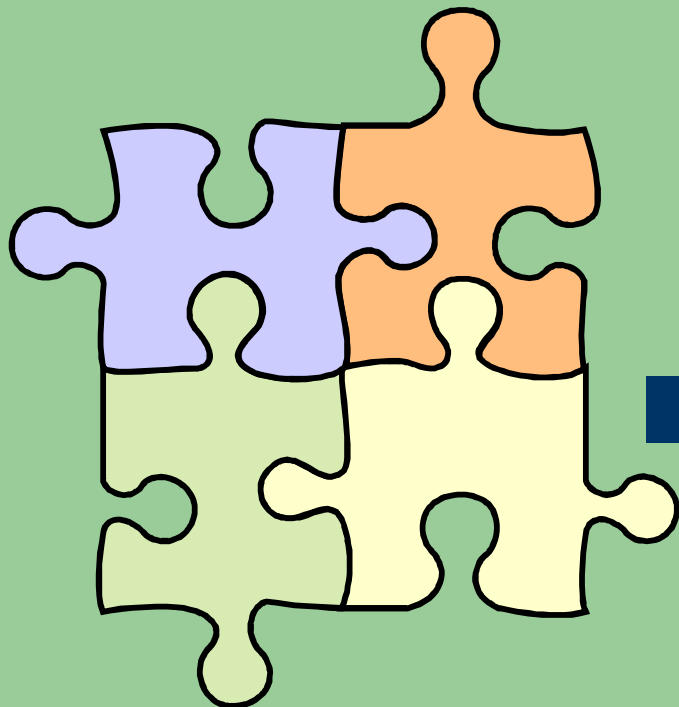
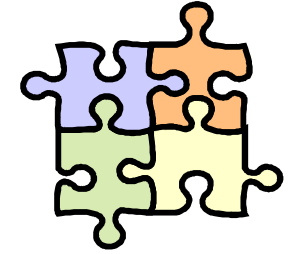


# Diversity-Management für die Kommunalverwaltung Heilbronn



Bedingungen, Nutzen  
und Wege

Dr. rer. pol. Yvonne Hapke  
23.06.2010



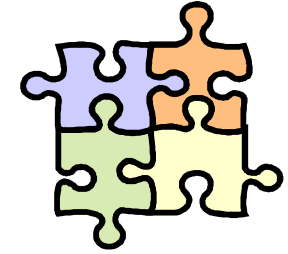
# Gliederung

1. Was ist Diversity?
2. Vielfalt in öffentlichen Organisationen
3. Nutzen für die Stadt & die Kommunalverwaltung
4. Bedingungen
5. Wege

# DM: Personalzentriertes Management

„Die ‚Ressource Personal‘ will nicht nur durch moderne Vorschriften gepflegt sein, sie braucht vor allem die Pflege durch ein effektives und humanes Human-Management.“

Hans Peter Bull, „Verantwortung für einen leistungsstarken öffentlichen Dienst“, in: *Verwaltung und Management* 5.2008: 232.

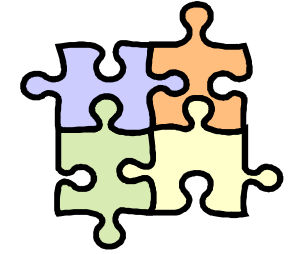


## Was ist Diversity?

- "Diversity results from people who bring different resources and perspectives to the workplace and who have distinctive needs, preferences, expectations, life-styles."

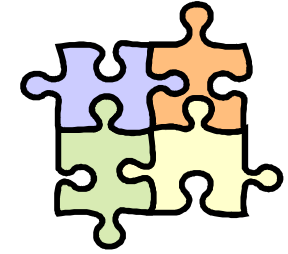
Thomas G. Cummings und Christopher G. Worley, Organizational Development and Change (LA,1993: 445)

- AGG: Diskriminierungsverbot (implizite Defizitorientierung)



## Stärke der umfassenderen Definition

- Sieht den individuellen Menschen mit:
  1. seinen Ressourcen
  2. seinen Erwartungen
  3. seinen Bedürfnissen
  4. seinen Einstellungen
  5. seinen Wünschen
  6. seinem Arbeitsstil
  7. seinem Lebensstil

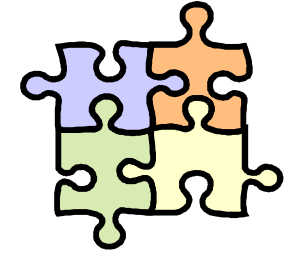


# Vielfalt und Kommunalverwaltung

- DM als Reaktion auf eine Wohnbevölkerung, die immer „**bunter**“ wird, während die MitarbeiterInnen in der Verwaltung immer „**grauer**“ werden.
- In nur wenigen Jahren sehen sich viele Kommunen mit Pensionierungswellen konfrontiert, die die adäquate Besetzung etlicher Führungspositionen in Frage stellen. Auch auf nachgeordneten Ebenen werden Probleme entstehen.

# Gegensteuern durch...

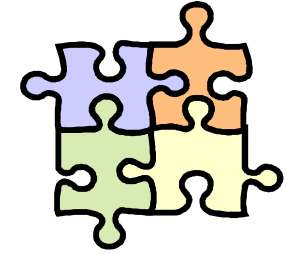
- 1) Beschäftigenressourcen besser ausschöpfen und ggf. neue Beschäftigtengruppen zu gewinnen z.B. Migrantinnen und Migranten
  - Integration und interkulturelles Management
- 2) Leistungsträgerinnen und Leistungsträger zu binden z.B. Beschäftigte in der Familien- und Pflegephase
  - Gender Mainstreaming und Frauenförderung
- 3) das Personalmanagement in Richtung Diversity-Management weiterzuentwickeln



„Nur diejenigen Organisationen werden im 21. Jh.  
überleben und erfolgreich sein, die die Ressourcen  
ihrer Arbeitskräfte voll ausschöpfen.“

Procter & Gamble-Manager in C.M. Solomon, "The Corporate Response  
to Workforce Diversity" *Personnel Journal* 6.8 (1989): 50





# DM für die Kommunalverwaltung

- Stellt den individuellen Menschen in den Mittelpunkt
  1. **seinen Ressourcen**
  2. seinen Erwartungen
  3. seinen Bedürfnissen
  4. seinen Einstellungen
  5. seinen Wünschen
  6. seinem Arbeitsstil
  7. seinem Lebensstil

# Nutzen für...

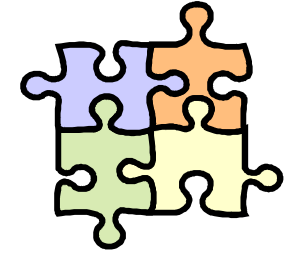


## die Stadt

- **mehr Bürgernähe** durch größere Repräsentativität der Bevölkerung
- **mehr Bürgernähe** durch qualitativ hochwertigere Dienstleistungen
- **mehr Bürgernähe** durch zügigere Leistungserbringung

## die Kommunalverwaltung

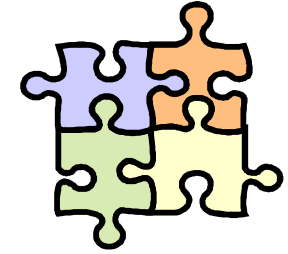
- adäquate Besetzung von Führungspositionen und nachgeordneten Stellen
- höhere **MitarbeiterInnen-zufriedenheit**
- geringere Fluktuation
- höhere **Arbeitsmotivation**
- höhere **Effizienz**
  
- geringere **Kosten**



# Anforderungen an die Organisation

Idealbedingungen für bzw. Ergebnisse von DM-Prozessen:

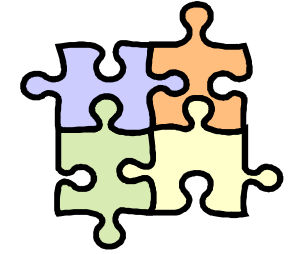
- Partizipative(re) Entscheidungs- und Führungskultur
- möglichst flache Hierarchien
- hohe/höhere Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und Arbeitsformen
- stärkere Unterscheidung von Führungs- und Fachkompetenz



# Anforderungen an die MitarbeiterInnen

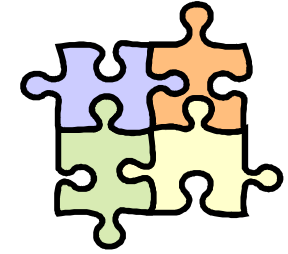
Idealbedingungen bzw. Ergebnis von DM-Prozessen  
in der Organisation

- hohe persönliche und soziale Kompetenz
- Bereitschaft, sich einzubringen
- Offenheit und Flexibilität
- Teamfähigkeit



## Mögliche Wege

- Generelle Reflexion der Organisationskultur
- Sensibilisierung für und Wertschätzung von unterschiedlichen Ausgangssituationen und Bedürfnislagen insbesondere auch für Führungskräfte
- Unterstützung von heterogenen Teams
- Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation in der Organisationsentwicklung und bei der Erarbeitung eines Kommunikations- bzw. Marketingkonzepts



## Ziele formulieren und umsetzen

- Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern für Diversity-Themen (Top-Down and Bottom-Up)
- Festlegung von Zielen: Wofür wird Diversity benötigt? Wie läßt sich dies erreichen?
  - Diversity-Strategie bei der Stellenbesetzung (einschließlich Führungskräfte und herausgehobene Positionen)

Wie können Sie (mehr) Diversity erreichen?



# Vorteilhafte Ausgangsbedingungen für DM in Heilbronn

- verhältnismäßig klein unter den größeren Städten: organisatorisch und strukturell einfacher zu bewerkstelligen
- Erfolge im Gender- und Integrationsbereich als wichtige Diversity-Zugpferde
- Daten erfasst: z.B. „Zuwanderungsgeschichte“ d.h. Öffnung, Bereitschaft und Sensibilität für das Thema sind grundsätzlich vorhanden → DM kann leichter eingeführt werden
- 46% Zuwanderungshintergrund als Diversity-RESSOURCE



**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



Evangelische Hochschule Ludwigsburg

Dr. Yvonne Hapke

Tel. 07432/5040200

Email: [y.hapke@eh-ludwigsburg.de](mailto:y.hapke@eh-ludwigsburg.de)



Institut für  
Antidiskriminierungs-  
und Diversityfragen