

Diversity Management im europäischen IKT-Sektor

Dem sozialen Dialog den Weg ebnen



Diversity Management im europäischen IKT-Sektor

Dem sozialen Dialog den Weg ebnen

UNI europa IKT Forum 2007

26.-28. September 2007

Ljubljana

Konferenzbericht

(Neue Ausgabe 2010)

Karin Hirschfeld

id text, Berlin

karinhir@t-online.de



INHALT

1. Diversity Management im IKT-Bereich: Eine Agenda für Gewerkschaften, Wirtschaft und Politik	3
2. Die Ausgangslage: Chancenverteilung und Vielfalts-Management	4
3. Kinder, Karriere, Telearbeit? Frauen im IKT-Sektor	6
4. Keine grauen Haare? Altersdiversität im IKT-Sektor	9
5. Multinational? Migration und Mobilität im IKT-Sektor	11
6. Der Vielfalt den Weg ebnet: Diversität im sozialen Dialog	12



1. Diversity Management im IKT-Bereich: Eine Agenda für Gewerkschaften, Wirtschaft und Politik

Vielfalt ist Reichtum – und dieser bleibt oft ungenutzt. In hohem Maße trifft das die Beschäftigtenstrukturen des Informations- und Kommunikationssektors, eines Bereiches, der weltweit als Jobmotor der Zukunft und Sinnbild der Moderne gilt. Männliche Arbeitnehmer dominieren das Feld; Frauen sind nur schwach repräsentiert. Jobchancen und Karrieremöglichkeiten, betrieblicher Status und Gehaltsniveau sind ungleich verteilt. Der Sektor gilt zudem als jung. Schon wer das 40. Lebensjahr überschritten hat, läuft Gefahr, zum alten Eisen zu zählen. Auch mobile Arbeitskräfte aus dem Ausland erfahren vielfach Ungleichbehandlung, was mit einer mangelnden Integration in die Belegschaft und oft auch mit Spannungen verbunden ist.

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass der IKT-Bereich mehr denn je auf einen breiteren Pool an Arbeitskräften angewiesen sein wird. Schon jetzt beklagen Arbeitgeber Expertenengpässe, lassen vielfach aber bestehende Potenziale jenseits der traditionellen Beschäftigtengruppen ungenutzt. Mit sinkenden Geburtenraten und einer Alterung der Gesellschaft in den westlichen Industrienationen wird sich der Bedarf an qualifizierten Kräften noch verstärken. Eine langfristig angelegte Politik, die die Vielfalt der (potenziell) Beschäftigten berücksichtigt und ihnen gleiche Chancen bietet, ist daher von wachsender Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Im IKT-Forum 2007 nahmen über 80 Teilnehmer aus 18 Ländern das Thema des Diversitäts-Managements aus verschiedenen Perspektiven unter die Lupe: Diversität hinsichtlich Geschlecht, hinsichtlich Alter und migrationsbasierte Vielfalt. Dass die Zeit reif ist für mehr Vielfalt, dafür sprechen sowohl Aspekte des ökonomischen Bedarfs wie auch der gesellschaftlichen Verantwortung. Denn: „Das Recht auf gleiche Behandlung ist ein Menschenrecht“, so Peter Skyte von der britischen Gewerkschaft UNITE und Präsident des IT-Ausschusses von UNI-Europa.



Peter Skyte

„Diskriminierung ist zerstörerisch für die Betroffenen, aber sie beeinträchtigt gleichzeitig die Chancen für gesellschaftliche Entwicklung“. Die Verantwortung der Unternehmen sollte dabei langfristig angelegt sein.

Bo Larsen, Präsident des Telekom-Ausschusses bei UNI-Europa, kritisierte, dass gerade jetzt viele Unternehmen aus kurzsichtigen Kostengründen ihre vorhandenen Corporate Social Responsibility-Werte beschneiden.



Bo Larsen

Um Vielfalt in den Unternehmen zu sichern, sind politische Maßnahmen und rechtliche Regulierungen ein wichtiger Schritt; sie reichen aber keineswegs aus, Chancengleichheit sicherzustellen. Dies betonte **Bernadette Ségol**, Regionalsekretärin von UNI-Europa. Ein Mangel an Vielfalt ist gesellschaftlich und psychologisch verankert: „Geringe Diversität bietet Sicherheit, da man die Verhaltensweisen gleichartiger Personen besser kennt“.



Bernadette Ségol

Ségol unterstrich, dass Vielfalt in den Unternehmen zahlreiche Produktivitäts- und Kreativitätspotenziale beinhaltet, aber gleichzeitig mit möglichen Konflikten und neuen Herausforderungen an das Management verbunden ist: „Die Förderung von Diversität liegt im wirtschaftlichen Interesse, aber sie muss gut gehandhabt werden“. Die Vorteile heterogen zusammengesetzter Belegschaften sind für Unternehmen daher nicht kostenlos zu haben – sie bedürfen veränderter Haltungen, neuer Instrumente und differenzierter Angebote für die einzelnen Zielgruppen. Gelingt es einem Unternehmen, die bestehende Vielfalt zu nutzen und zu managen, dürfte es aber erhebliche Wettbewerbsvorteile besitzen. Das Bewusstsein hierfür zu erhöhen und den sozialen Dialog für das Thema Diversität zu öffnen, ist eine wichtige Aufgabe der Gewerkschaften.

2. Die Ausgangslage: Chancenverteilung und Vielfalts-Management

Er ist unrasiert, jugendlich sorglos gekleidet, sein Blick starr auf den Computer gerichtet. Seine Welt beschränkt sich im Wesentlichen auf Bildschirm und Programmierzeilen. So beschreibt das Klischee den Urtyp des Computerfreaks, eines hochintelligenten Sonderlings. Inwieweit dieses Image des High-Tech-Experten die Realität trifft, ob die Beschäftigungsbedingungen des Sektors eine breitere Vielfalt zulassen und welche konkreten Schritte in Richtung Diversität anstehen, war Thema des Hintergrund-Berichtes von Juliet Webster von Work and Equality Research, London.



Juliet Webster

Tatsächlich steht Diversität im IKT-Bereich noch am Anfang, wie Websters Beschreibungen der aktuellen Situation zeigen. Die Erwerbsteilhabe von Frauen im IKT-Sektor ist weit geringer als in der Gesamtwirtschaft: innerhalb der EU sind 19% der Beschäftigten weiblich (in manchen Ländern sind es sogar nur 6%). Bei Beförderungen sind Frauen ebenfalls unterrepräsentiert.

Meist gibt es erhebliche Gehaltsdifferenzen zwischen Männern und Frauen – in Großbritannien sind es beispielsweise 20%. Die bestehenden Arbeitsformen und oftmals extremen Arbeitszeiten erschweren insbesondere Frauen mit familiären Verpflichtungen die Vereinbarung von Beruf und Familie. Rückkehrerinnen erfahren nach einer Erziehungspause kaum Unterstützung beim Wiedereintritt in den Beruf. Die Folge: „Frauen finden erst gar nicht den Weg in den IKT-Sektor, und wenn, dann bleiben sie oft nicht“.

Auch hinsichtlich des Lebensalters der Beschäftigten setzen IKT-Unternehmen vielfach einseitig auf begrenzte Beschäftigtengruppen. Das „Alter“ beginnt in diesem Sektor schon früh. Erfahrene Fachkräfte finden, sobald sie die Vierziger-Schwelle überschritten haben, nur noch schwer eine neue Stelle. Die Argumente: „Ältere“ seien weniger gesund, lernen schwieriger, seien überqualifiziert und damit zu teuer und nicht mehr voll leistungsfähig. Arbeitszeitmodelle wie zum Beispiel Teilzeitarbeit oder flexible Arbeitszeiten, die den veränderten Bedürfnissen älterer Beschäftigter entgegenkommen, sind Mangelware. Insgesamt sind im IKT-Bereich nur 20% der Beschäftigten älter als 45 Jahre – das ist weit weniger als in anderen Wirtschaftssektoren.

Eine wichtige Dimension der Vielfalts-Politik stellt der Umgang mit mobilen Beschäftigten dar. Arbeitsmigranten werden „häufig eingesetzt, um Experten-Engpässe zu füllen, und dienen oftmals dazu, ein unzureichendes Diversity-Management in Bezug auf Gender und Alter zu kompensieren“. Nicht selten erfahren die mobilen Fachkräfte Ungleichbehandlung mit den einheimischen Arbeitskräften. Ihr Gehaltsniveau liegt in vielen Fällen unter dem ortsüblichen und ist dazu geeignet, bestehende Standards zu unterlaufen. Die IKT-Arbeiter aus der Ferne befinden sich oft in hoher Abhängigkeit von einzelnen Arbeitgebern und sind gegenüber diskriminierenden Praktiken besonders verwundbar. Von Chancengleichheit in Bezug auf Beschäftigungsbedingungen und Entwicklungschancen kann oft nicht die Rede sein.

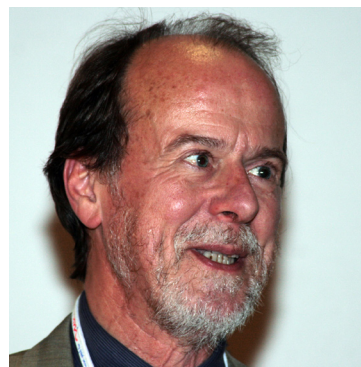
Insgesamt, so Webster, ist der High-Tech-Bereich hinsichtlich Rekrutierungs- und Retentionsmanagement erstaunlich unmodern. Das Resultat einer mangelnden Diversität zeigt sich in hoch segregierten Belegschaften – überwiegend „weiß, männlich, jung“. Das kreative Potenzial heterogener Teams bleibt ungenutzt. Nicht zuletzt stabilisieren sich „Arbeitsformen, die nur wenigen Gruppen das Arbeiten ermög-

-lichen“, die aber generell wenig nachhaltig sind. Nicht umsonst gelten ein starker Verschleiß und Burn-Out angesichts hoher Stresspegel, ausufernder oder unsozialer Arbeitszeiten als verbreitete Langzeit-Folgen des Arbeitens in IKT-Unternehmen.

Dabei sind heterogene Belegschaften aus Unternehmenssicht aus verschiedenen Gründen durchaus erstrebenswert: Sie vergrößern das Angebot an verfügbaren Arbeitskräften und erlauben eine umfassendere Nutzung breit gestreuter Kompetenzen. Vielfalt schafft auch eine größere Kundennähe, da die Belegschaft die Unterschiedlichkeit der Kundengruppen besser spiegelt. Nicht zuletzt ermöglicht Diversität den Unternehmen, die eigene Verpflichtung auf soziale Verantwortung zu demonstrieren – viele werben schon jetzt mit ihrer internen Vielfalt (nicht immer aber hält die Realität dem Selbstmarketing stand). Darüber hinaus schützt Vielfalts-Politik Arbeitgeber vor juristisch relevanten Vorwürfen der Diskriminierung.

Ein Diversitäts-Management, das sich dem Bedarf an heterogenen Belegschaften (und zugleich ihren Bedürfnissen) stellt, sollte folgende Bereiche einbeziehen: Mitarbeiterrekrutierung, Personalentwicklung und Retention, flexibler Rückzug aus der Beschäftigung und integrative Organisationskulturen. Wichtig dabei ist auch ein laufendes Monitoring des Diversitäts-Managements. In all diesen Feldern können Gewerkschaften eine treibende Rolle übernehmen – sei es durch das Aufzeigen von bewährten Praktiken oder das Coaching von Führungskräften, sei es durch Maßnahmen zur Gleichbehandlung bei Trainings oder die Entwicklung umfassender Aktionspläne. Wichtig, so Webster, ist dabei die Nachhaltigkeit. Denn „bei Diversitäts-Praktiken besteht das Risiko, dass sie in der Rezession schnell zurückgefahren werden“ – zumindest solange sie noch nicht tief in einer Organisation verankert sind.

Mit Gleichstellungspolitik auf nationaler Ebene beschäftigte sich der Vortrag von **Bob Collins**, Vorsitzender der Gleichstellungs-Kommission von Nordirland.



Bob Collins

Die Kommission wurde 1998 als unabhängige öffentliche Einrichtung etabliert und hat den Auftrag, Chancengleichheit zu fördern und Diskriminierung zu bekämpfen. In den vergangenen 50 Jahren ist eine zunehmende Verpflichtung der Politik zur Förderung der Chancengleichheit zu beobachten: In der Europäischen Union und auf nationaler Ebene gab es eine Reihe von Gesetzen, die verschiedene Dimensionen von Ungleichheiten umfassen - etwa in Bezug auf Rasse, körperliche Behinderungen, Religion oder sexuelle Orientierung. Die Erfahrung zeigt aber: „Die Umsetzung der Gesetze ist oft die größte Herausforderung“. Entsprechend vielschichtig ist die Arbeit der Gleichstellungskommission. Sie betreibt aktive Politikberatung und wird bei vielen Themen angehört. Zur Arbeitgeberseite bestehen enge Kooperationsbeziehungen. Mit Forschungsarbeiten leuchtet die Kommission einzelne Aspekte der Diskriminierung und Gleichstellung aus. Sie bietet Rechtsberatung für Bürger, die mit Diskriminierung konfrontiert sind, und begleitet manche Fälle bis vor den Europäischen Gerichtshof. Obgleich Collins große Chancen sieht, diversitätsfreundliche Haltungen und Praktiken zu fördern, bleiben die Erfolge fragil. Denn nach wie vor gibt es Akteure, die Diversität nicht als Bereicherung, sondern als Problem wahrnehmen. Fortschritte bei der Gleichstellung seien zudem für viele ein Thema für „gute Zeiten“, das in Krisen schnell zurückgefahren wird. Dass gerade der IKT-Sektor, der wie kaum ein anderer Sektor mit Modernität gleichgesetzt wird, noch im Wesentlichen Homogenität statt Diversität praktiziert, beschreibt Collins als Anachronismus und ausgeprägte „Ironie“. „Wir müssen noch Überzeugungsarbeit leisten, dass es für die Unternehmen um ihren eigenen ökonomischen Vorteil geht“.

Auf welchen Feldern eine Gewerkschaft **Diversitäts-Management im Unternehmen vorantreiben** kann, zeigte **Shoji Morishima**, Präsident von von NWJ, der Gewerkschaft der NTT-Beschäftigten in Japan, und Vorsitzender von UNI Telecom.



Shoji Morishima

Vor allem in Bezug auf alters- und gender-bezogene Diversität konnte NWJ positive Entwicklungen im Unternehmen beobachten und mitgestalten. Dazu zählen beispielsweise klarere Karrierepfade für Beschäftigte der mittleren und höheren Altersgruppen: Um auch erfahrenen Mitarbeitern, denen keine Managementposition in Aussicht steht, motivierende Perspektiven zu bieten, hat NTT Data seit 2005 ein Career Development Programme eingerichtet. Es ermöglicht eine systematische Einschätzung von stellenbezogenen Kompetenz-Erfordernissen, eine Zertifizierung der persönlichen Kompetenzen und eine Zuordnung der Beschäftigten zu bestimmten Spezialisten-Positionen. Mit der Aussicht auf eine Zertifizierung auf hohem Niveau sollen Mitarbeiter auch jenseits des hierarchischen Aufstiegs zur persönlichen Weiterentwicklung motiviert und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Um die Retention von Frauen zu erhöhen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, setzte sich NWJ erfolgreich für Elternurlaub und Teilzeitarbeit in der Erziehungsphase ein. Denn die Erfahrung zeigt: „Die Frauen schultern mehr Verantwortung für die Kindererziehung als Männer“. Etwa 45% der Frauen äußerten Probleme dabei, Familie und Beruf miteinander in Einklang zu bringen. Mit der Möglichkeit der Tele-Arbeit sollen Frauen zudem die Möglichkeit erhalten, sich neben der Arbeit besser um ihre Kinder zu kümmern. Derzeit wird die Einführung eines Systems diskutiert, das die Rückkehr von Frauen nach einer Familienpause regelt.

3. Kinder, Karriere, Telearbeit? Frauen im IKT-Sektor

Einen Überblick über **gender-bezogene Ungleichgewichte in britischen IKT-Unternehmen** gab **Bill Taylor**, Politikberater von der Kommunikations-Gewerkschaft CWU.



Bill Taylor

Während Frauen 46% der britischen Erwerbstätigen stellen, liegt ihr Anteil im IKT-Bereich bei 19% und ist seit 2001 gesunken. Dass nicht mehr Frauen im IKT-Sektor anzutreffen sind, beruht auf Umständen, die dem Berufseintritt weit vorgelagert sind: Während mehr als die Hälfte der Studierenden an Hochschulen weiblich sind, wird nur gut ein Viertel der IT-Kurse durch Frauen belegt. „Studienentscheidungen sind eine wichtige Voraussetzung für die spätere Karriere“, sagt Taylor. „Aber viele Frauen sehen den IKT-Sektor als männlich dominierten Bereich an“. Und das bisher nicht ganz zu Unrecht. Denn tatsächlich ist das Gehalt der männlichen Beschäftigten in der Industrie um 20% höher als bei den Kolleginnen. Frauen sind auf den Führungsetagen schwach vertreten. „Es fehlt an weiblichen Vorbildern, und viele Unternehmen verfolgen sehr traditionelle Rekrutierungsansätze“. Auch die Kultur der überlangen Arbeitszeiten ist vor allem an männlichen Lebensmustern ohne familiäre Verantwortung orientiert. Dabei lägen vielfältige Belegschaften letztlich im Interesse der Volkswirtschaft. Um mehr Frauen zu ermutigen, einen Job in der Industrie anzustreben und die entsprechenden Qualifikationen zu erwerben, setzt CWU sich für Maßnahmen auf mehreren Ebenen ein: flexible Arbeitszeitmodelle, gleiche Verdienstmöglichkeiten und transparente Gehälter, Netzwerke für Frauen sowie die Motivierung zum Erwerb von technischen Qualifikationen – und das möglichst früh. Als positives Beispiel beschreibt Taylor das regierungsförderte Programm CC4G (Computer Clubs for Girls), das 2005 eingeführt wurde und in über 3.000 Schulen lief. Rund 100.000 Mädchen nahmen daran teil. Das Ziel: Mädchen für die

Informations- und Kommunikationstechnik gewinnen und Talente frühzeitig fördern. Der Erfolg lässt sich an einer steigenden Teilnahme von Schülerinnen an IKT-Kursen erkennen. Auch Medienkampagnen sollen helfen, das Image des IKT-Bereichs bei Frauen zu verbessern und sie zum Einstieg zu motivieren.

Über eine **Kampagne zur Rekrutierung von Frauen im Telekommunikationsbereich** berichtete **Jackie Jones**, Leiterin des Bereichs Business Improvement von Openreach.



Jackie Jones

Die Tochtergesellschaft von British Telecom, die Telekommunikationsinfrastruktur für BT und andere TK-Anbieter bereitstellt, agiert in einem stark expandierenden Markt – der Ingenieursbedarf ist groß. Die Belegschaft ist „überwiegend weiß, männlich, mittleren Alters und mit langer Betriebszugehörigkeit“. Frauen sind in technischen Positionen nur schwach vertreten. Das soll sich ändern. „Wir wollen die Gemeinschaft reflektieren, die wir bedienen“. Mit „Open2all“ startete Openreach 2006 eine Initiative mit dem Ziel, mehr weibliche Telekommunikations-Ingenieure zu gewinnen. Das Programm umfasst drei Kernbereiche:

- Bei der **Personalrekrutierung** sollen zum Beispiel durch die Nutzung neuer Kanäle und Anzeigenformen gezielt Frauen angesprochen werden, während Personalverantwortliche Diversitäts-Trainings erhalten, denn „Rekrutierung ist nicht vorurteilsfrei“. Auch neu überarbeitete Auswahltests sollen eine faire Bewerberselektion ermöglichen.
- Eine veränderte **Rollendefinition** nimmt eine bessere Work-Life-Balance in den Blick – vor allem durch flexible und kinderfreundliche Arbeitszeiten.
- Nicht zuletzt soll die **Organisationskultur** langfristig verändert werden, um ein freundliches Umfeld für Frauen zu bieten. Dazu gehören Toleranztrainings sowie Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation, die auf gegenseitigen Respekt und

den Abbau von Stereotypen zielen. Mit einer aktuellen Rekrutierungskampagne „Fresh Air“ konnte die Zahl der weiblichen Neuzugänge signifikant erhöht werden. „Aber Diversity erhält man nicht über Nacht“. Das Ziel einer wirklich heterogenen Belegschaft bedarf eines langen Atems.

Um **gender-bezogene Chancengleichheit im schwedischen IT-Sektor** ging es in der Präsentation von **Berivan Oengörur**, Forscherin bei der schwedischen Angestellten-Gewerkschaft SIF.



Berivan Oengörur

Obwohl Schweden in puncto Gleichberechtigung zu einer der fortschrittlichsten Nationen zählt, dominieren Männer auch hier: In einem Ranking der Sektoren bezüglich der Geschlechter-Gleichstellung landet der IT-Bereich auf dem elften Platz. Qualifizierte Frauen stoßen im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung schnell an die „gläserne Decke“: Während rund 23% der Belegschaften weiblich sind, stellen Frauen nur etwa 10% der Positionen im Unternehmensmanagement. In Folge der ökonomischen Rezession um die Jahrtausendwende ging der Anteil von Frauen an den Studierendenzahlen in technischen Fächern auf derzeit 18% zurück – in der Boomphase 1999/2000 hatte er zeitweilig bei 29% gelegen. Die Vorteile einer stärkeren Beteiligung von Frauen im IT-Bereich wären erheblich, so Oengörur: Frauen bringen andere Kompetenzen ein. Darüberhinaus können sie dazu beitragen, die marktbezogene Responsivität von Unternehmen zu erhöhen: „Frauen wissen besser, was Frauen wollen – und das sind immerhin 50% der Kunden“. Denn bislang „interpretieren vor allem Männer, wie IT aussehen sollte“. Als Führungskräfte sind Frauen besser geeignet, die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen zu verstehen; sie bieten ihnen bessere Karrierechancen und können als Vorbilder Zeichen setzen. Als einen zentralen Punkt betrachtet auch Oengörur die branchenüblich langen Arbeitszeiten. Den Frauen die zeitliche Vereinbarung von Beruf und Kindererziehung zu erleichtern und ihre Rückkehr nach der Erziehungspause zu unterstützen, ist aber nur eine Seite. Um wirkliche

Gleichstellung zu erlangen, ist es „wichtig, auch Männer wieder zurück in die Familie zu bringen“. Chancengleichheit bedeutet also, auch das Rollenbild von Männern zu öffnen und ihnen eine Wahrnehmung ihrer familiären Verantwortung zu ermöglichen.

In der anschließenden **Debatte und den Arbeitsgruppen** diskutierten die Delegierten, welche Maßnahmen dazu beitragen könnten, die Präsenz von Frauen im IKT-Bereich zu erhöhen und mehr Chancengleichheit herzustellen. Dabei zeigt sich, dass nur einige Maßnahmen kurzfristig greifen können – beispielsweise Medienkampagnen oder Anzeigenserien. Für grundlegende und vor allem „krisenfeste“ Veränderungen sind tiefgreifende Änderungen und weitere Zeithorizonte notwendig.



- Um mehr Frauen in den IKT-Sektor zu bringen, sollten Diversitäts-Konzepte schon im **Bildungsbereich** ansetzen. Zum einen sollten Mädchen schon frühzeitig – etwa ab dem Vorschulalter – die Möglichkeit erhalten, technische Fähigkeiten zu erwerben; zum anderen gilt es, auch das Selbstvertrauen der Frauen in einem bisher männlich geprägten Bereich zu stärken. Insgesamt geht es dabei um Investitionen, die sich erst auf lange Sicht bezahlt machen.

- Zugleich steht ein Imagewandel von naturwissenschaftlich-technischen Fachbereichen an, die bislang als angestammte Männerdomäne gilt. So können **Medienkampagnen** auf die Fähigkeiten und Chancen von Frauen in technischen Berufsfeldern aufmerksam machen – mitunter recht erfolgreich, wie das von Jackie Jones beschriebene Beispiel der British Telecom zeigt.

- Um Vielfalt in der **Rekrutierungspolitik** der Unternehmen zu fördern, sollten zunächst die betreffenden Entscheider in Trainings ihre

bestehenden Selektionskriterien überprüfen. „Man muss zunächst die Mentalität der Rekrutierer ändern, denn sie stellen oft Leute ein, die so sind wie sie selbst“. Auch die Zusammensetzung von Auswahlgremien sollte die Heterogenität der Jobkandidaten spiegeln.

- Ebenso wichtig aber wie die Gewinnung von Frauen als IKT-Mitarbeiterinnen ist es, sie im Unternehmen zu halten und ihnen auf lange Sicht ein attraktives Arbeitsumfeld und Entwicklungschancen zu bieten. Für eine dauerhafte **Retention** weiblicher IKT-Kräfte bedarf es einer Personalpolitik, die insbesondere den Bedarf an familienverträglichen **Arbeitszeiten** oder Telearbeit, Erziehungspausen und anschließenden Rückkehrregelungen berücksichtigt. Auch Meeting-Zeiten oder Trainingsangebote sollten an die Anwesenheitszeiten von (teilzeitarbeitenden) Eltern angepasst werden, um ihnen die volle Teilhabe an betrieblichen Entscheidungsprozessen und Entwicklungschancen zu ermöglichen. Insgesamt gehört die „lange-Stundenkultur“ auf den Prüfstand, die auch für Männer eine (familienfeindliche) Belastung darstellt: „Exzessive Arbeitszeiten sind ein Problem für alle“.

- Der bislang männlich geprägte IKT-Bereich muss nicht zuletzt einen **Kulturwandel** durchlaufen, um der Vielfalt zur Normalität zu verhelfen. Dazu könnten Diversitäts-Trainings für die Angestellten – nicht zuletzt für Führungskräfte – beitragen, die Respekt vor den Arbeitsformen und Verhaltensweisen der „Anderen“ fördern und Klischees zu beseitigen helfen. Weibliche wie männliche **Rollenvorbilder** tragen darüber hinaus dazu bei, das Selbstbewusstsein zu stärken, und rufen zur Nachahmung auf. Zu solchen Vorbildern gehören zum Beispiel weibliche Führungskräfte, die Karriere und Mutterschaft erfolgreich verbinden, oder berufstätige Väter, die ihre Arbeitszeit anpassen, um ihre Kinder zu versorgen.

4. Keine grauen Haare? Altersdiversität im IKT-Sektor

Steigendes Lebensalter wird für viele Menschen zum Beschäftigungshindernis. Umso mehr gilt das im IKT-Sektor, einem Bereich, der mit Jugend, hohem Innovationstempo und ständig neuem Wissen in Verbindung gebracht wird. **Gerhard Rohde** von Union Network International und **Maria Schwarz-Wölzl** vom Zentrum für soziale Innovation, Österreich, berichteten über die derzeitige **Datenlage sowie das europäische Projekt Mature**, das zu einer höheren Altersdiversität der Erwerbschancen beitragen soll.



Gerhard Rohde, Mirjana Oblak und Maria Schwarz-Wölzl

Während bekannt ist, dass die Gesellschaften Europas altern, drohen Unternehmen größtenteils unvorbereitet in die „demografische Falle“ zu laufen. Dabei dürfte parallel zu einem sinkenden „Nachschub“ junger Absolventen die Bedeutung älterer Beschäftigter deutlich zunehmen. „Die Nachricht ist eindeutig: Die Wirtschaft braucht mehr Mitarbeiter über 50 Jahre“, so Gerhard Rohde. Dennoch verfügen gerade einmal 14% der Unternehmen derzeit über Strategien, ältere Mitarbeiter zu gewinnen, wie eine Umfrage von Manpower zeigt. Nur rund 21% der Firmen haben Konzepte, um ältere Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Insbesondere der IKT-Bereich macht mit einer hohen altersbezogenen Diskriminierung von sich reden. Während auch in der Gesamtwirtschaft die Erwerbsteilhabe beim Überschreiten des 50. Lebensjahres abnimmt, sieht es bei IT-Unternehmen noch drastischer aus. Wie eine Studie aus Großbritannien, den Niederlanden und Deutschland zeigt, sinkt hier die Beschäftigung schon weit früher. Vor allem die über 55-

jährigen spielen im IT-Bereich mit 5% nur noch eine marginale Rolle. Alter wird von vielen als ein echter Minuspunkt auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen.

Aus wirtschaftlicher Sicht sind altershomogene Belegschaften jeder Ausprägung – ob jung, mittleren Alters oder betagt – mit Risiken behaftet. So bilden ältere Belegschaften eine „Lehmschicht“ für die Karriereentwicklung jüngerer Kollegen, und den Arbeitgebern geht bei Verrentungswellen essentielles Know-how verloren. Sehr junge Belegschaften hingegen leiden oftmals unter hohen Fluktuationsraten, da die frisch ausgebildeten, beweglichen Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt heiß umworben werden. Eine Balance der Altersgruppen stellt eine wichtige Basis der nachhaltigen Unternehmensentwicklung dar – und ist bisher nur selten erreicht.

„Arbeitgeber sind gefordert, sich dem demografischen Wandel proaktiv zu stellen“, sagt die Projektkoordinatorin des Mature-Projektes, Maria Schwarz-Wölzl. Um ein möglichst ausgewogenes Altersprofil der Belegschaften herzustellen, müssen Unternehmen verschiedene Prozesse in Angriff nehmen: dazu gehört zunächst eine altersdiverse Personalrekrutierung. Lebenslanges Lernen für Mitarbeiter aller Arbeitsgruppen soll den Beschäftigten eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen. Durch das Angebot bedarfsbezogener Arbeits(zeit)arrangements und alternative Jobangebote sollen ältere Mitarbeiter langfristig im Unternehmen gehalten werden. Auch „die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Muss im Zuge des demografischen Wandels“.

Das EU-geförderte Mature-Projekt hat sich zum Ziel gesetzt, altersdiverse Beschäftigung zu fördern, und legt hierbei den Schwerpunkt auf die Rekrutierungspraktiken von Unternehmen. Die Aktivitäten des Projektes richten sich auf alle Akteure, die Einfluss auf die Mitarbeitergewinnung haben. Dafür werden verschiedene Instrumente angeboten: Eine *e-Learning-Plattform für Personalverantwortliche* soll Unterstützung für eine altersdiverse Personalgewinnung bieten. Elemente sind die Bewusstseinsbildung, die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Geschäftsplans und die Implementierung in der Einstellungspraxis. Eine dazu gehörende Toolbox bietet über 270 Materialien entlang des gesamten Rekrutierungsprozesses: Assessments, Checklisten, Leitfäden, Beispiele guter Praktiken oder statistische Daten.

Im **Plenum und Arbeitsgruppen** gingen die Delegierten der Frage nach, welche Schwerpunkte bei der Förderung altersbezogener Chancengleichheit im IKT-Sektor gesetzt werden sollten.



Deutlich wurde dabei, dass für eine altersdiverse Politik auf allen Seiten – bei Unternehmen wie auch bei den Gewerkschaften selbst - ein Umdenken erforderlich ist. Denn bisher wurden Instrumente wie die Frühverrentung vielfach auch durch die Gewerkschaften aktiv unterstützt. „Es werden Anreize für Ältere gesetzt, das Unternehmen zu verlassen, statt zum Bleiben zu motivieren“. So habe sich die Mentalität breitgemacht, „bis 55 zu arbeiten, reicht“, so ein Teilnehmer über die Situation in Deutschland. „Bis Mitte 60 im Betrieb zu bleiben, wird gar nicht erst angedacht“. Aufgrund des hohen Leistungsdrucks seien viele Arbeitnehmer froh, wenn sie „endlich aufhören können“.

■ Eine altersdiverse Personalpolitik muss die Arbeitsbedingungen an die veränderte Leistungsfähigkeit und die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter anpassen. Dazu gehören Angebote, das Ausmaß der beruflichen Tätigkeit flexibel zu reduzieren. Zu einer zentralen Forderung gehört in diesem Zusammenhang das Angebot **flexibler Arbeitszeitmodelle**. Zunächst gilt es aber, die Wünsche der älteren Beschäftigten besser kennenzulernen – zum Beispiel durch einen intensiven Dialog der Arbeitgeber mit ihren Mitarbeitern und Umfragen der Gewerkschaften.

■ Jüngere Mitarbeiter und ihre älteren Kollegen bringen jeweils unterschiedliche Kompetenzen in die Unternehmen ein. Während die frisch Ausgebildeten eher auf dem neuesten Stand der Technik sind, besitzen Ältere oft ausgeprägtes Erfahrungswissen und Spezialistenkenntnisse.

Den spezifischen Mehrwert älterer Mitarbeiter gilt es, anzuerkennen und zu nutzen – zum Beispiel durch entsprechende Karrierepfade oder die Mentorenschaft für Jüngere.

■ Auch marktseitig sind alters- und erfahrungsbasierte Kompetenzen gezielt nutzbar: So sind ältere Fachkräfte besonders in der Lage, zielgruppengerecht **Angebote für Konsumenten der gleichen Generation** zu entwickeln. Angesichts einer alternden Gesellschaft, deren „Senioren“ oftmals große Schwierigkeiten im Umgang mit neuen Technologien haben, dürften hierin große Marktpotenziale liegen.

■ Damit die erfahrenen Fachkräfte den Anschluss an aktuelle Veränderungen behalten, sind ihre Einbindung in **Lebenslanges Lernen** und auch ihre Motivation dazu unabdingbar. Denn der Wissensumschlag in den Technologiebranchen ist rapide. Eine ausschließliche Konzentration älterer Arbeitskräfte auf die bisherigen Kompetenzen und Erfahrungen ist mit hohen Risiken für die eigene Beschäftigungsfähigkeit verbunden.

■ Um auch bei der **Einstellung neuer Mitarbeiter** ältere Bewerber zu berücksichtigen, ist eine altersneutrale Formulierung von Stellenangeboten nötig. Ausdrücke wie „jung, dynamisch, ...“ schließen ältere Personen von vornherein aus. Auch Trainings der Personalverantwortlichen gehören zu einer altersdiversen Politik, die Ältere als wertvolle Ressource sieht.

■ Das relativ **hohe Gehaltsniveau älterer Beschäftigter** wird von vielen Arbeitgebern als wichtiges Hindernis für die Rekrutierung höherer Jahrgänge angesehen. Auch dieses aus gewerkschaftlicher Sicht nicht ganz einfache Thema kam in der Diskussion zur Sprache. „Wir sollten die senioritätsbasierten Gehaltssteigerungen kritisch überprüfen“, so ein Delegierter. „Ein hohes Gehaltsniveau allein aufgrund des Lebensalters sollte nicht zwingend sein“.

Einigkeit bestand unter den Teilnehmern darüber, dass zunächst noch Überzeugungsarbeit zu leisten ist, um Unternehmen für mehr Alters-Diversität zu gewinnen. Hierzu gehört die Demonstration des betriebswirtschaftlichen Nutzens wie auch ein langfristiges Denken, das schon jetzt die demografischen Entwicklungen in den Unternehmensstrategien berücksichtigt.

5. Multinational? Migration und Mobilität im IKT-Sektor

Der IKT-Sektor ist gekennzeichnet von einer hochgradigen Globalisierung der Märkte, Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse. Jobverlagerungen in aufstrebende Nationen wie etwa Indien oder China oder auch das „Nearshoring“ beispielsweise in osteuropäische Länder besitzen hohe öffentliche Aufmerksamkeit. Daneben hat auch die **Immigration von IKT-Spezialisten nach Europa** an Bedeutung gewonnen. Mit der Frage, wie bei der Zuwanderungspolitik die Interessen der Beteiligten auf Arbeitgeber- wie Beschäftigtenseite gewahrt werden, beschäftigte sich der Vortrag von **Jane Millar**, Wissenschaftlerin am Institut für Migrationsforschung am University College London. Im Fokus standen dabei die USA, Großbritannien und Australien, wo Immigration im IKT-Sektor eine zunehmende Rolle spielt.



Jane Millar

Ein gefragtes Zielland für mobile IKT-Experten ist Großbritannien: Fast ein Viertel aller Arbeitsgenehmigungen beziehen sich inzwischen auf IKT-Jobs; ihre Anzahl hat sich seit 2000 fast verdoppelt. Am stärksten sind Professionals aus Indien vertreten. Besonders hohe Bedeutung haben firmeninterne Transfers – ihr Gewicht ist fast fünfmal so hoch wie in anderen Wirtschaftssektoren. Die Mehrheit der mobilen Professionals ist männlich und relativ jung. Zunehmend dehnen Unternehmen ihre Rekrutierungsbemühungen auch auf Studierende aus dem Ausland aus.

Verbreiteter Konsens ist, dass die Immigration hochqualifizierter Arbeitskräfte notwendig sei, um weiteres Wachstum zu ermöglichen – mit positiven Jobeffekten. „Zwischen dieser politischen Rhetorik und den Erfahrungen von IKT-Experten gibt es einige Diskrepanzen“, so Millar. Denn in der Praxis gefährde die Arbeitsimmigration oft die Chancen der einheimischen Arbeitskräfte, während die mobilen IKT-Experten häufig zu ungünstigeren Bedingungen beschäf-

tigt werden als ihre heimischen Kollegen.

Dabei zielen die Immigrationsregelungen in den USA, Großbritannien und Australien durchaus darauf ab, eine Interessenbalance zwischen dem Bedarf der Arbeitgeber und dem Schutz der Beschäftigten vor unfairem Wettbewerb und Ausbeutung sicherzustellen. Dazu dient eine Reihe von Kriterien: So sollen Jobs nur zur Schließung von Personalengpässen dienen und nicht zur Verdrängung bisher Beschäftigter führen. Um eine Aushöhlung bestehender Beschäftigungsstandards zu verhindern, soll auch gewährleistet sein, dass Gehalt und Arbeitsbedingungen sich am bestehenden Niveau orientieren. In der Praxis, so Millar, zeigt sich, dass die Regelungen zwar gut geeignet sind, in Zeiten hohen Arbeitskräftebedarfs Lücken zu schließen, dass eine Rücknahme aber ungleich schwerer ist. Insbesondere beim häufigen firmeninternen Transfer sind die Kontrollsysteme nur unzureichend; Verstöße werden kaum verfolgt. Die Entlohnung der mobilen Professionals liegt häufig unter dem ortsüblichen Niveau. Das Ziel, die Interessen aller Beteiligten zu wahren, werde daher „systematisch verfehlt“.

Um auch die Arbeitskräfte im Rahmen von Immigrationspolitik zu schützen, gehören verschiedene Punkte auf die Agenda von Politik, Unternehmen und Gewerkschaften. Dazu zählen zunächst eine bessere Datenlage – auch über Expertenengpässe – sowie eine höhere Transparenz. Ebenso vonnöten seien effektive Kontrollsysteme und Sanktionen von Regelverstößen. Eine aufgeklärte, seriöse Debatte zu dem Thema steht noch am Anfang: „Die Zeit ist reif für eine offene Diskussion“.

Im **Plenum und den Arbeitsgruppen** bestand Einigkeit, dass die Gewerkschaften eine tragende Rolle in der Debatte über die Einwanderung von IKT-Experten spielen sollten. Während zu erwarten ist, dass die Arbeitsmärkte Europas zunehmend auf Immigration angewiesen sein werden, betrachten viele einheimische Beschäftigte die Entwicklung mit Sorge. Aufgabe der Gewerkschaften ist, diesen Sorgen zu begegnen und sicherzustellen, dass die Beschäftigten ihre Belange gewahrt wissen. „Wir Gewerkschaften wenden uns nicht gegen Einwanderung, sondern unterstützen sie. Aber sie muss gut gehandhabt werden“, so ein Gewerkschafter aus Großbritannien. „Wir wollen die Interessen der einheimischen wie der zugewanderten Arbeitenden schützen“. In den Arbeitsgruppen und im Plenum wurde eine Reihe von Prinzipien definiert, die dem Ziel einer ausgewogenen Im-

-migrationspolitik dienen. Über einzelne Punkte – beispielsweise die Frage der Steuerung von Immigration - besteht dabei durchaus noch interner Diskussionsbedarf.



■ Migration sollte immer auch im Verhältnis zu **gender- oder altersbezogener Vielfalt** betrachtet werden. Oftmals bedienen Unternehmen sich qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland, um bestehende Defizite in der Personalrekrutierung und –entwicklung vor Ort auszugleichen. Eine kohärente Diversitäts-Politik sollte nicht nur auf „schnelle Hilfe von außen“ setzen, sondern zunächst die bereits vorhandenen Potenziale nutzen.

■ Generell ist sicherzustellen, dass Gehalt und Beschäftigungsbedingungen der IKT-Experten aus dem Ausland den **ortsüblichen Standards** entsprechen. So soll vermieden werden, dass Immigration zum Instrument der Ausbeutung und des Sozialdumpings wird. Wichtige Element hierfür sind eine höhere Gehaltstransparenz und wirksame Kontrollen sowie Sanktionsmechanismen bei Verstößen. Zum Prinzip der Gleichbehandlung zählen beispielsweise auch Mitwirkungs- und Stimmrechte der Arbeitsmigranten im Betrieb – ein Grundsatz, der bisher noch nicht in allen Ländern verwirklicht ist.

■ Grundsätzlich sollte stärkeres Augenmerk auf die **Integration** der mobilen Experten gelegt werden. Immigranten sind nicht als bloße Arbeitskräfte zu behandeln, sondern bringen ein Privatleben und familiäre Bindungen mit. Ein rein ökonomisch-instrumentelles Denken kann langfristig zu Problemen führen. Zahlreiche Delegierte sprachen sich in diesem Zusammenhang für eine unbefristete Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis der Professionals und ihrer mitziehenden Familienangehörigen aus.

■ Bei der Integration und der **Unterstützung mobiler Experten** können Gewerkschaften einiges bieten – etwa durch die Aufklärung über Arbeitnehmerrechte, Rechtsberatung oder die Hilfe bei Sprachkursen. Wichtig ist, in den Betrieben gezielt auf die Experten aus dem Ausland zuzugehen und herauszufinden, wo ihr genauer Bedarf liegt. Mit einer stärkeren Einbindung von IKT-Experten aus dem Ausland wollen Gewerkschaften auch der Entstehung von Spannungen und Misstrauen entgegenwirken.

Das Thema der Fachkräfte-Immigration steht derzeit hoch oben auf der politischen Agenda. In Europa wird eine durch die Greencard der USA inspirierte „Blue Card“ diskutiert. Die Gewerkschaften betrachten diese Initiative als wichtiges Thema für den Sozialdialog und wollen sich offensiv in die Debatte einbringen, um sicherzustellen, dass die Interessen der Beschäftigten im Zuwanderungskonzept ausreichend Niederschlag finden.

6. Der Vielfalt den Weg ebnen: Diversität im sozialen Dialog

Mehr Vielfalt in den Unternehmen ist eines der großen Ziele der nächsten Jahre für Politik, Arbeitgeber und Gewerkschaften – vor allem, aber keineswegs nur im IKT-Bereich. Dabei geht es nicht nur um sozialpolitische und wertebezogene Überlegungen. Diversität liegt vielmehr im ureigenen Interesse der Unternehmen, die in absehbarer Zeit zunehmend um knappe Humanressourcen konkurrieren werden. In einer **Podiumsdiskussion** wurden nochmals verschiedene Eckpunkte abgesteckt.

Maria Schwarz-Wölzl vom europäischen Mature-Projekt wies auf die umfassende Bedeutung des Diversitäts-Konzepts hin: Jedes Individuum ist „verschieden“ und hat zahlreiche Identitäten - je nach Situation oder Lebensphase. Das Thema „Diversität“ auf einzelne Gruppen – seien es Frauen, Migranten oder andere - zu beschränken, greift daher zu kurz. In diesem Zusammenhang sei auch das Scheitern zahlreicher herkömmlicher Förderprogramme für Frauen zu sehen. „Die Person, nicht eine Gruppenzugehörigkeit sollte im Vordergrund stehen“.

Bob Collins, der Vorsitzende der nordirischen Gleichstellungs-Kommission, zog ein deutliches Fazit: „Diversitäts-Politik ist kein großzügiges

Geschenk an diejenigen, die nichts haben, sie ist eine absolute Verpflichtung im 21. Jahrhundert“. Dabei geht es um ökonomische Interessen wie auch „die Anerkennung der Menschen als Individuum, nicht als bloße Wirtschaftseinheiten“. Die Verantwortung für mehr Vielfalt liegt dabei nicht allein bei der Politik, sondern in den Händen der Unternehmen wie auch jedes Einzelnen.

Auf Arbeitgeberseite ist die Sensibilität für Diversitäts-Themen gestiegen, so Laurent Zylinderberg, vom französischen Telekommunikations-Anbieter Orange und dem europäischen Arbeitgeberverband ETNO. Zylinderberg sieht hier durchaus noch Entwicklungsbedarf. „Im Telekommunikations-Bereich gibt es viele multinationale Unternehmen und eine Vielfalt der Kulturen. Im Management spiegelt sich das aber oft nicht wider“ – oft dominieren hier Angehörige eines Landes. „Die Unternehmen müssen sich mit der Beschäftigungssituation von morgen auseinandersetzen und gleichzeitig mit den Zwängen von heute umgehen“. Der Sozialdialog könne helfen, Themen gemeinsam voranzubringen, Verbündete zu gewinnen und den Austausch über gute Praktiken zu fördern.

Wie unterschiedlich Diversitäts-Fragen konkret gelagert sein können, erläuterte Robert Killer, Konzernbetriebsrats-Vorsitzender von T-Systems. Bei der deutschen Tochter des ehemaligen Monopolanbieters Telekom liegt der Altersdurchschnitt der Beschäftigten deutlich über 40 Jahren. „Aufgrund von Sparmaßnahmen wurden kaum noch junge Mitarbeiter rekrutiert – die Belegschaft ist älter, als für das Unternehmen gesund ist“. Rund 100.000 Jobs fielen in den vergangenen Jahren weg. Programme wie der „Girls Day“ sollen Mädchen für technische Berufe gewinnen – mit teilweise beachtlichem Erfolg. Das Problem: „Nach Abschluss der Ausbildung wird nur ein geringer Prozentsatz übernommen“. Dennoch gibt es „Lichtblicke“, etwa bei der Kinderbetreuung. Ein intensiver Wissenstransfer zwischen den Gewerkschaften könnte helfen, das Thema weiter voranzutreiben.

Chadia Bendada, Diversitäts-Beraterin bei der belgischen Gewerkschaft LBC-NVK, berichtete über die institutionalisierte und systematische Unterstützung für belgische Arbeitgeber beim Diversitäts-Management. Beim Thema Vielfalt sollten Arbeitgeber und Gewerkschaften an einen Tisch. „Die besten Aktionspläne beinhalten eine enge Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Wir haben zwar un-

terschiedliche Interessen, aber das gleiche Ziel“. Vielfalt gehört aber auch auf die interne Agenda der Gewerkschaften. Trotz einer heterogenen Mitgliedschaft ist der Großteil der Gewerkschafts-Aktivisten weiß, männlich und älter. „Wenn wir diesen Weg weitergehen, sprechen wir irgendwann über Zielgruppen, die wir nicht wirklich kennen“, mahnt Bendada. „Wir müssen mit den Menschen sprechen statt über sie“.

In den Arbeitsgruppen wurden Schwerpunkte für ein nachhaltiges Diversitäts-Management definiert und dem Plenum vorgestellt. Außerdem ging es um die Ansprache neuer Mitgliedergruppen und die Entwicklung des Sozialdialogs zum Thema Vielfalt. Folgende Punkte wurden als zentrale Aspekte einer gemeinsamen Agenda definiert:

Umdenken - Gleiche Chancen bieten

Um Personen unterschiedlichen Hintergrunds, Alters und Geschlechts gleiche Beschäftigungsmöglichkeiten, Entwicklungsperspektiven und Arbeitsbedingungen zu schaffen, muss an verschiedenen Ebenen angesetzt werden. Dazu zählen unter anderem eine vorurteilsfreie Rekrutierung und Einbindung von Mitarbeitern, Anreize zu lebenslangem Lernen – gerade bei älteren Beschäftigten – und flexible Arbeitszeitregelungen. Sie sollen auch Personen mit Familienverantwortung oder Älteren die Übernahme verantwortungsvoller Positionen erlauben. Grundsätzlich ist das Thema „extremer Arbeit“ zu adressieren.

Diversität in den Gewerkschaften

Selbstkritisch merken die Gewerkschaftsvertreter an, dass zunächst mehr Vielfalt in den eigenen Reihen zu realisieren ist – zum Beispiel durch mehr Frauen in den Entscheidungsgremien oder eine stärkere Einbindung von Migranten. Hier steht ein Umdenken an: „Wir müssen praktizieren, was wir predigen“. Die Gewerkschaften wollen ihren Wert für bislang vernachlässigte Gruppen durch Kollektivverträge oder spezifische Dienstleistungen belegen. Gleichzeitig sollen mehr Beteiligungsmöglichkeiten für neue Mitgliedergruppen geschaffen werden. Weiteres wichtiges Element: Gezielte Marketing-Aktivitäten und eine zielgruppenspezifische Ansprache.

Kollektivverträge schließen, Regeln überwachen

Einzelne Diversitäts-Themen – zum Beispiel Lebenslanges Lernen für alle oder Personalrekrutierung – sollen stärker in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen berücksichtigt werden. Je nach Frage liegt bei Diversitäts-Politik die Unternehmens-, Branchen-, Länder- oder europäische Ebene im Fokus. Eine wichtige Aufgabe der Gewerkschaften ist auch das Monitoring der bestehenden Regelungen zu Diversität und Gleichstellung. UNI Europa kommt eine zentrale Rolle bei der Lobbyarbeit und der Entwicklung des sozialen Dialogs zum Thema Diversität zu. Mit Blick auf die Arbeitgeberseite betonen die Gewerkschaften die hohe Bedeutung des sozialen Dialogs für den sozialen Frieden und den Nutzen, den Unternehmen aus der „kostenlosen Management-Beratung“ durch die Gewerkschaften ziehen können.

Wissen ausbauen, Mehrwert belegen

Nur wenn der betriebswirtschaftliche Nutzen von Diversität klar erkennbar ist, werden Arbeitgeber für das Thema zu gewinnen sein. Um untermauern zu können, dass Vielfalt sich lohnt, sind weitere belastbare Daten und Fakten nötig. UNI Europa kann die Wissensvermittlung und den Informationsaustausch zwischen den Gewerkschaften unterstützen und so wichtige Argumentationshilfen liefern. Grundsätzlich ist gegenüber den Arbeitgebern zunächst Überzeugungsarbeit zu leisten zugunsten eines langfristigen Denkens – denn der Planungshorizont vieler Unternehmen ist kurz, während es beim Thema Vielfalt um Nachhaltigkeit geht: „Wir müssen den Unternehmen deutlich machen, welcher Gewinn ihnen in Zukunft entgeht, wenn Mitarbeiter fehlen, die ihn erwirtschaften“.

Attraktive Arbeitgeber?

Positiv-Beispiele diversitäts-freundlicher Unternehmen, die am Markt erfolgreich sind, können ein bedeutender Motivator für Unternehmen sein und zur Nachahmung aufrufen. Die Gewerkschaften wollen gute Praktiken aktiv unterstützen und Negativ-Beispiele deutlich brandmarken. Auch Labels oder Rankings, bei denen Unternehmen sich als „attraktive Arbeit

geber“ positionieren, können ein Vehikel sein, Diversität zu fördern. Wichtig sind hier allerdings Realitätschecks, die die wirklichen Bedingungen in den Unternehmen überprüfen. Auch hier kommt UNI Europa eine zentrale Rolle bei der Wissensgewinnung und -vermittlung zu.

Diversität ist für Politik, Unternehmen und Gewerkschaften ein Projekt mit langer Laufzeit. „Vor uns liegt noch ein weiter Weg“. Zu einigen Fragen stehen noch programmatische Diskussionen in den Gewerkschaften an; für die Umsetzung sind konkrete Fahrpläne und Aktivitäten auf verschiedenen Dimensionen nötig – nicht zuletzt innerhalb der Gewerkschaften selbst. Angesichts der Arbeit, die noch vor den Gewerkschaften liegt, lohnt aber auch ein Blick zurück. Im Plenum wie auf dem Podium des IKT-Fo-rums waren viele Frauen und unterschiedliche Altersgruppen vertreten. Vor nicht allzu vielen Jahrzehnten hätte das vermutlich ganz anders ausgesehen. .



