

Management of Diversity

Eine Führungsaufgabe und Geisteshaltung in Nonprofit Organisationen

Dargestellt an der Problemsituation in einem Sozialamt



Abschlussarbeit von:

Almut Aeppli
Traubenstr. 21
9500 Wil

CAS Führung im psychosozialen Bereich

An der:

FHS St.Gallen
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Weiterbildungszentrum Soziale Arbeit IFSA
Rorschach

Abgabetermin:

11. März 2008

Für die vorliegenden Inhalte ist ausschliesslich die Autorin verantwortlich.

Wil, den 7. März 2008

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	1
1.	Bedeutung des Themas	2
1.1	Fragestellungen	2
1.2	Zielsetzungen	2
2.	Management of Diversity	3
2.1.	Definition von Management of Diversity	3
2.2	Ziele des Management of Diversity	4
2.3	Kerndimensionen und Aspekte von Management of Diversity	4
	2.3.1 Kerndimensionen von Diversity	
	2.3.2 Aspekte von Diversity	
2.4.	Management of Diversity als Geisteshaltung	5
2.5.	Management of Diversity als Führungsaufgabe	5
3.	Problemsituation in einer Nonprofit Organisation (Sozialamt einer grösseren Stadt in der Ostschweiz)	6
3.1.	Organisationsstruktur des Sozialamtes	6
	3.1.1 Die Geschäftsleitung	
	3.1.2 Die Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“	
	3.1.3 Die Abteilung „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“	
	3.1.4 Gefässe für Besprechungen und Weiterbildung	
3.2	Die Problemsituation	8
4.	Analyse der Problemsituation unter Einbezug von Diversity Aspekten	9
4,1	Personenbezogene und fachliche Aspekte	10
4.2	Aspekte der Organisation	10
4.3	Aspekte in Bezug zur Umwelt	11
4.4	Zusammenfassung	11
5.	Vorschläge für konkrete Lösungsansätze (zentrale Führungsaufgaben)	11
5.1	„Diversity managen“, Brücken bauen	11
5.2	Hinführung zur einer konstruktiven Kommunikationskultur	11
5.3	Teamvereinbarungen für das Erreichen der gemeinsamen Ziele	12
6.	Fazit	13
	Schlussbemerkungen	13
	Literaturverzeichnis	15

Anlage:

Organigramm

Leitbild

Einleitung

In meiner Abschlussarbeit, im Rahmen des CAS Führung im Kontext des psychosozialen Bereichs an der FHS St. Gallen, setze ich mich mit dem Thema: Management of Diversity - Eine Führungsaufgabe und Geisteshaltung in Nonprofit Organisationen - auseinander.

Da ich als selbstständige Supervisorin arbeite, stellte ich mir in den Vorbereitungen für diese Arbeit die Frage, wie es gelingen könnte das Konzept von Management of Diversity, unter Berücksichtigung der Führungsaufgabe, in die Praxis einer Nonprofit Organisation zu übertragen. Deshalb war es für mich hilfreich, als ein Abteilungsleiter einer Nonprofit Organisation, sich spontan bereit erklärte, mir seine Problemsituation zu schildern. (Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes verzichte darauf, im Rahmen dieser Arbeit näher auf das Zustandekommen dieses Kontakts einzugehen. Frau Christa Thorner, verantwortliche Dozierende, ist informiert und hat das mit der Bewilligung meiner Disposition der Arbeit gut geheissen.)

Aus systemischer Sichtweise hätte ich die Problemsituation in dieser Nonprofit Organisation aus mehreren Perspektiven aufzeigen sollen. Darauf habe ich aber bewusst verzichtet. Dem Abteilungsleiter ist es ein grosses Anliegen, dass die Situation an seinem Arbeitsplatz nicht publik wird. Er wird eventuell meine Arbeit dazu nutzen, um die Situation an seinem Arbeitsplatz mit den zuständigen Personen zu thematisieren.

In meiner Arbeit stelle ich zunächst den theoretischen Hintergrund des Management of Diversity dar.

Anhand der konkreten Problemsituation einer Nonprofit Organisation (Sozialamt einer grösseren Stadt in der Ostschweiz) zeige ich anschliessend auf, welche Diversity Aspekte in diesem Beispiel betroffen sind und unter welchen Voraussetzungen diese wirksam werden können.

Schliesslich benenne ich zentralen Führungsaufgaben, die wichtig sind, um in dieser Nonprofit Organisationen Management of Diversity anzuwenden.

1. Bedeutung des Themas

Als Deutsche und seit 2004 eingebürgerte Schweizerin in der Schweiz lebend, ist Umgang mit Verschiedenartigkeit mein Alltag, meine alltägliche Konfrontation und meine politisch - gesellschaftliche Realität. In hohem Masse berührt sie mein berufliches Tun als Supervisorin, meine Erfahrung als Mutter, als Ehefrau eines Schweizer, meine Elternarbeit im Primarschulhaus Allee und meinen fachlichen Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen in der Schweiz – z.B. im Berufsverband für Supervision und Organisationsentwicklung (BSO) – und in Deutschland in der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv).

Einen wichtigen Impuls, mich in dieser Arbeit mit dem Thema Management of Diversity auseinander zu setzen, gab mir die Elternarbeit im Primarschulhaus Allee.

Das Alleeteam hält in seinem Leitbild (s. Anhang) explizit Verschiedenheit, Vielfältigkeit, soziales und individualisierendes Lernen im Kontext seines Auftrages, seines pädagogischen Konzeptes und des schulischen Umfeldes, fest. Das Konzept an der Schule wurde bereits vor zehn Jahren entwickelt ohne das Wissen um Management of Diversity. Die Leitidee entstand aus der Vision, optimale Lernbedingungen im Mehrklassensystem anzubieten und die Verschiedenheit zu nutzen, respektvoll und erfolgreich von – und miteinander zu lernen.

In der Elternarbeit, in der ich seit 2001 bis heute mitarbeite und mitprägen konnte, habe ich erfahren, wie das Konzept im schulischen Alltag mit 50% fremdsprachigen Kinder umgesetzt wird und grossen Erfolg hat. Die Schule erhielt dafür im November 2006 den Pestalozzipreis.

1.1. Fragestellungen

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit interessierten mich besonders die Fragen:

- Was ist Management of Diversity?
- Wie können Diversity-Aspekte in Nonprofit Organisationen wirksam werden?
- Welches wären dabei zentrale Führungsaufgaben?

1.2. Zielsetzungen

- Ich überprüfe an einem konkreten Beispiel einer Problemsituation in einer Nonprofit Organisation (Sozialamt) wie Diversity-Aspekte wirksam genutzt werden könnten.
- Ich mache Vorschläge welche zentralen Führungsaufgaben massgeblich werden könnten.

2. Management of Diversity

2.1 Definition von Management of Diversity

Management of Diversity ist ein Gesamtkonzept der Unternehmensführung, das die Heterogenität der Beschäftigten in den Vordergrund stellen soll, zum Vorteil aller Beteiligten nutzen soll, um die Ziele der Organisation bestmöglichst zu erreichen. Hierbei soll die individuelle Verschiedenheit (engl.: diversity) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervorgehoben werden. Im Fokus von Diversity Management steht demnach die Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren **Unterschieden und Gemeinsamkeiten**. (Vgl. Wikipedia, 2008 S.1-2)

Was bedeutet dies für Organisationen und wie gehen sie damit um?

Im Zusammenhang mit Management of Diversity werden in Organisationen im Wesentlichen drei Grundformen gewählt:

Die „**affirmative Aktion**“, die die Betonung auf Eingliederung setzt und sich zur Überwindung von Ungleichheiten einsetzt. Diesem Ansatz entsprechen in der Schweiz z.B. das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Mann und Frau und das Diskriminierungsverbot.

Das **Verständnis für Unterschiedlichkeit**, das im Kern die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Frage, wie Menschen in den Organisationen miteinander auskommen, behandelt.

Management of Diversity, bei dem es darum geht, ein Umfeld zu schaffen, bei dem die Talente aller Teilnehmer Zugang findet. (Vgl. Thomas/Woodruff, 1999, S.28)

Durch die Anpassung des amerikanischen Konzeptes auf europäische Managementsysteme und Organisationskulturen ist seit Ende der 90er Jahre eine veränderte Schwerpunktsetzung des Management of Diversity zu beobachten. Bis dahin wurden mit dem Konzept hauptsächlich Programme der „positiven Diskriminierung“ und der „Affirmativen Action“ assoziiert, bei denen die Assimilation und Eingliederung benachteiligter Gruppen im Vordergrund stand.

Neu wird in Europa die Zielsetzung im Hinblick auf eine tiefgreifende Änderung der Unternehmenskultur ausgeweitet, in der Wertschätzung und Bewusstsein für die Einzigartigkeit jedes Individuums als grundlegende Werte verankert sind. Galten bislang Unternehmensstrategien, die eher auf das Einebnen der Unterschiede in der Belegschaft ausgerichtet waren, folgt nun über die Zielsetzung der Gleichstellung hinaus, der Abbau von Stereotypenbildung, Aufbau von informeller Netzworkebildung und differenzierte personalpolitische Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (Vgl. Wikidipea, 2008)

2.2. Ziele von Management of Diversity

Die Ziele von Management of Diversity können wie folgt definiert werden:

- Steigerung der Effektivität und Lernfähigkeit von Organisationen
- Mit bestehender personeller Vielfalt in Organisationen erfolgreich umgehen, um Reibungsverluste, Demotivation und Fluktuation zu vermeiden
- Die Chancengleichheit verbessern
- Die Diskriminierung von Minderheiten verhindern
- Die Kundenorientierung und Leistungsqualität verbessern

Auf dieser Grundlage ist Management of Diversity ein dynamischer Prozess in Organisationen, mit all den damit verbundenen Herausforderungen wie z.B. Kommunikation, Anweisungen und Dienstwegen. (Vgl. Hansen, 2002, S.10 u.12)

Hier sind Führungskräfte als Person und Fachfrau/Fachmann gefordert. Die positive Haltung muss gelernt werden, z.B. im Umgang mit Fremden oder Veränderungen, die Widerstände und Ängste auslösen können. Es fordert weiterhin die Bereitschaft, sich kontinuierlich mit der wachsenden Komplexität der Organisation auseinanderzusetzen und die Fähigkeit, mit Spannungen, die aus der Vielfältigkeit von Haltungen, Erfahrungen und Handlungen entstehen, umzugehen.

2.3. Kerndimensionen und Aspekte von Diversity

2.3.1 Kerndimensionen von Diversity

Die Kerndimensionen von Diversity beinhalten sechs biologische und soziale Faktoren. Diese sind den Menschen von Natur aus gegeben, prägen ihre Welt, in der sie leben und sind praktisch nicht veränderbar. Sie betreffen das Alter, die Befähigung oder Behinderung, ethnische – kulturelle Herkunft, biologisches und/oder soziales Geschlecht, die sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung. (Vgl. Ungleich Besser Diversity Consulting, S.1)

2.3.2. Aspekte von Diversity

Erweitert werden die Kerndimensionen durch Aspekte, die die Person, die Organisation und die Umwelt, in der wir leben, betreffen.

- a) Personenbezogene und fachliche Aspekte sind z.B.: Muttersprache, Fremdsprache, Intelligenz, Bildung, Fachausbildung, Arbeitserfahrung, soziales Umfeld, Mobilität, Humor, Interessen, Arbeitsstil, Ideologie, Kommunikationsstil, Gewohnheiten usw.

- b) Aspekte der Organisation werden z.B. in der Aufgabe, der Rolle, des Status, der Position, der Hierarchie, der Macht, der Qualität, Erfolg, Ziele, Kommunikation, des Teamverhalten, der Betriebszugehörigkeit usw., benannt.
- c) In Bezug zur Umwelt werden Aspekte wie Geschichte, Recht, Gesellschaft, Umgang mit Zeit, Kultur, Ethik, Moral, usw. relevant.

Die Kerndimensionen, wie auch die verschiedenen Aspekte, beeinflussen unser Handeln, unsere zwischenmenschlichen Beziehungen und unser Denken. In den Arbeitsbezügen der Organisation, ist es wichtig, sich dieser Dimensionen bewusst zu werden, um beruflich adäquat zu handeln.

2.4. Management of Diversity als Geisteshaltung

Wie bereits unter Punkt 1 aufgeführt, bedarf es einer positiven Einstellung (Duden: „Geisteshaltung = die geistige Haltung, Einstellung“) bzgl. Management of Diversity in Organisationen; dies betrifft die Führungsebene, wie auch die Ebene der Mitarbeitenden. Diversity Management beginnt damit, dass jede Person in der Organisation für sich die Verantwortung übernimmt, Diversity zu akzeptieren und sich notwendige Kompetenzen aneignet, um den Prozess mitzugestalten. Das bedeutet, dass sich die Menschen in der Organisation bewusst werden über:

- ihre eigene Einstellung und ihren Umgang mit Verschiedenheit
- ihren Umgang mit Macht und Dominanz
- ein Sich-Einlassen auf kontinuierliches von- und miteinander Lernen
- die Fähigkeit, sich selbst und ihre Umwelt kritisch zu hinterfragen

(Vgl. Thomas/Woodruff, 1999, S. 34-44)

Das heisst, es ist unerlässlich, die berufliche Rolle bewusst zu gestalten, um die Ziele und den Auftrag der Organisation zu erfüllen.

2.5. Management Diversity als Führungsaufgabe

Was bedeuten diese Aussagen für Führungskräfte? Welche spezifischen Fähigkeiten und Qualifikation sind im Umgang mit Management of Diversity notwendig?

Führungsaufgaben in Organisationen lassen sich in drei wesentliche Hauptaufgaben einteilen:

- die Bedürfnisse und Ziele einer Organisation ermitteln und integrieren
- die Aufgaben gliedern und Arbeitsabläufe organisieren

- die Teamarbeit fördern und die Organisation weiterentwickeln.

(Vgl. Lotmar/Tondeur, 2004, S.27/28).

Diese Aufgaben, mit dem Focus auf Diversity, stellen für Führungskräfte eine besondere Anforderung dar. Im Vordergrund stehen Fragen wie:

- Welchen Auftrag haben wir und von wem?
- Welche grundlegenden Ziele sollen in unserer Organisation erreicht werden?
- Inwieweit hilft uns Diversity- Effektivität, unsere Ziele zu erreichen?
- Welche Auswirkung hat das auf die Dienstleistung gegenüber Dritten?
- Welche Strategien setze ich ein, um Management of Diversity umzusetzen?
- Wie verändert sich mit Management of Diversity die Organisationskultur?
- Welche Auswirkungen ergeben sich daraus gegenüber dem Umfeld?

3. Problemsituation in einer Nonprofit Organisation (Sozialamt einer grösseren Stadt in der Ostschweiz)

3.1. Organisationsstruktur des Sozialamtes

3.1.1 Die Geschäftsleitung

Das Sozialamt ist mit vielfältigen Aufgaben beauftragt und erbringt für die Einwohner und Einwohnerinnen der Stadt soziale Dienstleistungen gemäss Sozialhilfegesetz.

Die Geschäftsleitung setzt sich aus dem Stellenleiter, dem Leiter Rechtsdienst und den beiden Abteilungsleitungen zusammen. Dem Stellenleiter sind neben dem Sekretariat und dem Rechtsdienst, die Abteilungen „Persönliche Sozialhilfe“ (siehe 3.1.2) und „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“ (siehe 3.1.3) unterstellt. (siehe Organigramm).

3.1.2. Die Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“

Die Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“ umfasst die Ressorts Neuaufnahmen, Berufliche Integration und Soziale Integration.

Der Hauptschwerpunkt der Arbeit in ihrer Abteilung liegt in der persönlichen Beratung der Sozialhilfeempfänger und Sozialhilfeempfängerinnen und Asylanten sowie Auszahlung der Sozialhilfe.

In dieser Abteilung arbeiten insgesamt sechzehn Schweizerinnen und acht Schweizer. Die meisten davon haben eine Ausbildung als Sozialberater/Sozialberaterin FH absolviert. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zwischen fünf und fünfzehn Jahren in der Abteilung. Das Alter liegt zwischen 35 und 55 Jahren.

Anette Meier¹ ist über 50 Jahre alt und leitet seit 11 Jahren die Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“.

3.1.3 Die Abteilung „Stationäre Sozialhilfe und Besondere Sozialhilfe“

Der Abteilung „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“ sind die Ressorts Alimentenbevorschussung, Stationäre Sozialhilfe/Spezielle Dienste und eine Unterkunft für Obdachlose zugeordnet.

Der Hauptschwerpunkt in dieser Abteilung liegt in der Auszahlung besonderer Sozialhilfe wie Alimentenbevorschussung, Mutterschaftsbeiträgen, Übernahme von Krankenkassenbeiträge, Spitalkosten, Rückforderung von Sozialhilfe sowie Überprüfung von Verwandtenunterstützung. Ein Klientenkontakt findet nur in aussergewöhnlichen Fällen statt. Die Unterkunft für Obdachlose ist ausgegliedert. Hier liegt der Arbeitsschwerpunkt in der Betreuung.

In dieser Abteilung arbeiten insgesamt zwölf Schweizerinnen und fünf Schweizer. Sie haben zum einen eine kaufmännische Ausbildung absolviert und/oder die Gemeindefachschule (Verwaltungsschule) besucht. Auch hier sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Durchschnitt zwischen fünf und fünfzehn Jahren beschäftigt. Das Alter liegt zwischen 30 und 55 Jahren.

Peter Muster, als Abteilungsleiter ist 31 Jahre alt. Er hat zunächst eine kaufmännische Ausbildung absolviert und sich dann an der Gemeindefachschule weiterqualifiziert.

3.1.4 Gefässe für Besprechungen und Weiterbildung

Die Geschäftsleitung trifft sich einmal wöchentlichen zu Dienstbesprechungen, um strategische und organisatorische Themen zu besprechen.

Die Abteilungsleitungen treffen sich einmal monatlich gemeinsam mit den Ressortleitern und Ressortleiterinnen zu einer Dienstbesprechung, in der hauptsächlich sachlich informiert wird.

Darüber hinaus werden für alle Beschäftigten im Sozialamt interne und externe Fortbildungen und Supervision angeboten. Die Supervision wird ausschliesslich von der Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“ genutzt.

¹ Alle Namen wurden von der Autorin anonymisiert

3.2 Problemsituation

Peter Muster¹ arbeitet seit drei Jahren als Abteilungsleiter (Stationäre Sozialhilfe und Besondere Sozialhilfe). Seit längerem beschäftigt ihn die Frage, wie die Zusammenarbeit zwischen der Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“ und der „Abteilung Stationäre und Besondere Sozialhilfe“ des Sozialamtes optimiert werden könnte. Er erlebt, wie es zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser Abteilungen immer wieder zu Auseinandersetzungen kommt, die eine gute Zusammenarbeit behindern.

Dies zeigt sich zum einen in bewertenden Äusserungen der Mitarbeitenden der Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“ gegenüber den Mitarbeitenden der Abteilung „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“, in Aussagen wie: „Ihr aus der „Finanzabteilung“ wisst doch gar nicht, um was es wirklich geht. Mit eurer Ausbildung könnt ihr euch nicht in die Probleme der Menschen, die wir beraten, einfühlen. Ihr schaut nur auf die Zahlen, der Rest interessiert euch doch nicht“.

Umgekehrt können die Mitarbeitenden der „Stationären und Besonderen Sozialhilfe“ Entscheidungen aus der anderen Abteilung nicht nachvollziehen. Dies wird in einem Beispiel deutlich, als sich bei einer Sozialhilfeempfängerin die Eltern zur Übernahme der Lebenshaltungskosten bereit erklärten. Für Peter Muster war mit dieser Übernahme der Kosten der „Fall“ abgeschlossen. Als seine Kollegin aber erklärte, das Sozialamt solle die Kosten vorstrecken und mit den Eltern abrechnen, um so weitere Beratungsgespräche mit der Klientin führen zu können, löste diese Haltung der Kollegin Unverständnis bei Peter Muster aus.

Darüber hinaus führen beide Abteilungen immer wieder Diskussion darum, wer im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht. Peter Muster, als Abteilungsleiter der „Stationären und Besonderen Sozialhilfe“, vertritt den Standpunkt: die Finanzen. Anette Meier, die Abteilungsleiterin der „Persönlichen Sozialhilfe“ hingegen, vertritt den Standpunkt: der Mensch. Die Diskussion darum verläuft in Endlosschleifen, ohne Ergebnis. Die unterschiedlichen Haltungen wirken sich negativ auf die Arbeitsabläufe aus.

Hierzu nenne ich drei Beispiele:

1. An den Schnittstellen, bei denen die Zusammenarbeit der beiden Abteilungen erforderlich wäre, z.B. durch korrektes Ausfüllen von Formularen, grenzen sich die Abteilungen ab.

¹ Alle Namen wurden von der Autorin anonymisiert

2. Bei konzeptionellen Neuerungen, wie z.B. die Einführung des Controllings, reagiert die Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“ mit mehr Widerstand, als die Abteilung „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“.
3. Auch in der Führung der Korrespondenz und Administration gibt es unterschiedliche Auffassungen: Während die verwaltungsorientierten Mitarbeitenden sehr korrekt und genau arbeiten, vernachlässigen die anderen Mitarbeitenden diese „mühsame administrative“ Pflicht.

Darüber scheint der gemeinsame Auftrag und das Ziel, nämlich den Sozialhilfeempfänger und die Sozialhilfeempfängerin bestmöglichst zu beraten und ihm/ihr die ihm/ihr zustehenden Leistungen zu bewilligen, verloren zu gehen. In der Zusammenarbeit erzeugt dies Spannungen zwischen den Abteilungen. Diese werden in gemeinsamen Dienstbesprechungen bis anhin zu wenig thematisiert und nicht bearbeitet.

Seit Anfang dieses Jahres ist nun die Amtsleitung neu durch Markus Geser¹ besetzt. War bislang ein eher dominant, autoritärer Führungsstil vorherrschend, wird jetzt durch Markus Geser ein Wechsel zu einem partizipativ - kooperativen Führungsstil spürbar. Peter Muster erlebt den neuen Stellenleiter als loyal und interessiert. Er erhofft sich von ihm entsprechende Unterstützung für einen Wechsel in der Organisationskultur und die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu optimieren. Wie ist dies aber unter den gegebenen organisatorischen Bedingungen und Realitäten möglich?

4. Analyse der Problemsituation unter Einbezug von Diversity Aspekten (siehe 2.3.2)

Im Beispiel des Sozialamtes werden verschiedene Diversity Aspekte deutlich. In der Analyse fasse ich die von Peter Muster als problemrelevant geschilderten Bereiche und meine Erkenntnisse aus unserem Gespräch zusammen. Meine Feststellungen schliesse ich jeweils mit einer Fragestellung ab, weil ich nur vermuten kann, dass diese Aspekte auch problemrelevant sein könnten.

¹ Alle Namen wurden von der Autorin anonymisiert

4.1 Personenbezogene und fachliche Aspekte

Die meisten Mitarbeitenden in beiden Abteilungen, verfügen über eine qualifizierte Fachausbildung. Diese Ausbildungen werden entwertet und für die gemeinsame Aufgabenerfüllung als unwichtig erachtet.

Der Arbeitsstil ist in der Abteilung „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“ sehr korrekt und genau. Die Abteilung „Stationäre Sozialhilfe“ vernachlässigt diese administrative Pflicht, so dass die Arbeitsabläufe an den Schnittstellen behindert werden.

Peter Muster erhofft sich, dass der neue Stellenleiter mit seinem partizipativ-kooperativen Führungsstil neue Impulse in die Führungsetage des Sozialamtes bringt.

Die Anzahl der Frauen überwiegt, sowohl in der Abteilung „Persönliche Sozialhilfe“ wie in der Abteilung „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“. Wie fühlen sich die Männer in der Minderheit und wie werden Frauen und Männer in der Organisation anerkannt? Wie werden männliche und weibliche Anteile integriert?

Das Alter der Mitarbeitenden variiert zwischen dreissig und fünfzig Jahren. Die Erfahrung in der konkreten Arbeit ist dementsprechend unterschiedlich. Von erfahrenen, älteren Mitarbeitenden können die Jüngeren mit weniger Erfahrung lernen. Andererseits können die Älteren von der Innovationslust der Jüngern profitieren. Wie wird im Sozialamt die Balance gehalten zwischen Innovation und Erfahrung?

4.2 Aspekte der Organisation

Die Abteilungen sind thematisch zugeordnet. Die „Persönliche Sozialhilfe“ hat deshalb andere Arbeitsschwerpunkte als die „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“. Dieser Unterschied wird bewertet und führt an den Schnittstellen zu unbefriedigenden Arbeitsergebnissen.

Die Kommunikation beschränkt sich z.Zt. auf sachliche Informationen, die in Dienstbesprechungen ausgetauscht werden. Konflikte, die im Zusammenhang mit entwertenden Äusserungen oder der Bewertung der Arbeit stehen, werden kaum thematisiert und damit nicht geklärt. Das führt zu immanenten Spannungen, die eine fruchtbare Zusammenarbeit verhindern.

4.3 Aspekte in Bezug zur Umwelt

Das Sozialamt beschäftigt ausschliesslich Schweizerinnen und Schweizer, während die Zielgruppe vielfältige ethnisch – kulturelle Hintergründe aufweist. Wie kommt hier das „Fremde“ in den Focus der Mitarbeitenden in der alltäglichen Arbeit aber auch, im übertragenen Sinne, in der Bearbeitung der Konflikte zwischen den Abteilungen?

4.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Unterschiede der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. Zt. nicht gleichwertig und nutzbringend für die Organisation eingebracht werden können. Die beschriebene Problemsituation führt momentan zu Verteidigung, Abgrenzung, Widerstand und Bewertung. Die Energie für die gemeinsame Aufgabenerfüllung ist damit gebunden. Das muss verstanden und reflektiert werden.

5. Vorschläge für konkrete Lösungsansätze (zentrale Führungsaufgaben)

5.1. „Diversity managen“, Brücken bauen

Die Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten stehen beim Management of Diversity im Focus.

Gemeinsam ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Sozialamtes der Auftrag der Organisation. Dieser Auftrag und die sich daraus ergebenden Aufgaben können von den Mitarbeitenden nicht beliebig definiert werden, sondern sind gesetzlich vorgegeben.

Hier sind die Führungspersonen Peter Muster und Anette Meier, aber vor allem der neue Stellenleiter Markus Geser, gefordert, die Gemeinsamkeit des Auftrages des Sozialamtes wieder in den Vordergrund zu rücken. Ihre Führungsaufgaben beinhalten weiterhin, eine Brücke zu bauen, die den „Graben“ zwischen der „Persönliche Sozialhilfe“ und „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“ überwindet.

5.2. Hinführung zu einer konstruktiven Kommunikationskultur

Die Kommunikation bewusst gestalten, die Fähigkeit, sich in andere einzufühlen und die Verschiedenheit zu nutzen, respektvoll und erfolgreich von – und miteinander zu lernen ist für eine konstruktive Zusammenarbeit, sowie Weiterentwicklung der Organisation nötig.

Die Abteilungen des Sozialamtes sind in „Persönlichen Sozialhilfe“ und „Stationäre und Besondere Sozialhilfe“ aufgeteilt. Das hat Auswirkungen auf die Kommunikation. Diese reduziert sich zur Zeit auf sachliche und organisatorische Informationen, die in Dienstbesprechungen ausgetauscht werden.

Die Bearbeitung folgender Themen könnte den Führungskräften Aufschlüsse geben über die anstehenden Schritte Richtung optimaler Zusammenarbeit unter Berücksichtigung von Diversity-Aspekten:

- Pflege der Wertschätzung (z.B. allgemeine Wertschätzung, Wertschätzung der Ausbildungen)
- Umgang mit kultureller Vielfalt (z.B. „Fremdes“ thematisieren)
- Optimierung der Zusammenarbeit (z.B. Nutzen des Führungsstils des neuen Stellenleiters, Klärung der administrativen Pflichten)
- Abbau von Spannungen (z.B. Gender, unterschiedliche Werthaltungen)
- Klärungen der Erwartungen bezüglich der Entwicklung des Sozialamtes (z.B. Innovation – Bewahren)
- Sicherung positiver Arbeitsergebnisse (z.B. Überprüfung der Schnittstellen der Abteilungen, Evaluierung der Klientenzufriedenheit, Verständnis für die spezifischen Aufgaben)

5.3 Teamvereinbarungen für das Erreichen der gemeinsamen Ziele

Das Sozialamt erbringt Dienstleistungen für die Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt, gemäss Sozialhilfegesetz. Markus Geser als Gesamtleiter, Anette Meier und Peter Muster als Abteilungsleitungen, haben als Führungskräfte den Auftrag dies sicherzustellen. Der Gesamtauftrag und die sich daraus ergebenden Aufgaben für die beiden Abteilungen, sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich.

Es geht darum, gemeinsam eine erfolgreiche Arbeit zu leisten und damit die Zufriedenheit der Klienten sicher zu stellen.

Um diese Aufgabe lösen zu können wären, unter Berücksichtigung der Diversity-Aspekte, die Ausarbeitung gemeinsamer Ziele (Leitbild) und Teamvereinbarungen für die Zusammenarbeit erforderlich.

6. Fazit

Wie können Aspekte von Management of Diversity in Nonprofit Organisationen wirksam werden und welche zentralen Führungsaufgaben wären dabei von Bedeutung? Diese Fragen stellte ich mir zu Beginn meiner Arbeit.

In der Analyse der Problemsituation des Sozialamtes unter Diversity Aspekten wurde deutlich, dass die Mitarbeitenden des Sozialamtes ihre Unterschiede zur Zeit nicht gleichwertig und nutzbringend für die gemeinsame Aufgabenerfüllung einbringen können. Die Aspekte von Diversity im Sozialamt werden wirksam, wenn sie in ihrer Bedeutung erkannt, reflektiert und zusammengeführt werden, um die gemeinsame Aufgabenerfüllung erfolgreich zu bewältigen. Diesen Prozess zu initiieren ist eine zentrale Führungsaufgabe des Stellenleiters und der Abteilungsleitungen.

Die Einstellung, mit bestehender personeller Vielfalt erfolgreich umzugehen, fordert von der Gesamtleitung, wie auch von den Abteilungsleitungen des Sozialamtes die Bereitschaft, sich kontinuierlich mit der wachsenden Komplexität der Organisation auseinanderzusetzen. Gleichzeitig fordert es von der Führung die Fähigkeit mit der Spannung, die aus den vielfältigen Haltungen, Erfahrungen und Handlung entstehen, konstruktiv umzugehen. Eine solche Haltung bewirkt einen Wandel in der Organisationskultur, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Verantwortung für Diversity übernehmen können.

Schlussbemerkungen

Aus eigener Erfahrung weiss ich, was es bedeutet, sich von Anderen zu unterscheiden u.a. in der Sprache, der Kultur und in der Geschichte. Das ist nicht immer einfach und beinhaltet eine Balance zu finden zwischen dem „Eigenen“ und dem „Fremden“, zwischen dem Unterschied und der Gemeinsamkeit, um so die Beziehung zu gestalten.

Nonprofit Organisationen sind in hohem Masse gefordert mit Vielfältigkeit umzugehen. Das betrifft nicht nur die Mitarbeitenden untereinander, sondern auch die Zielgruppe, die unterschiedliche Voraussetzungen mitbringt. Sich dieser Unterschiede bewusst werden, sie anzuerkennen und wertschätzend in die Beziehungsgestaltung mit hineinzunehmen, erfordert professionelles Umgehen mit Diversity und den Mut, Management of Diversity, als Konzept in der Organisation umzusetzen.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Management of Diversity, an der Problemsituation des Sozialamtes, war für mich deshalb eine erneute Herausforderung und Bestätigung, dass Verschiedenheit nicht auszugrenzen, sondern zu verstehen und zu nutzen, ist, so wie es zum Beispiel im Alleeschulhaus bereits praktiziert wird.

Ich hätte gerne diese Nonprofit Organisation, die erfolgreich mit Diversity-Aspekten arbeitet, in meine Arbeit aufgenommen. Das hätte aber den Rahmen meiner Abschlussarbeit gesprengt. Deshalb beschränke ich mich darauf, das Leitbild des Alleeschulhauses als Anlage beizufügen und auf die Homepage des Prismas hinzuweisen: www.prisma-wil.ch .

An dieser Stelle danke ich allen, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben durch ihre Offenheit, das Vertrauen, ihre fachlichen Hinweise und Rückmeldung.

Literaturverzeichnis

- Dr. Kunkel-Razum, K., Dr.Scholze-Stubenrecht, W., Dr. Wermke, M. (Hrsg). (2003).
Deutsches Universalwörterbuch. (5.überarb. Aufl.). Dudenverlag Mannheim, Leipzig,
Wien, Zürich.
- Hansen, K. (2002). Diversity Management: Vielfalt leben. Social management. Zeitschrift
für Sozialwissenschaft, 12, 10-15.
- Lotmar, P., Tondeur, E. (2004). Führen in sozialen Organisationen (7. überarb. Aufl.).
Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien.
- Thomas, R.R., Woodruff I.M., (1999). Management of Diversity, Neue Personalstrategien
für Unternehmen. (1.Aufl. Mai 2001). Gabler.
- Diversity Informationen von Ungleich Besser Diversity Consulting. (2008). Gefunden am
6.1.2008 unter http://www.ungleich-besser.de/beschaefigte/bedeutung/vielfalt_diversity.
- Wikipedia. (2008). Diversity Management. Gefunden am 19.1.2008 unter
http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity_Management (letzte Aktualisierung 3.1.2008)