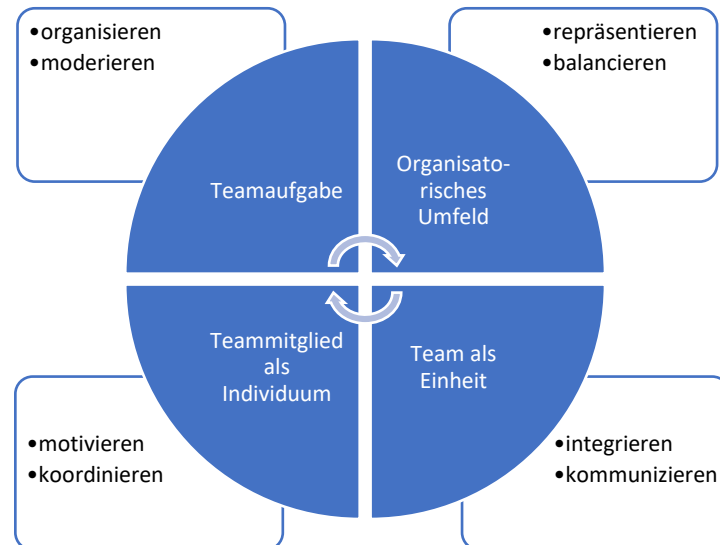
Ziel der Teamleitung ist es alle vorhandenen Ressourcen so einzusetzen, dass die Teamziele effizient und möglichst ohne Hilfe von außen erreicht werden können.

Beispiel :

Funktionsübergreifende Zusammenarbeit: Viele Automobilunternehmen nutzen funktionsübergreifende Teams, um gemeinsam an Projekten und Initiativen zu arbeiten. So hat Ford beispielsweise ein funktionsübergreifendes Team namens "One Ford"-Team eingerichtet, das an globalen Initiativen arbeitet, einschließlich Produktentwicklung und Nachhaltigkeit.

Gemeinsame Ziele und Vorgaben: Erfolgreiche Automobilunternehmen setzen sich klare Ziele und Vorgaben, die von Teams und Abteilungen geteilt werden. Zum Beispiel verwendet Toyota ein System namens „Hoshin Kanri“, was übersetzt "Richtlinieneinsatz" bedeutet, um die Ziele verschiedener Abteilungen und Teams aufeinander abzustimmen.

Die Grundpfeiler einer erfolgreichen Teamführung sind folgende:



Beim Zusammenarbeiten im Team kann es immer wieder auch einmal zu Konflikten oder Störungen kommen. Als Teamleitende sollen Sie in diesem Fall als Ansprechperson bereitstehen, jedoch den Konflikt nicht selbst lösen.

Das wichtigste ist dabei zudem, Störfaktoren möglichst früh zu erkennen und diese anzusprechen. Werden Konflikte nicht oder zu spät entdeckt, spitzen sie sich zu und werden letztendlich viel schlimmer als sie es ursprünglich waren. Aufgabe des Teams ist es, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und die Konflikte zusammen zu bearbeiten. Ein jedes Teammitglied ist für das Lösen des Konflikts mitverantwortlich.

Mögliche Maßnahmen, die Sie als Teamleitung treffen können, um Konflikte zu vermeiden, beziehungsweise erfolgreich bewältigen zu können, sind folgende:

- Teamtrainings zum Stärken des „Wir-Gefühls“
- Konflikttrainings, um Rivalitäten vorzubeugen
- Kommunikationstraining zur Optimierung der Kommunikation im Team
- Feedbackstrategien bereitstellen
- Lösungsentwicklungen
- Klare Zielformulierung und Überprüfung der Umsetzung
- Bei Bedarf Fachpersonen zur Beratung heranziehen

Typisch für die Arbeit im Team ist auch, dass dessen Mitglieder ähnlich wie im Freundeskreis, in der Familie oder in der Gesellschaft auch dort eine bestimmte Rolle, eine Teamrolle, einnehmen.

Definition

Unter Teamrolle versteht man die Funktion, welche eine Person in einem Team einnimmt, oder die ihr zugewiesen wird.

Erst wenn alle eine Rolle eingenommen haben und damit auch zufrieden sind, kann die Arbeit im Team beginnen.

Für ein erfolgreiches Arbeiten im Team ist jedoch nicht nur das Einnehmen einer passenden Rolle, sondern auch die Motivation zentral. Denn wenn Mitarbeitende motiviert an die Arbeit herangehen, bringen sie auch eine höhere Leistung.

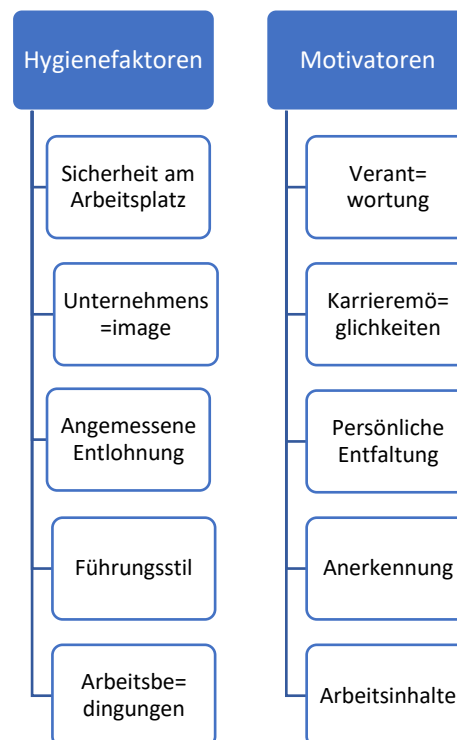


https://www.freepik.com/free-vector/devops-team-abstract-concept-vector-illustration-software-development-team-member-agile-workflow-devops-team-model-it-teamwork-project-management-integrated-practice-abstract-metaphor_11668829.htm#query=team&position=31&from_view=author

Definition

Motivation beschreibt die Gesamtheit der Beweggründe und Einflüsse, die eine Person zur Wahl einer bestimmten Handlungsweise veranlassen, mit dem Ziele ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen.

Was kann eine Führungsperson nun tun, um Mitarbeitende zur Arbeitsleistung zu motivieren? Das ist gar nicht so einfach, denn Motivation kann auf ganz unterschiedliche Weise entstehen. Manche Personen fühlen sich durch finanzielle oder materielle Motive besonders angespornt, andere wiederum durch soziale Motive oder Anerkennung. Die von Frederick Herzberg entwickelte Zwei-Faktoren-Theorie legt grundlegende Faktoren fest, die erfüllt sein müssen, um die Arbeitsmotivation zu optimieren. Herzberg unterscheidet dabei zwei unterschiedliche Einflussfaktoren: die Motivatoren, die erfüllt sein müssen, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden herzustellen und die Hygienefaktoren, die es braucht, um Unzufriedenheit zu verhindern.



10.4 Generationenmanagement

Die aktuelle Tendenz der immer älter werdenden Bevölkerung hat auch Auswirkungen auf Unternehmen. So ist es mittlerweile eine wichtige Aufgabe in Unternehmen, die alternde Mitarbeiterschaft zu erhalten und deren Fähigkeiten zu fördern. Welche Maßnahmen braucht es dazu? Wie gelingt eine altersgerechte Arbeitsgestaltung

Merke

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung hat das Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden während der ganzen Erwerbstätigkeit zu erhalten und zu fördern, sodass auch ältere Mitarbeitende produktiv bleiben können.

Die Hauptkriterien der altersgerechten Arbeitsgestaltung sind folgende:

Umsetzung allgemeiner Maßnahmen für gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung

- Ganzheitliche Betrachtung des Alterungsprozesses (umfasst das ganze Erwerbsleben aller Altersgruppe)
- Setzen präventiver Maßnahmen, um langfristig eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Erwerbstätigkeit zu erreichen
- Erhalt und Förderung der Gesundheit, Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeitenden

Beispiel:

Personalentwicklung: Viele Automobilunternehmen investieren in Personalentwicklungsprogramme, um ihren alternden Mitarbeitern zu helfen, engagiert und produktiv zu bleiben. Toyota hat zum Beispiel ein Programm namens "Golden Years", das seinen alternden Mitarbeitern Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Gesundheit und Wellness: Automobilunternehmen arbeiten daran, die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer alternden Mitarbeiter zu verbessern, indem sie Wellnessprogramme, ergonomische Arbeitsplätze und flexible Arbeitsregelungen anbieten. Ford hat zum Beispiel ein Programm namens "Fit for Life", das gesundes Leben und Fitness seiner Mitarbeiter fördert.

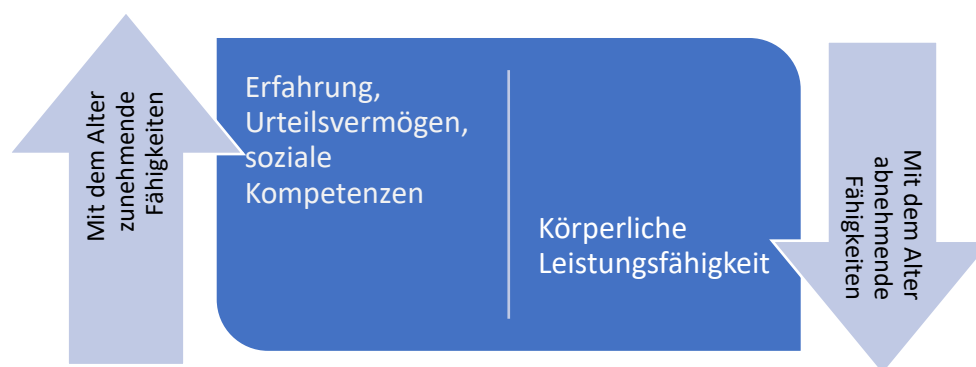
Zudem muss man bedenken, dass der Alterungsprozess je nach Person sehr unterschiedlich verläuft. Bestimmte Leistungs- aber auch Persönlichkeitsmerkmale können sich dabei in verschiedene Richtungen entwickeln. In Bezug auf die Erwerbsfähigkeit lassen sich aber einige Faktoren festlegen, die mit zunehmendem Alter tendenziell besser oder schlechter werden.

Aspekte	Mit dem Alter zunehmend	Mit dem Alter abnehmend
Fähigkeiten	Erfahrungswissen und Fachwissen	Selektive Aufmerksamkeit
	Selbstmanagement-Kompetenz (Z.B: Umgang mit Emotionen)	Bewältigen neuer Problemstellungen
	Soziale Fähigkeiten	Sensorische Fertigkeiten (Z.B: Muskelkraft, Balance)

		Physiologische Funktionen (Z.B: geringere Ausdauer, längere Erholungszeiten)
		Motorische Fertigkeiten (Z.B: Schnelligkeit, Beweglichkeit)
Gesundheit	Körperliche Beschwerden	Gesundheit
	Fehlzeiten hinsichtlich der Dauer	Fehlzeiten hinsichtlich der Häufigkeit
	Chronische Krankheiten (Z.B: Herz-Kreislauf)	Leistungsfähigkeit

Das Alter beeinflusst also die Arbeitsfähigkeit auf ganz unterschiedliche Weise und kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben.

Halten wir fest:



Gleich bleiben hingegen normalerweise psychische Fähigkeiten. Das heißt jene Fähigkeiten, welche mit dem Denken, der Aufmerksamkeit oder Konzentrationsfähigkeit sowie dem Umgang mit Emotionen zu tun haben.

Ziel eines jeden Unternehmens sollte es nun sein, rechtzeitig Maßnahmen der Verhaltensprävention im Alter zu treffen. Dazu haben wir unterschiedliche Möglichkeiten.

Wichtig

Ziel ist es dabei: arbeitsfähig in die Zukunft zu gehen

Dazu gehört:

- Die Balance zwischen vorhandenen Ressourcen und der Arbeit zu halten.
- Weiterbildungen und Schulungen anbieten, um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erhalten und auf den neuesten Stand zu bringen. Hier müssen auch die sich verändernden Lernvoraussetzungen älterer Personen beachtet werden.
- Den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen und ihnen zeigen, dass sie geachtet werden.
- Unterstützung in herausfordernden Situationen
- Konstruktives Feedback, um Leistungen zu verbessern
- Kontinuierliche Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden
- Verhinderung von jeder Art von Diskriminierung
- Mitarbeitende aller Altersgruppen vor gesundheitsschädigenden Arbeitsbelastungen schützen
- Laufende Anpassung der Aufgaben an die Stärken, Fähigkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden

Beispiel :

Automobilunternehmen kümmern sich auch das Wohlbefinden und Gesundheit ihrer Kunden:

Design für Barrierefreiheit: Automobilunternehmen gestalten ihre Fahrzeuge so, dass sie für ältere Fahrer und Passagiere zugänglicher und benutzerfreundlicher sind. Zum Beispiel arbeiten die Ingenieure von Honda mit älteren Fahrern und Passagieren zusammen, um ihre Bedürfnisse zu verstehen und Funktionen wie größere und besser zugängliche Türen und Sitze zu entwickeln.

Autonome Fahrzeuge: Autonome Fahrzeuge haben das Potenzial, Mobilitätslösungen für eine alternde Bevölkerung bereitzustellen. Viele Automobilunternehmen investieren stark in die Entwicklung autonomer Fahrzeuge, um alternden Menschen einen sicheren und zuverlässigen Transport zu ermöglichen.

Marketing für ältere Kunden: Automobilunternehmen richten sich mit Marketingkampagnen an ältere Kunden, die die Sicherheits-, Komfort- und Bequemlichkeitsmerkmale ihrer Fahrzeuge hervorheben. So hat Mercedes-Benz beispielsweise eine Marketingkampagne namens "Forever Young", die sich mit Funktionen wie adaptiver Geschwindigkeitsregelung und Spurhalteassistent an ältere Fahrer richtet.

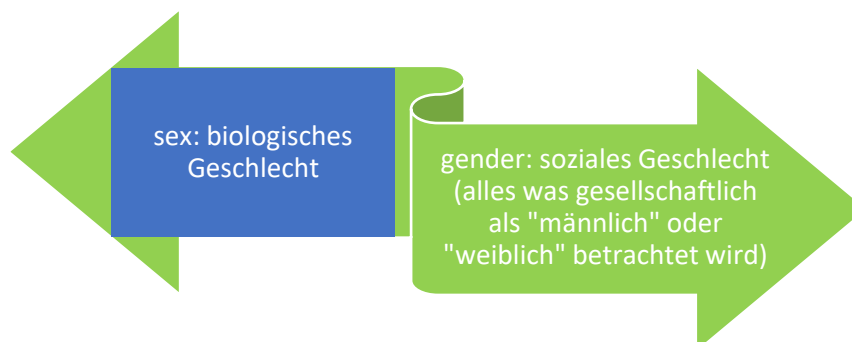
10.5 Vielfalt und Inklusion



https://www.freepik.com/free-vector/race-abstract-concept-vector-illustration-racial-discrimination-human-rights-skin-color-human-diversity-genetic-code-racism-racial-equity-workplace-social-justice-abstract-metaphor_11668218.htm#query=Diversity&position=0&from_view=author

Nicht nur der richtige Umgang mit älteren Mitarbeitenden, sondern auch Kenntnisse in der Arbeit mit Mitarbeitenden unterschiedlichen Geschlechts und sexueller Orientierung gehört zu den zentralen Aufgaben einer jeden Führungsperson.

Sehen wir uns zuerst den Begriff Geschlecht aus einer wissenschaftlichen Perspektive genauer an und werfen dazu einen Blick auf die englische Sprache. So gibt es im Englischen nicht nur ein sondern gleich zwei Wörter für Geschlecht:



Der Begriff „Gender“ weist bereits darauf hin, dass sich das Verhältnis zwischen den beiden Geschlechtern verändern kann. Gesellschaftliche Ungleichheiten mit biologischen Gründen zu erklären, ist also nicht legitim.

Um Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu verhindern, ist als erster Schritt eine Veränderung in der Sprache notwendig. Denn Sprache reagiert stets auf gesellschaftliche Prozesse und widerspiegelt diese. Verwenden wir Sprache unreflektiert, so können dadurch leicht Ungleichheiten entstehen. Umgekehrt können wir mit Sprache auch aktiv unsere Umwelt gestalten. Sie steuert die Wahrnehmung und schafft, beziehungsweise verschließt auch Räume, in denen Denkprozesse stattfinden. Sie hat damit die Macht bestimmte Herrschaftsverhältnisse aufrecht zu erhalten aber auch diese zu verändern und aufzulösen. Eine gendersensible Sprache ist also nicht nur gerechtfertigt, sondern sogar notwendig.

Beispiel:

Automobilunternehmen, die Vielfalt und Inklusion in ihren Teams priorisieren, bemerken oft eine bessere Teamarbeit und Zusammenarbeit. Zum Beispiel hat General Motors „Employee Resource Groups (ERGs)“ eingerichtet, die Mitarbeiter mit ähnlichen Hintergründen, Interessen und Identitäten zusammenbringen, um Zusammenarbeit und Teamarbeit zu fördern.

Die Sprache betrifft auch unsere Rollenvorstellung. So haben wir aufgrund traditioneller Rollenbilder oft die Tendenz, bestimmte Berufsbilder mit weiblichen oder männlichen Personen zu verbinden und verwenden dann auch automatisch die weibliche beziehungsweise männliche Form für den Beruf. Der Mechaniker und die Friseurin, der Ingenieur aber die Krankenschwester sind nur einige Beispiele, die klassischerweise mit einem bestimmten Geschlecht assoziiert werden.

Rollenbilder betreffen aber nicht nur bestimmte Berufsgruppen, sondern begegnen uns in allen Bereichen des Lebens von Geburt an. Gesellschaftliche Rollenbilder haben damit auch einen starken Einfluss auf unsere Identität. Schon als Kinder erlernen wir je nach Geschlecht typisch männliche oder weibliche Verhaltensweisen. Denken Sie nur an das Klischee, Mädchen in ein Prinzessinnenkostüm und Jungen in ein Piratenoutfit zu stecken. Kinder erfahren also sehr früh die klassische Rollenverteilung und entwickeln ihre Identität mit diesen Rollenbildern.



https://www.freepik.com/free-vector/break-gender-norms-concept_8398716.htm#query=gender&position=1&from_view=search&track=sph

Es braucht also ein gesellschaftliches Bewusstsein dafür, wie stark diese geschlechterbezogenen Stereotype unsere Wahrnehmung und Identität beeinflussen, um in weiterer Folge eine gesellschaftliche Veränderung zu bewirken.

Wie wir festgestellt haben, basieren diese stereotypischen Rollenbilder und die dadurch entstehenden Ungleichbehandlungen von Frauen und Männern nicht auf biologischen, sondern auf sozialen Faktoren. So greifen viele Menschen nach wie vor auf klischeehafte Unterscheidungen zwischen den Geschlechtern zurück, schlicht und einfach dessen, weil einfache Erklärungen attraktiv sind.

Beispiel:

Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen:

„Frauen bekommen eben die Kinder“, ist ein gängiges biologisches Argument dafür, dass Frauen sich um die Familie und Männer um die Karriere kümmern.

Es liegt also an jedem einzelnen von uns, die Denk- und Handlungsweisen so zu verändern, dass sich auch die gesellschaftlichen Strukturen verändern und eine Gleichstellung zwischen den Geschlechtern erreicht werden kann.

Interkulturelle Vielfalt bezieht sich auf die Bandbreite kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die zwischen Individuen oder Gruppen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund bestehen. Es erkennt an, dass Menschen aus verschiedenen Kulturen einzigartige Perspektiven, Erfahrungen und Werte mitbringen, die ihre Interaktionen mit anderen prägen.

Definition

Bei interkultureller Vielfalt geht es darum, die Persönlichkeitsunterschiede anzunehmen und wertzuschätzen und die positiven Beiträge anzuerkennen, die sie für die Gesellschaft leisten. Es geht darum, kulturelle Vielfalt anzuerkennen und zu respektieren, interkulturelle Kommunikation und Verständnis zu fördern und negative Stereotypen oder Vorurteile in Frage zu stellen.

Interkulturelle Vielfalt bedeutet im Kontext eines Automobilunternehmens, die kulturelle Vielfalt von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund anzuerkennen und anzunehmen. Es geht darum, eine Arbeitsplatzkultur zu schaffen, die integrativ und respektvoll gegenüber verschiedenen Kulturen ist, und Strategien zu entwickeln, um interkulturelle Kommunikation, Zusammenarbeit und Verständnis zu fördern.

Die Förderung von Diversität und die Auseinandersetzung mit interkulturellen Unterschieden in einem Automobilunternehmen erfordert einen vielschichtigen Ansatz, der verschiedene Strategien und Maßnahmen umfasst. Hier sind einige Tipps, die Ihnen helfen, diese Probleme effektiv anzugehen:

Entwickeln Sie eine **Richtlinie für Vielfalt und Inklusion**: Beginnen Sie mit der Erstellung einer Richtlinie, die das Engagement Ihres Unternehmens für Vielfalt und Inklusion umreißt. Diese Richtlinie sollte klare Erwartungen und Ziele für die Förderung von Vielfalt und Inklusion im Unternehmen festlegen und an alle Mitarbeiter kommuniziert werden.

Bieten Sie **Schulungen zur kulturellen Sensibilität** an: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Schulungen an, um ihnen zu helfen, verschiedene Kulturen, Bräuche und Traditionen zu verstehen. Dieses Training sollte sich auf die Entwicklung des kulturellen Bewusstseins, das Verständnis kultureller Unterschiede und die Förderung der interkulturellen Kommunikation konzentrieren.

Fördern Sie **Mitarbeiterressourcengruppen**: Fördern Sie die Bildung von Mitarbeiterressourcengruppen, die unterschiedliche kulturelle und ethnische Hintergründe unterstützen. Diese Gruppen können den Mitarbeitern einen Raum bieten, in dem sie ihre Erfahrungen austauschen, kulturelle Veranstaltungen feiern und Beziehungen zu Kollegen mit ähnlichem Hintergrund aufbauen können.

Implementieren Sie **Einstellungspraktiken, die Vielfalt fördern**: Überprüfen Sie Ihre Einstellungspraktiken, um sicherzustellen, dass sie Vielfalt und Inklusion fördern. Erwägen Sie die Implementierung von Blind-Recruiting-Techniken, um unbewusste Vorurteile im Auswahlprozess zu beseitigen, und konzentrieren Sie sich auf die Schaffung einer vielfältigen Belegschaft.

Förderung eines integrativen Arbeitsumfelds: Fördern Sie ein integratives Arbeitsumfeld, in dem sich alle Mitarbeiter wertgeschätzt und respektiert fühlen. Dies kann durch offene Kommunikation, faire Behandlung und integrative Richtlinien und Praktiken erreicht werden.

Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit: Ermutigen Sie Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, gemeinsam an Projekten und Initiativen zu arbeiten. Dies wird ihnen helfen, sich besser zu verstehen und stärkere Beziehungen aufzubauen.

Organisieren Sie kulturelle Veranstaltungen: Feiern Sie gemeinsam kulturelle Veranstaltungen und Feiertage. Dies kann durch die Organisation kultureller Veranstaltungen oder die Anerkennung wichtiger Feiertage aus verschiedenen Kulturen geschehen.

Wenn Sie diese Tipps umsetzen, können Sie einen vielfältigeren und integrativeren Arbeitsplatz schaffen, der die interkulturelle Zusammenarbeit, Kommunikation und das Verständnis fördert.

Beispiele:

Im Jahr 2019 startete BMW eine globale Initiative namens "**Respect, Diversity, and Inclusion**", die darauf abzielt, Vielfalt und Inklusion im gesamten Unternehmen zu fördern. Die Initiative umfasste mehrere praktische Schritte, um eine integrativere Arbeitsplatzkultur zu fördern und die interkulturelle Vielfalt zu berücksichtigen.

So hat BMW beispielsweise ein **Diversity and Inclusion Board ins Leben gerufen**, das für die Entwicklung von Strategien und Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion im Unternehmen zuständig ist. Das Gremium setzte sich aus Vertretern verschiedener Regionen und Geschäftsbereiche zusammen, so dass unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt wurden.

BMW startete eine Online-Lernplattform, die den Mitarbeitern Zugang zu Schulungen zu Themen wie unbewusste Vorurteile, kulturelles Bewusstsein sowie Vielfalt und Inklusion bot. Diese Plattform stand allen Mitarbeitern zur Verfügung, unabhängig von ihrem Standort oder ihrer Rolle im Unternehmen.

Darüber hinaus hat BMW Mitarbeitergruppen für verschiedene kulturelle und ethnische Gruppen eingerichtet, darunter eine Gruppe für LGBTQ+-Mitarbeiter. Diese Gruppen bieten

den Mitarbeitern einen Raum, um mit Kollegen in Kontakt zu treten, die ähnliche Hintergründe und Erfahrungen hatten, und ihre Perspektiven zur Schaffung eines integrativeren Arbeitsplatzes auszutauschen.

Insgesamt zeigen die Initiativen von BMW das Engagement für die Förderung einer Arbeitsplatzkultur, die Vielfalt schätzt und respektiert und die interkulturelle Zusammenarbeit und das Verständnis fördert. Durch praktische Maßnahmen zur Förderung interkultureller Vielfalt hat BMW ein integrativeres Arbeitsumfeld geschaffen, von dem sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen als Ganzes profitieren.

Meister in der Rolle als Vorarbeiter spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung und Förderung interkultureller Vielfalt in einem Automobilunternehmen. Hier sind einige Möglichkeiten, wie Vorarbeiter zur erfolgreichen Umsetzung interkultureller Vielfalt beitragen können:

1. **Gehen Sie mit gutem Beispiel voran:** Vorarbeiter sollten mit gutem Beispiel vorangehen und integratives Verhalten vorleben. Sie sollten die Bereitschaft zeigen, sich mit verschiedenen Kulturen vertraut zu machen und aktiv daran arbeiten, unbewusste Vorurteile oder Stereotypen anzugehen, die innerhalb des Teams bestehen können.
2. **Schaffen Sie ein integratives Arbeitsumfeld:** Vorarbeiter sollten ein Arbeitsumfeld schaffen, das inklusiv ist und unterschiedliche Kulturen respektiert. Sie sollten eine offene Kommunikation fördern, unterschiedliche Perspektiven anhören und eine Kultur der Zusammenarbeit und des Respekts fördern.

10.6 Die Zusammenfassung

Wissen sichern

Wir konnten feststellen, dass die Führungsrolle eine Position ist, die zahlreiche verschiedene Eigenschaften und Aufgaben aber auch Sensibilität und Offenheit gegenüber allen Mitarbeitenden umfasst. Eine Führungsperson steht dabei in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen Team und Führungsetage, zwischen denen sie die Balance halten muss. Wie eine Führungskraft nun ihre Rolle erfüllt, hängt von der Wahl des Führungsstils ab. Wir haben dabei zwischen dem autoritären und demokratischen Führungsstil unterschieden. Ziel einer jeden Teamleitung ist es aber, allgemein gesprochen, alle Ressourcen so einzusetzen, dass ein erfolgreiches Erreichen der Teamziele gelingt.

Kommt es beim Zusammenarbeiten im Team zu Konflikten oder Störungen, so kennen Sie nun Strategien, um mit diesen umzugehen. Als Regel Nummer 1 gilt dabei, als Ansprechperson zur Verfügung zu stehen, die Konflikte jedoch nicht selbst zu lösen.

Daneben ist es auch die Aufgabe der Führungsperson ihre Mitarbeitenden zu motivieren. Um herauszufinden, was Mitarbeitende motiviert, haben wir die „Zwei-Faktoren-Theorie“ herangezogen, die zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren unterscheidet.

Auch die Tatsache der alternden Bevölkerung und damit auch der älter werdenden Belegschaft gilt es in einem Unternehmen zu berücksichtigen. Ziel dabei sollte es sein, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu fördern und möglichst lange zu erhalten. Außerdem konnten wir sehen, dass das Alter durchaus auch einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit hat. So sinkt zwar die körperliche Leistungsfähigkeit, hingegen erhöhen sich aber das Erfahrungs- und Fachwissen sowie die sozialen Fertigkeiten.

Neben Methoden und Hintergründe der Arbeit in einem generationenübergreifenden Team verfügen Sie nun auch über Kenntnisse zu der Arbeit mit Mitarbeitenden unterschiedlichen Geschlechts. Dabei haben wir vor allem den Blick „Gender“ näher in den Blick gefasst, sowie festgestellt, welche Macht die Sprache im Prozess der Entstehung gesellschaftlicher Ungleichheiten hat und die Bedeutung der gendersensiblen Sprache herausgearbeitet.

Zuletzt wurde deutlich, dass es an jedem von uns liegt, unsere Denk- und Handlungsweisen so zu verändern, dass eine gesellschaftliche Gleichstellung möglich wird.

10.7 Quellen:

Giesert, Marianne (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! Hamburg: VSA, <https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Giesert-Arbeitsfaehig.pdf>

Ilmarinen, Juhani: Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz, <https://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/foerderung-des-aktiven-alterns-am-arbeitsplatz.pdf>

Ilmarinen, Juhani (2009): Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Ein umfassendes Konzept für die Forschung zum Thema Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Prävention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2009, 35(1), 1–5.

Kaspar, Helmut & Mayrhofer Wolfgang (2002): Personalmanagement – Führung – Organisation. Wien: Linde.

Mühlenbrock, Inga (2017): Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. Hrsg v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, <file:///Users/hannahthaller/Downloads/Arbeitsgestaltung.pdf>

TU Wien (2021): Leadership Landscape: Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität, <https://www.tuwien.at/tu-wien/aktuelles/news/news/leadership-landscape-fuehrungsfaehigkeiten-fuehrungsidentitaet-und-fuehrungseffektivaet-1-1-2>