

Teil A

Einführung

1. Diversity und Diversity Management als Problem des Personalmanagements

Der Philosoph Karl Jaspers (1883 – 1969) soll einmal gesagt haben: „*Eine über die Gleichheit der Chance hinausgehende Gleichmachung der Menschen ist die höchste Ungerechtigkeit*“ (vgl. Weidenfeld 2002, S. 330).

Diversity Management (DiM) ist ein Konzept, das versucht, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern¹ die faire Chance zu bieten, die eigenen Vorzüge und auch Defizite so zum Erfolg der Organisation beisteuern zu können, dass sowohl der Mitarbeiter als auch die Organisation den größtmöglichen Nutzen erzielen kann. Dabei wird besonders berücksichtigt, dass die Menschen nicht gleich sind, sondern individuelle Stärken und Schwächen haben. Eine Gleichmachung der Menschen wäre damit eine große Ungerechtigkeit.

Man könnte davon ausgehen, dass gleiches Recht bzw. gleiche Pflicht für alle eine Diskriminierung weitestgehend eindämmt. Allerdings könnten mit allgemeinen Rechtsvorschriften tatsächlich alle Mitarbeiter über die Gleichheit der Chance hinausgehend nivelliert werden. In Wahrheit gibt es sehr wohl Unterschiede zwischen den Individuen, die bei strikter Gleichbehandlung diskriminierend wirken können. Ein Beispiel bietet die Unterschiedlichkeit der körperlichen und geistigen Fähigkeiten. Diese Differenzierung findet ihre öffentliche Bedeutung im Bemühen um die Integration von Menschen mit Behinderungen. Dass Behinderte normalerweise einen körperlichen Nachteil gegenüber Nichtbehinderten haben können, gilt als selbstverständlich. Individuelle Besonderheiten können sich aber trotz festgeschriebener Chancengleichheit negativ auswirken. Beispielsweise lässt der behindertengerechte Zugang zu notwendigen Arbeitsmitteln in vielen Organisationen noch zu wünschen übrig, wie sich an später beschriebenen Beispielen zeigen wird.

Aber nicht nur eine mögliche Behinderung, sondern vielfältige weitere Unterschiede spielen in der Mitarbeiterschaft eine entscheidende Rolle. DiM versucht, die Stärken der Mitarbeiter individuell zu fördern. Dabei sollen alle „Dimensionen“ der persönlichen Vielfalt berücksichtigt werden. Als die sechs Hauptdimensionen der Vielfalt gelten in der Wissenschaft das Geschlecht, die Ethnizität (Rasse, Hautfarbe, Nationalität), das Alter, die Religion, die sexuelle Orientierung und eine eventuelle Behinderung. Diversity Management bietet die Möglichkeit, Konflikte einzudämmen und Anlagen und Fähigkeiten aller Mitarbeiter durch deren Wertschätzung gewinnbringend für die Organisation zu nutzen.

¹ Auch wenn der Einfachheit halber hier hauptsächlich die maskuline Form gewählt wird, so sind dennoch beide Geschlechter ohne Diskriminierungsabsicht gemeint.

Auch wenn Mitarbeiter Schwächen aufweisen, die allein wenig nutzbringend wären, so müssen sie dennoch Stärken haben, die sich bei individueller Unterstützung für die Organisation gewinnbringend einsetzen lassen. Beispielsweise könnten homosexuelle Mitarbeiter eine bessere Leistung erbringen, wenn sie ihre persönlichen Neigungen nicht vor ihren Kollegen verbergen und damit viel Energie verschwenden müssten. Z. B. könnten diese Mitarbeiter gezielt für die Betreuung von gleichgesinnten Kundengruppen eingesetzt werden und so einen zusätzlichen Nutzen für die Organisation erbringen.

„Im Mittelpunkt des DiM-Konzepts steht die Einsicht, dass Beschäftigte, Kunden und andere Stakeholder viele Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufweisen. Insbesondere aus den Unterschieden resultieren Chancen, die gezielt genutzt, und Risiken, die minimiert werden sollten. [...] DiM wird als strategisches Gesamtkonzept vermarktet, dessen Produktivitätseffekte aus der gezielten Nutzung von persönlichen Kompetenzen sowie dem Abbau von Vorurteilen, Stereotypen, Reibungen und Konflikten resultieren!“ (Vedder 2005, S. 35). Das Verständnis für diversity ist eine Voraussetzung für die Chancengleichheit und den optimalen Nutzen aller Kapazitäten im Betrieb. In der Praxis wird **d**iversity, klein geschrieben, als die Vielfalt der Mitarbeiterschaft und **D**iversity, groß geschrieben, als Diversity Management verstanden.

Die Europäische Union (EU) ist ein Beispiel für eine Organisation mit sehr vielfältiger Mitarbeiterschaft. Sie hat mit der Integration von nunmehr 27 Mitgliedstaaten das Problem aller Hauptdimensionen der Vielfalt und damit einer gerechten, ausgewogenen, effektiven und effizienten Personalführung, da viele Positionen innerhalb der EU-Verwaltung turnusmäßig von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Ländern und damit als Angehörige einer anderen Nationalität und Kultur besetzt werden.

Durch die Vielfalt der Mitarbeiter kann es zu Konflikten, Ungerechtigkeiten und die Vernachlässigung des Individualitätsgedankens kommen. Organisationen müssen aber den Arbeitsplatz nach Leistungsvorgaben der Organisation beschreiben, denn wirtschaftliche Interessen stehen im Vordergrund. Wirtschaftlichkeit ist für eine öffentliche Verwaltung im Vergleich mit einem Wirtschaftsunternehmen eher zweitrangig, da die Liquiditätssicherung nicht unter marktwirtschaftlichen Bedingungen erarbeitet werden muss. Auch ist die Messung des Erfolges einer öffentlichen Verwaltung eher schwierig, da es keine eindeutigen Effizienzkriterien gibt. Die Übertragbarkeit von Vor- und Nachteilen des Diversity Managements von einem Wirtschaftsunternehmen auf eine öffentliche Verwaltung ist also nicht ohne Einschränkungen möglich, dennoch hat aber auch eine öffentliche Verwaltung gegenüber dem Steuerzahler die Verantwortung, wirtschaftlich zu arbeiten. Um wirtschaftliche Ziele zu erreichen,

versucht DiM die individuellen Potenziale der Mitarbeiter auf die betriebliche Aufgabe zu konzentrieren. Energie, die teilweise für den Kampf um Anerkennung und Chancengleichheit verschwendet wird, soll für die Organisation aktiviert werden. Umso mehr ist die Beachtung und Wertschätzung der individuellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Mitarbeiter für den Organisationserfolg wichtig.

2. Problemstellung

Die EU-Verwaltung beklagt in der Begründung für die so genannte „Kinnock-Reform“ die teilweise unzureichende Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter und fordert neue Wege, die Chancengleichheit der Bediensteten zu fördern und damit den Erfolg der Arbeit zu steigern. In der Kinnock-Reform werden bereits viele Vorschläge unterbreitet, die durch DiM unterstützt werden könnten. Es werden viele Defizite angesprochen, die mit DiM eine positive Wendung nehmen könnten. Warum sollte DiM dann nicht ein beschreibbarer Weg für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der EU-Verwaltung sein? In der vorliegenden Arbeit soll versucht werden, einen Zusammenhang zwischen den zu bewältigenden Problemen der EU und einer Möglichkeit der Implementierung von DiM herzustellen. Bei den Recherchen wurden viele Telefongespräche mit leitenden Beamten der EU geführt und zahlreiche E-Mail-Kontakte hergestellt, die hier nur auszugsweise präsentiert werden können. Wichtige E-Mails sind im Anhang in voller Länge dokumentiert.

Die EU-Verwaltung hat mit der Kinnock-Reform bereits erste Schritte unternommen, eine wirtschaftlichere Arbeitsweise herbeizuführen. Die in dieser Reform beschriebenen Defizite sollen dargestellt werden. Als Ergebnis der Reform wurde das „Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ überarbeitet. Mittels einer Dokumentenanalyse soll herausgefunden werden, inwieweit das Statut Möglichkeiten für eine eventuelle Implementierung von DiM unterstützen könnte. Beide Dokumente lassen keinen genauen Schluss darüber zu, inwieweit die Mitarbeiter von den neuen Vorschriften profitieren. Wie das neue Statut interpretiert werden kann und inwiefern Vorgesetzte nun eine höhere Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter erwarten können, geht ebenfalls nicht aus den Schriftstücken hervor. Durch eine Expertenbefragung sollen daher die Interpretationsmöglichkeiten des Statuts beleuchtet werden. Mittels der Analyse von EU-internen Veröffentlichungen und einer Umfrage unter einigen freiwilligen Mitarbeitern soll die Einschätzung der Chancengleichheit unter den Mitarbeitern herausgefunden und Verbesserungsvorschläge unter Berücksichtigung von DiM erarbeitet werden.

2.1 Theoretischer und empirischer Forschungsbedarf

Viele wissenschaftliche Untersuchungen zum Thema Diversity nehmen Bezug auf bereits existierende Praxisfelder aus Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen. Dagegen gibt es kaum einen theoretischen Bezugsrahmen, der für die Forschung herangezogen werden könnte (vgl. Vedder 2005, S. 41). Der Schwerpunkt der vorhandenen Literatur zu diesem Themengebiet liegt nach wie vor bei US-amerikanischen Publikationen (vgl. besonders Cox/Blake 1991, S. 45-56; Cox 1991, S. 34-47; Cox 1993; Dass/Parker 1999, S. 68-80; Loden/Rosener 1991a; Plummer 2003; Thomas 2001; Thomas 1996; Thomas/Ely 1996, S. 79-90; Williams/O'Reilly 1998, S. 77-140). Eine systematische Aufarbeitung des Themas Diversity liegt in der deutschen Literatur erst sehr vereinzelt vor. Z. B. haben sich Krell, Wagner und Sepehri bisher im Wesentlichen mit dieser wissenschaftlichen Aufgabe beschäftigt (vgl. besonders Belinski/Hansen/Müller 2003; Koall/Buchhagen/Höher 2002; Krell 2004; Krell 2000, S. 27-38; Krell 1996, S. 334-350; Sepehri 2002; Stuber 2004; Vedder 2002, S. 1-62; Wächter/Vedder/Führung 2003). Es müssten mehr empirische Untersuchungen zur Erfassung des diversity-Verständnisses, den Erscheinungsformen und der Relevanz durchgeführt werden. Sepehri hat eine diesbezügliche Erhebung bei der Firma Siemens unternommen (vgl. Sepehri 2002). Gleichgeartete empirische Konzepte für eine multinationale und multikulturelle Non-Profit-Organisation wie die Europäische Union gibt es bis heute nicht. Verschiedene weitere Untersuchungen zielen mehr auf einzelne Dimensionen von diversity ab.

Die Tatsache, dass bislang kaum eine empirische Untersuchung von diversity in öffentlichen Verwaltungen und der EU stattgefunden hat, macht eine Nachforschung im Personalmanagement dieser Institutionen sehr interessant; daher soll nun der Frage nachgegangen werden:

Wie stellt sich die Anerkennung der Individualität und Vielfalt bezüglich der Chancengleichheit der Mitarbeiter in der EU rechtlich dar, und wie begegnet die EU den diesbezüglichen Erfordernissen durch ihr Personalmanagement?

Diese Hauptfrage und einige Unterfragen, die im Folgenden erarbeitet werden, sollen durch die genauere Untersuchung des „Statuts für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ (vgl. Kommission 1997 und 2004), auch „staff regulations“ genannt, beantwortet werden, das als personalrechtliche Grundlage der EU gilt und mit Wirkung vom 01.05.2004 auch bezüglich der Anerkennung der Vielfalt der Mitarbeiter angepasst wurde. Individualität, Identität und Vielfalt der Mitarbeiter müssen hier ihre rechtliche Anerkennung finden.

2.2 Das Verständnis von diversity

Große Organisationen versuchen mit allgemeinen Richtlinien, die durch das deutsche Arbeitsrecht bezüglich der Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten vorgegeben werden, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleiche Chancen und Fördermöglichkeiten einzuräumen. Wenn keine weiteren Maßnahmen getroffen werden, besteht die Gefahr, dass die Ungleichheit der Personen, sei es beispielsweise durch das Geschlecht oder die Rasse bzw. Hautfarbe, eine mögliche Behinderung oder die sexuelle Orientierung verkannt und nicht optimal für den Unternehmenserfolg genutzt wird. Unternehmensleitbilder geben die Möglichkeit, die Organisationsphilosophie weiterzutragen und sind Grundlagen, um DiM erfolgreich zu etablieren (vgl. Elmerich/Watrinet 2006, S. 83). Letztendlich zählt aber nur die Leistung, die der Mitarbeiter erbringt. Wenn die Umstände, mit denen er durch seine individuellen Eigenschaften und Neigungen am Arbeitsplatz umgehen muss, nicht berücksichtigt werden, kann die volle Entfaltung seiner Leistungsfähigkeit nicht ausgeschöpft werden. Zwar wird in Richtlinien aufgrund bestehender rechtlicher Vorgaben größter Wert auf die Gleichberechtigung jedes einzelnen Mitarbeiters gelegt, dennoch ist die Umsetzung solcher Richtlinien sowohl in der Formulierung als auch in den Köpfen der Einzelnen außerordentlich schwierig.

Dominante Gruppen in Führungspositionen, die nicht nur in Europa als Gruppen „*weißer, heterosexueller, nicht-behinderter [Männer] mittleren Alters mit deutschem Pass und christlicher Religion*“ (Vedder 2005, S. 34) beschrieben werden, entscheiden auch über Beurteilung, Entlohnung, Personalzuteilung und Verwendungsmöglichkeiten nicht-dominanter Gruppen. Zahlreiche Studien, die in den USA und Deutschland durchgeführt wurden, belegen, dass viele dieser Entscheidungen zu Ungunsten der Minderheit erfolgen (vgl. Krell 2004, S. 18). Eine idealtypische Komposition der Mitarbeiter wird auch dadurch gefördert, dass diejenigen Arbeitskräfte - häufig unbewusst - protegiert werden, deren Profil mit dem des auswählenden und beurteilenden Vorgesetzten übereinstimmt (vgl. Jent 2003, S. 27). Das Verständnis für diversity und Diversity Management sowohl in der Führungsriege als auch innerhalb der Belegschaft ist von besonderer Bedeutung für das adäquate Personalmanagement.

Es stellt sich hier die Frage, wie die EU Chancengleichheit herbeiführen will, um effektives und effizientes Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Die Umsetzung der Chancengleichheit und die Etablierung von DiM ist eine Führungsaufgabe, die nur gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden kann. In dieser Arbeit soll herausgefunden werden, wie die Vorgaben des Statuts von den Mitarbeitern und Vorgesetzten verstanden werden, denn das Verständnis von DiM ist Grundlage für die sinnvolle Umsetzung des Konzeptes.

2.3 Der Anspruch auf Diversity Management

Jeder Mensch beansprucht die Respektierung seiner Individualität. „*Gern würden wir in einer Organisationseinheit arbeiten, in der alle Beschäftigten wertgeschätzt und ihren Eignungen und Erfahrungen entsprechend eingesetzt werden. In der Vorurteile und Stereotype gegenüber Frauen, Ausländern, Behinderten, älteren Arbeitnehmern, Schwulen und Lesben keine Rolle mehr spielen*“ (Vedder 2005, S. 35). In der Betriebswirtschaftslehre wird versucht, die Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter in ein ganzheitliches Erfolgskonzept zu fassen, wobei die Vielfalt und Unterschiedlichkeit des Einzelnen so eingebracht wird, dass sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber den größtmöglichen ökonomischen Nutzen daraus ziehen kann (vgl. Krell 2004, S. 45ff). „*Diversity steht für den ganzheitlichen Ansatz, die Unterschiedlichkeiten der MitarbeiterInnen als Chance und Potenzial für diese selbst, aber auch für das Unternehmen zu verstehen*“ (Jablonski 2004, S. 63). Viele Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Dienstes setzen bereits den Fokus ihrer Personalplanung und -entwicklung auf die Vielfalt ihrer Mitarbeiter, um vermeintliche Schwächen als Stärken zu erkennen und diese zum Nutzen ihres Unternehmens bzw. ihrer Organisation einzusetzen (vgl. Krell 2004, S. 45). Es müssen entwickelbare Potenziale der Mitarbeiter erkannt werden, um diese optimal nutzen zu können (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 11).

In einer Organisation wie der EU treffen nicht nur die individuellen Ansprüche einer relativ homogenen Gruppe, wie in einer rein nationalen Organisation aufeinander, sondern multinationale und multikulturelle Unterschiede spielen hier eine zusätzliche Rolle. Diese vielfältigen Unterschiede zu verstehen und sie für den optimalen Erfolg zu nutzen, ist eine Herausforderung für die Europäische Union. Es soll hier festgestellt werden, in welcher Weise die EU diese Problematik umgesetzt hat und wie sie dieses Potenzial nutzt.

2.4 Das diversity-Verständnis in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen

Unternehmen wie beispielsweise Ford, Deutsche Bank oder Commerzbank haben bereits Arbeitsgemeinschaften und Personalbüros, deren engagierte Mitglieder sich in Haupt- oder Nebentätigkeit im Unternehmen mit der Organisation der Vielfalt der Mitarbeiter befassen. Auch öffentliche Verwaltungen in Großbritannien, Dänemark und Holland befassen sich mit der Einführung von DiM bereits seit längerem. In den deutschen öffentlichen Verwaltungen steckt ein derartiger Ansatz bislang allerdings noch in den Kinderschuhen. Lediglich einige kommunale Verwaltungen, wie beispielsweise „Berlin - Stadt der Vielfalt“, befassen sich im

Rahmen eines europäischen Modellprojektes mit der Einführung von DiM (vgl. Walther 2003, S. 30). In der wissenschaftlichen Verwaltungslehre scheint aber dieses Thema insgesamt noch weitgehend unbekannt zu sein: „*Fragte ich die mir bekannten Bürgermeister, ob sie so etwas betreiben, würden sie mit Sicherheit darauf hinweisen, dass sie solche Dinge bislang immer beachtet und praktiziert haben. Der Neuigkeitsgrad dieses Ansatzes ist [...] nicht ganz klar, denn verwendete ich diesen Personen gegenüber den Begriff ‚Diversity Management‘, müsste ich mit Unverständnis rechnen.*“ (s. Anhang: E-Mail-Nachweis (1))²

Die Ford Motor Company hat DiM hingegen für sich als Chance für eine zukunftsorientierte Personalpolitik erkannt und praktiziert seit 1997 erfolgreiches Diversity Management: „*Bei Ford ist die Bedeutung und das Potenzial von diversity erkannt worden. Vor dem Hintergrund einer sich verändernden Rolle der Frau im (Geschäfts-)Leben, einer immer älter werdenden Bevölkerung sowie einer weiteren Internationalisierung auch durch die EU-Osterweiterung, wird Diversity für alle Unternehmen und Organisationen weiter an Bedeutung gewinnen*“ (Jablonski 2004, S. 70).

In vielen international operierenden Großunternehmen, insbesondere denen, die mit den USA in näherer Verbindung stehen, wurde DiM durch Joint Ventures und internationale Übernahmen eingeführt. Die EU hat durch Osterweiterungen und Kooperationen mit Ländern, in denen DiM traditionell eher nicht praktiziert wird, bisher kaum externe Quellen zur Erschließung dieses Themas. Diversity Management muss zum Einzug in die EU daher den Umweg über nationale öffentliche Verwaltungen nehmen, die sich aufgrund ihrer nationalen Erfahrungen mit DiM auseinandersetzen. Trotzdem gibt es mit der Kinnock-Reform Bemühungen innerhalb der EU, die die Dimensionen von diversity für bessere Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit propagieren. Es gilt, herauszufinden, inwieweit diese Bemühungen ausreichend sind für das Erreichen der Ideale von DiM.

2.5 Diversity Management in der Europäischen Union

Die EU ist eine Organisation, die durch eine multinationale und multikulturelle Belegschaft geprägt ist. Eine auf Vielfältigkeit gezielte Organisationskultur ist damit zu erwarten. Die Europäische Union investierte mit ihrem „Aktionsprogramm der Europäischen Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen“³ von 2000 - 2006 ca. € 2,9 Mrd. in ihre Mitglied-

² Antwort von Prof. Dr. Jürgen Gornas, Institut für Verwaltungslehre an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, auf eine E-Mail-Anfrage, ob ihm Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung schon begegnet sei.

³ Vgl. <http://europa.eu.int> (23.03.2004).

staaten und Erweiterungsanwärterstaaten.⁴ Allein in Deutschland wurden 109 Entwicklungspartnerschaften gefördert, von denen sich 15 mit der Migration innerhalb von Europa befassen. Ziel war es, Spracherwerb und Berufswegeplanung sowie das Verständnis für diversity zu fördern.⁵

Die Institutionen der Europäischen Union scheinen sich intern aber nicht besonders intensiv mit DiM auseinander zu setzen. Ein Mitarbeiter des Ombudsmanns der Europäischen Kommission äußerte sich wie folgt: *„Besondere Probleme, die sich aus der Vielfalt an Nationen und Kulturen ergeben könnten, aus denen die Beamten und Entscheidungsträger der EU stammen, sind mir in meiner Arbeit kaum begegnet. Allerdings mögen bisweilen Schwierigkeiten aus den unterschiedlichen Sprachkenntnissen resultieren. Jeder EU-Bürger hat einen Anspruch darauf, eine Antwort in seiner eigenen Sprache zu erhalten. Daraus können sich natürlich bisweilen Verzögerungen ergeben.“* Und: *„Unsere Dienststelle bemüht sich selbstverständlich, alle Kenntnisse und Talente unserer Mitarbeiter für unsere Tätigkeit nutzbar zu machen. Da diese Mitarbeiter in aller Regel hoch motiviert sind, bereitet dies kaum je Schwierigkeiten.“* (s. Anhang: E-Mail-Nachweis (2))⁶

Dass es keinerlei Reibungen in den Institutionen der EU gibt, ist nur schwer vorstellbar, da es selbst in Unternehmen, die DiM erfolgreich praktizieren, auch Unstimmigkeiten und Reibereien gibt. Es stellt sich also die Frage, ob es innerhalb der EU tatsächlich keinerlei Probleme gibt, die diversity normalerweise mit sich bringt. Dieser Frage soll in dieser Arbeit nachgegangen werden.

Um das Verständnis der vorhandenen Vielfalt in den Institutionen der EU und die Begegnung eventueller Missstände zu verdeutlichen, muss herausgefunden werden, wie Führungskräfte und Mitarbeiter der EU über die Individualität und Vielfalt in den eigenen Reihen, wie sie über den ökonomischen Nutzen von DiM denken und wie die Personalführungspraxis diesen Umständen angepasst wird. Dazu könnte eine Umfrage zur persönlichen Auffassung von diversity und Diversity Management, den Erscheinungsformen sowie zur Relevanz von diversity weiterhelfen. Eine solche Umfrage und die Auswertung von internen Veröffentlichungen der EU könnten Antworten auf die folgende Fragestellung liefern:

Welche Rolle spielt die Vielfalt im Personalmanagement der Europäischen Union, und wie wird die EU ihrem Anspruch auf Chancengleichheit gerecht? Was unternimmt sie, um Poten-

⁴ Bernhard Rapkay, Mitglied des Europaparlamentes, aus einem unveröffentlichten Manuskript.

⁵ Kenan Küçük (Vorsitzender des „Multikulturellen Forums Lünen e. V. der AMiKU“), aus einem unveröffentlichten Manuskript.

⁶ Antwort auf eine diesbezügliche Anfrage vom 08.05.2003.

ziale besser zu nutzen und Defizite auszugleichen? Gibt es also Möglichkeiten der Personalführung, die eine diversity-konformere Situation weiter begünstigen?

Um auf diese Fragen Antworten geben zu können, müssten die Gegebenheiten, die das Statut vorgibt, mit den Notwendigkeiten, die Diversity Management verlangt und den Erkenntnissen der tatsächlichen Anerkennung von diversity verglichen werden. Die Durchführung einer derartigen repräsentativen Umfrage war aufgrund von geltenden Datenschutzbestimmungen aber nicht möglich, daher wurden nur einzelne Mitarbeiter befragt, die sich freiwillig zur Verfügung stellten.

Die zentrale Vorschrift für das Personalmanagement in der EU, das „Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ (vgl. Kommission 1997 und 2004), wurde 1999 überarbeitet und bekam durch den damaligen Vizepräsidenten der Europäischen Kommission, Neil Kinnock, einen Anstrich, der durchaus ein Bewusstsein für DiM in der EU erwarten ließ (vgl. Kommission 2000).⁷ Hier wird auch erkannt, dass die Hauptverantwortung für eine ausgewogene Personalpolitik hauptsächlich auf den Schultern der mittleren Führungsebene lastet, da gerade hier die Befähigung zur Motivation und Förderung von Teamarbeit außerordentlich wichtig ist (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 13).

Das Verständnis für diversity und Diversity Management in den personalverantwortlichen Führungsebenen der EU ist aufgrund der Kompetenzverteilung für die Durchsetzung der Chancengleichheit in den Institutionen der EU von entscheidender Bedeutung, denn nur durch die konsequente Einbeziehung der Führung in die Umstrukturierung der Organisationskultur kann erfolgreiches DiM erreicht werden (vgl. Stuber 2002b, S. 53). Es müssten bei einer Befragung also auch Führungskräfte einbezogen werden.

3. Zielsetzung der Arbeit

Mit dieser Arbeit soll eine Untersuchung von Dokumenten und eine empirische Erhebung innerhalb der Europäischen Union bezüglich Diversity Management dokumentiert werden. Hauptziel der Arbeit ist es, die multinationale Organisation der EU vor dem Hintergrund einer steigenden Bedeutung von Diversity Management (vgl. ausführlich Chemers/Oskamp/Constanzo 1996; Cox 1993; Johnson/Packer 1987; Riccucci 2002; Harvay/Allard 2002; Koall 2001) zu analysieren. Aufgrund der Ergebnisse sollen Verbesserungsvorschläge und ein Angebot an Möglichkeiten für Veränderungen unterbreitet werden.

⁷ Vgl. auch http://europa.eu.int/comm/off/white/reform/index_de.htm.

3.1 Die Eignung der neuen rechtlichen Grundlagen für erfolgreiches Diversity Management der EU

Die Kommission der Europäischen Union hat mit der Reform (vgl. Kommission 2000) des „Statuts für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ (vgl. Kommission 1997 und 2004) bereits wesentliche Schritte unternommen, die Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf breiterer Basis zu akzeptieren, zu respektieren und wertzuschätzen. Erstes Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, dieses neue Statut im Vergleich mit dem 2004 außer Kraft gesetzten alten Statut bezüglich dieser neuen Wertschätzung vor dem Hintergrund der Reform zu untersuchen und darzustellen. Im Gespräch mit leitenden Mitarbeitern soll die Bedeutung und Sinnhaftigkeit des neuen Statuts für die Implementierung von Diversity Management ergründet und dargestellt werden.

3.2 Die Relevanz von diversity und Diversity Management in den multinationalen und multikulturellen Institutionen der EU

Die Europäische Union ist eine multinationale und multikulturelle Organisation, die mit einer großen Diversität zu tun hat. In dieser Arbeit soll geklärt werden, inwieweit die Mitarbeiter der Europäischen Union die Individualität und Vielfalt ihrer Kollegen und Mitarbeiter respektieren und diese für eine effektivere und effizientere Arbeitsgestaltung als Vorteile und Chancen sehen und nutzen. Es soll auch deutlich werden, inwieweit Nachteile und Defizite, die sich durch die Vielfalt der Mitarbeiter ergeben, ausgeglichen werden, um dieses Ziel zu erreichen.

Hierbei soll eine Befragung einiger Mitarbeiter der EU mittels eines halbstandardisierten Fragebogens durchgeführt werden, die erste Erkenntnisse bezüglich des Verständnisses und der persönlichen Einstellung zu diversity und Diversity Management zulassen. Es sollen einige empirische Daten zur Verfügung gestellt werden, die bisher noch nicht erhoben wurden, die aber für weiterführende Untersuchungen notwendig sind.

3.3 Verständnis und Akzeptanz von diversity und Diversity Management in der EU

Den Führungskräften der mittleren Führungsebene der Institutionen der EU fallen Aufgaben zu, die die Fähigkeit abverlangen, eine verbesserte Teamarbeit und eine bessere Arbeitsorganisation für effizientere Arbeit zu schaffen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 14). Aber die

Führungskräfte allein können diese Aufgabe nicht ohne Mitwirken ihrer Mitarbeiter bewältigen. Entscheidend wichtig sind die Kooperation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie das gemeinsame Verständnis von DiM. Die Akzeptanz und Respektierung aller Dimensionen von diversity durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist hier ausschlaggebend. Die Umfrage sollte daher auch Führungskräfte der EU mit einbeziehen, da sich so die vorhandene Vielfalt und ein Querschnitt der Meinungen deutlicher darstellen. Ziel ist es, die jeweiligen persönlichen Einschätzungen der Mitarbeiter zu dokumentieren.

3.4 Das Verständnis bezüglich der Kosten- und Leistungsfaktoren durch DiM

Diversity Management ist bei der Implementierung zunächst mit hohen Kosten verbunden, die sich allerdings bei konsequenter Verfolgung der Diversity Management-Grundsätze Kosten senkend auswirken könnten (vgl. Vedder 2003, S. 23f). So könnten z. B. Kosten für diversity-bedingte Rechtsstreitigkeiten (vgl. Steppan 1999, S. 29), Leistungseinbußen (vgl. Thomas 1991, S. 8f), Krankenstände und Fluktuation durch Demotivation (vgl. Weibl/Rota 2000, S. 193-206) vermieden werden. Ein weiteres Ziel der Befragung ist es, die Auffassungen der Mitarbeiter zu diesen Einsparungs- und Leistungspotenzialen herauszufinden und zu dokumentieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Ergebnis nur das von den Befragten subjektiv wahrgenommene Potenzial dargestellt werden kann.

3.5 Regional und kulturell bedingte, personenbezogene Bewusstseinsunterschiede

Neben dem allgemeinen Verständnis für diversity und Diversity Management könnten bei der Auswertung der Fragebögen auch möglicherweise unterschiedliche Auffassungen der Befragten zutage treten, die auf verschiedenen nationalen, kulturellen, religiösen, geschlechtlichen und Altersunterschieden basieren. Besonderes Augenmerk gilt hier der Beurteilung eines möglichen „homogenen Ideals“ (vgl. Loden/Rosener 1991, S. 42f), was sich durch relativ kongruente Antworten der Befragten ausdrücken könnte.

Das homogene Ideal wird in der Literatur auch als „homogene Mehrheit“ oder „dominante Gruppe“ beschrieben (vgl. Krell 1996, S. 334-350 und Krell 1997, S. 47-66). Eine männliche Ausprägung des homogenen Ideals ist oft durch fest eingefahrene Machtverhältnisse begründet, an denen traditionsmäßig festgehalten wird (vgl. Bateman/Zeithaml 1993, S. 374-405). Ouchi sieht als wichtigste Eigenschaft des homogenen Ideals die Gewährleistung einer langfristigen Beschäftigungssicherheit für alle Beteiligten (vgl. Ouchi 1982, S. 100ff). Pascale

vergleicht die Personalauswahl einer Organisation mit homogenem Ideal mit einer Ehe (vgl. Pascale 1985, S. 29). Krell sieht als weitere Eigenschaften des homogenen Ideals die kulturelle Homogenität und die Fokussierung auf Vertrauen, Intimität und Subtilität unter den Mitarbeitern (vgl. Krell 1996, S. 334-350 und Krell 1997, S. 47-66). Unterschiede in Nationalität, Geschlecht und ethnischer Herkunft sind daher als störende Elemente nicht erwünscht (vgl. Miliken/Martins 1996, S. 405ff). Loden und Rosener beschreiben das homogene Ideal mit dem genauen Gegenteil dessen, was Diversity Management bewirken will: Wer anders ist, hat Defizite, Vielfalt bedroht die effektive Funktionalität der Organisation und wer sich in dieser Gemeinschaft unwohl fühlt, ist überempfindlich. Alle Mitglieder der verschworenen Gemeinschaft streben an, so zu sein, wie die dominante Gruppe, damit sind alle Mitglieder der Gruppe gleich und gleich zu behandeln. Nicht die Organisationskultur gilt es zu verändern, sondern der Mensch muss angepasst werden (vgl. Loden/Rosener 1991, S. 28ff und Loden/Rosener 1991).

Die Gefahr des homogenen Ideals liegt darin, dass jeder Abweichler, der sich anders als die dominante Gruppe verhält, stigmatisiert und diskriminiert wird (vgl. Krell 1997, S. 47-66). Die Homogenisierung der Organisation wird durch diese Ausgrenzungen vorangetrieben und kann sogar so weit gehen, dass die Vielfalt völlig abgebaut wird (vgl. Hörning 1988, S. 15-18). Ebenso kann die Gefahr von Sexismus und Rassismus bestehen (vgl. Ouchi 1982, S. 77) sowie ein Anpassungszwang durch die Verleugnung der eigenen kulturellen Identität und Minimierung der Eigeninitiative von Mitarbeitern gegeben sein. Alle Mitarbeiter würden „*a clone of the boss*“ (vgl. Thomas 1992, S. 52). Ziel der Arbeit ist es auch, herauszufinden, ob es in den Institutionen der EU ein homogenes Ideal gibt und inwieweit dieses Einfluss auf diversity nimmt.

3.6 Förderung des diversity-Bewusstseins in der Mitarbeiterschaft der EU

In vielen öffentlichen Verwaltungen in Deutschland ist die Diversity-Thematik bislang noch völlig unbekannt. Ein Verständnis für mögliche Vorteile von DiM ist jedoch für ein effizientes Zusammenarbeiten und auch für mögliche Einsparpotenziale durchaus vorteilhaft (vgl. Krell 2004, S. 45ff). Die Equal Opportunities Units (EOU) der EU, die im Europäischen Parlament (EP) und in der Kommission beheimatet sind, versuchen seit einiger Zeit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diversity und Diversity Management zu gewinnen. Leider können sogar diese EU-internen Institutionen aufgrund von Datenschutzbestimmungen keine geeignete Datenbasis über diversity-relevante Messgrößen ihrer Mitarbeiter zur Verfügung

stellen. Die hier dokumentierte externe Befragung stellte sich aufgrund dieser Datenschutzbestimmungen äußerst schwierig dar und war nur auf freiwilliger, privater Basis außerhalb der EU-Restriktionen möglich. Durch die Befragung können daher nur wenige diversity-relevante Daten zur Verfügung gestellt werden, jedoch kann jede Anstrengung, die intern oder extern unternommen wird, um das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Problematik von diversity zu schärfen, mittelfristig zu einer erfolgreichen Implementierung von DiM führen. So könnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich an der Befragung beteiligten, einerseits durch die persönliche Beschäftigung mit dem Fragebogen, andererseits durch das Feedback über das Ergebnis der Umfrage für das Thema diversity und Diversity Management weiter sensibilisiert werden (vgl. auch Stuber 2003a, S. 243). Auf die generelle Problematik der Durchführung der Befragung, die sich aufgrund der restriktiven Informationspolitik der EU ergab, wird an anderer Stelle detailliert eingegangen.

4. Gang der Untersuchung und Struktur der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit gliedert sich in insgesamt vier Hauptteile, die sich hauptsächlich aus der Problemstellung und der Zielsetzung der Arbeit ergeben: **Teil A: Einführung, Teil B: Relevanz von Individualität, Identität und Vielfalt; Wesensmerkmale, Vor- und Nachteile von diversity und Diversity Management, Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen, Teil C: Bestandsaufnahme rechtlicher Grundlagen und empirischer Daten der EU, Teil D: Gesamtbewertung.** Abbildung 1 veranschaulicht den Gang der Untersuchung im Überblick.

4.1 Teil A: Einführung

Nach einer kurzen Einleitung, die auf das Thema und dessen Relevanz hinführte, ergaben sich unter Berücksichtigung der diversity-Situation der EU die Problemstellung und Fragestellung. Dabei wurden alle wesentlichen Punkte und Fragen, die für den Gang der Untersuchung relevant sind, eingehend erörtert. In der Zielsetzung der Arbeit wurde ausführlich Stellung dazu bezogen, was die Beweggründe für die vorliegende Arbeit sind und was die Untersuchung dieses Themenkomplexes interessant macht.

4.2 Teil B: Wesensmerkmale, Vor- und Nachteile von diversity und Diversity Management, Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen

Im ersten Abschnitt wird die Relevanz der Individualität der Beschäftigten, deren Identität und dadurch vorhandene Vielfalt erklärt, um die Grundlage von diversity zu erfassen. Danach wird zunächst auf die Wesensmerkmale von diversity und Diversity Management eingegangen. Dabei werden wichtige Begriffe erklärt sowie unterschiedliche Sichtweisen im Einzelnen beleuchtet und zusammengeführt. Die Konzeption von Diversity Management wird anhand von Beispielen aus der Literatur verdeutlicht und als Grundlage für die vorliegende Arbeit analysiert. Vor- und Nachteile werden dargestellt und erörtert. Ein weiterer Abschnitt beschäftigt sich mit der Implementierung von Diversity Management. Mit der Einführung verbundene Größen und auch Gefahren, die sich bei unzureichender Vorbereitung ergeben können, werden hier näher erläutert. Aus den Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen mit diversity und Diversity Management werden der Bezug zur EU hergestellt und Parallelen gezogen, die eine effektivere und effizientere Arbeitsweise auch innerhalb der Europäischen Union ermöglichen könnten. Im Besonderen wird hier auf die Erfahrungen des Automobilherstellers Ford Werke AG und der Deutschen Bank AG zurückgegriffen. Zwei Unternehmen, die eine besondere Affinität zu diversity entwickelt haben und die die Voraussetzungen erfüllen, um als Idealbeispiele für andere Organisationen herangezogen werden zu können.

4.3 Teil C: Bestandsaufnahme rechtlicher Grundlagen und empirischer Daten der EU

Im Teil C wird das Problem der Institutionen der EU mit der Vielfalt ausführlich dargestellt, um die Grundlage für die nachfolgende Untersuchung zu schaffen. Dabei wird besonders auf die derzeitige Lage der EU sowie deren Umgang mit der Diversität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen.

Die empirische Konzeption der Untersuchung wird in den jeweiligen relevanten Kapiteln erläutert. Angewandte Erhebungsmethoden, -techniken und -hintergründe der theoretischen Untersuchung sowie der Interviews und Umfragen werden in den jeweiligen Kapiteln erklärt. Ebenso wird dort auf die verwendeten Auswertungsmethoden, die hauptsächlich qualitative, aber auch einige wenige quantitative Ergebnisse geliefert haben, ausführlich eingegangen.

Im ersten Abschnitt wird die große Vielfalt untersucht, die sich durch die Persönlichkeiten der Mitarbeiter und aus den unterschiedlichen kulturellen Herkünften der Mitarbeiter ergibt. Hier auf liegt insgesamt der Schwerpunkt aller Untersuchungen.

Der zweite Abschnitt beschreibt die Reformvorschläge des damaligen Vizepräsidenten der Europäischen Kommission, Neil Kinnock, die für die Untersuchung von DiM-Aspekten relevant sind. Diese führten zur Überarbeitung des „Statuts für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ und dessen Einführung in 2004. Das Statut ist die einzige rechtlich relevante Grundlage für die Behandlung der EU-Mitarbeiter und gilt seit der Rahmenverordnung Nr. 31/EWG vom 18. Dezember 1961 als Rechtsinstrument.⁸ In diesem Abschnitt wird das o. g. Statut daraufhin untersucht werden, inwieweit es der Berücksichtigung von Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter im Sinne des Diversity Management-Konzepts näher gekommen ist. Dabei sollen das Statut von 2004 analysiert und Schwachpunkte im Sinne der Berücksichtigung der Vielfalt vor dem Hintergrund der Reformen Neil Kinnocks herausgearbeitet werden. Im dritten Abschnitt werden dann fünf Hypothesen formuliert, die sich aus der Untersuchung des Statuts vor dem Hintergrund der Reform ergaben und die durch ein Interview mit einem leitenden Beamten, der an der Bearbeitung der Reform mitgewirkt hat, exploratorisch weiterentwickelt werden sollen. Die Interviewfragen ergaben sich im Wesentlichen aus den Formulierungen des Statuts, die reformbezogene Verbesserungen nicht eindeutig erkennen ließen. So kann aus dem Gesetzestext beispielsweise nicht nachvollzogen werden, ob tatsächlich, wie von Neil Kinnock gefordert, Partnerschaften bei Versetzungen heute familienfreundlicher behandelt werden. Durchführung und Auswertung des Interviews schließen sich an.

Der vierte Abschnitt stellt die derzeitige diversity-Situation anhand von internen Veröffentlichungen der EU dar. Im direkten Vergleich zu den zuvor beschriebenen Praktiken der untersuchten Wirtschaftsunternehmen werden die Bemühungen der EU um die Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter für die Teildimensionen von diversity untersucht. Es werden sich Anhaltspunkte für eine mögliche Umsetzung von DiM innerhalb der EU ergeben, die auf Meinungen einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Aktionisten einer internen „Diversity-Bewegung“ beruhen.

Im fünften Abschnitt wird die empirische Erhebung unter einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschrieben, die deren persönliches Verständnis von diversity und Diversity Management erfasst. Bei der Befragung sollte die persönliche Einstellung der Befragten, das persönliche Verständnis, die Einschätzung der Erscheinungsformen und die Relevanz von diver-

⁸ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Leitfaden für die Pflichten der Beamten und Bediensteten des Europäischen Parlaments - VERHALTENSKODEX, Die Pflichten der Beamten und Bediensteten, Nr. 1.

sity ergründet werden. Die Befragungsinhalte, die Durchführung der Befragung und die Auswertung der Fragebögen werden in diesem Teil der Arbeit ausführlich dargestellt.

4.4 Teil D: Gesamtbewertung

Für eine verbesserte Arbeitsweise sollen aufgrund von möglicherweise erkannten Nachteilen und Defiziten, die durch die Untersuchung der Dokumente, den Vergleich mit Wirtschaftsunternehmen und die empirische Erhebung bestätigt werden, Empfehlungen gegeben werden.

Aus einer differenzierten Betrachtung sollen sich Vor- und Nachteile herausstellen, die sich für die Berücksichtigung der Vielfalt im Personalmanagement und in der Organisationsphilosophie zugunsten einer effizienteren Zusammenarbeit anbieten würden und die für erfolgreiches DiM zu berücksichtigen wären. Diese Vor- und Nachteile werden ausführlich dargestellt und erörtert. Im Vergleich mit Wirtschaftsunternehmen werden die gewonnen Erkenntnisse als Chancen und Empfehlungen für die EU aufbereitet.

Im Ergebnis wird erläutert, wie das Personalmanagement der Europäischen Union mit der Vielfalt ihrer Mitarbeiter umgehen könnte, um höhere Effizienz zu erreichen. Möglichkeiten, die ggf. Verbesserungen sowohl für ein effektiveres und effizienteres Personalmanagement als auch für ein effektiveres und effizienteres Zusammenarbeiten der diversen Nationalitäten, Kulturen und anderen diversity-Dimensionen eröffnen, sollen gezeigt werden.

Ein Ausblick soll eine Perspektive für eventuelle weitere wissenschaftliche Forschungen und Anreize zu weitergehenden Überlegungen geben.

4.5 Grenzen der vorliegenden Untersuchung

In der vorliegenden Arbeit wurde zunächst die Untersuchung von Gesetzestexten zum Schwerpunkt erhoben. Daraus konnte bereits ein Rückschluss auf die Handlungsweisen im Personalmanagement und in der Mitarbeiterschaft der EU gezogen werden, die wahre Einsicht für DiM blieb bei dieser Methode allein aber weitgehend im Verborgenen. Die Ansichten der im Management maßgeblich Agierenden und der betroffenen Mitarbeiter konnten so nicht bestimmt werden. Um hierüber Aufschluss zu erhalten, wurden Interviews und Befragungen mit Führungskräften und Mitarbeitern geführt. Die Einzelgespräche stellten sich als außerordentlich fruchtbar heraus, während die schriftliche Umfrage unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch eine sehr geringe Beteiligung nur wenige Erkenntnisse brachte.

Nur Anhaltspunkte für die Ansichten der Allgemeinheit konnten dadurch gewonnen werden. Im Vergleich mit internen Veröffentlichungen der EU ließen sich die Antworten aber als weit verbreitete Meinung interpretieren.

Ausgehend von den Problemen zur Erfassung subjektiver Sachverhalte zum Thema Diversity mittels Interviews und Fragebögen, musste auch von einer Neigung zu sozial erwünschten Antworten ausgegangen werden. Die daraus erwachsenden möglichen Verzerrungen können jedoch auch positiv gewertet werden, da sie dem Anliegen, eben solche Phänomene zu beschreiben, entsprechen. Trotz dieser Einschränkungen reichten die erhobenen Daten, insbesondere im Abgleich mit Veröffentlichungen, für den Zweck einer explorativen Erhebung aus.

Viele weitere Faktoren, die für die Bewertung von DiM in einer Organisation notwendigerweise betrachtet werden müssten, konnten hier leider nicht untersucht werden. Beispielsweise rassische, ethnische oder religiöse Einzelfaktoren mussten aufgrund der formalen Untersuchungen unberücksichtigt bleiben. Jene, die untersucht wurden, können ebenfalls durch die einseitigen Ausführungen der wenigen Gesprächspartner verzerrt sein.

Die verwendete Literatur basiert in Bezug auf DiM im Wesentlichen auf den Erfahrungen amerikanischer Forscher. Dies ist leider unumgänglich, da Diversity Management in den USA geboren wurde und die Literatur daher hauptsächlich auf den amerikanischen Markt abhebt. In der europäischen Forschung ist auf diesem Gebiet vorerst nur eine eingeschränkte Literaturauswahl erhältlich.

Im Vorfeld der Bearbeitung stellte sich heraus, dass die EU mit der Herausgabe von Informationen äußerst restriktiv ist. Zu vermuten ist, dass die Freigabe von Informationen aufgrund der öffentlichen Kritik, die im Zusammenhang mit Betrugsaffären stand, in den vergangenen Jahren wesentlich eingeschränkt wurde. Das große persönliche Interesse der befragten Gesprächspartner an der Thematik der Arbeit machte jedoch trotz dieser widrigen Umstände relativ offene Gespräche möglich.

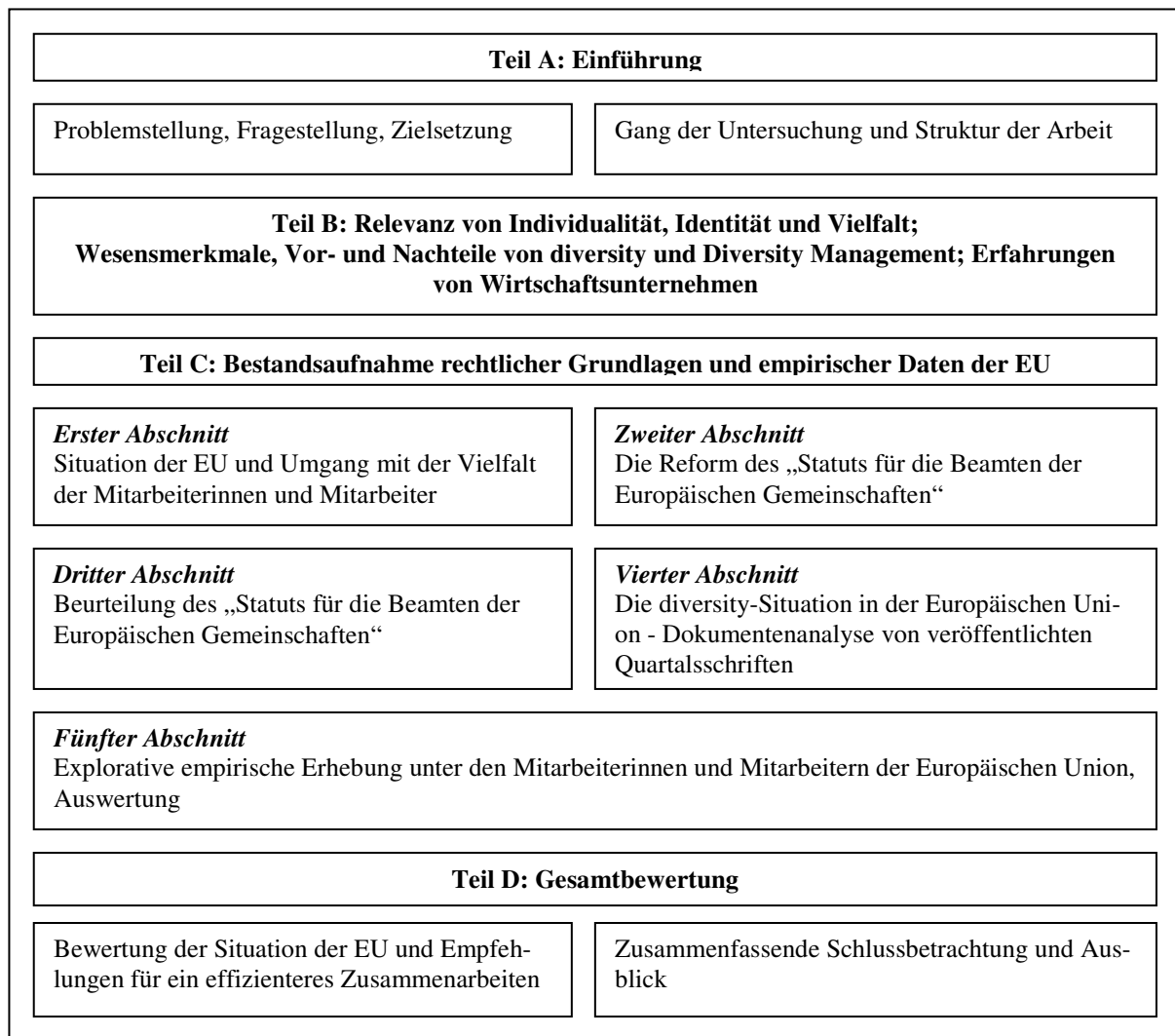


Abb. 1: Gang der Untersuchung und Struktur der Arbeit im Überblick

Teil B

Relevanz von Individualität, Identität und Vielfalt; Wesensmerkmale, Vor- und Nachteile von diversity und Diversity Management; Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen

1. Individualität als Grundlage der Vielfalt

Die Individualität der Person spielt für die Akzeptanz und Wertschätzung innerhalb der Vielfalt der Menschen eine besondere Rolle. Individualität beschreibt das Wesen der Person und bildet damit die Grundlage für die Vielfalt der Gesellschaft. Die Erscheinung Individualität hat eine lange Geschichte in der Entwicklung moderner Gesellschaften (vgl. Luhmann 1989, S. 149ff). Sie verdient eine nähere Analyse, um Vielfalt als Chance verstehen zu können. Vielfalt als Normalität gesellschaftlicher Komplexität, als Problem personaler und partizipativer Identität und Wesensteil aller Kommunikation ist oft der Ursprung auftretender Diskriminierungen und als Basis für das Verständnis der Zusammenarbeit an einem diversen Arbeitsplatz von besonderer Bedeutung. Im folgenden Kapitel soll näher auf die Geschichte und die Entwicklung von Individualität eingegangen werden, um ihre Bedeutung für diversity zu verdeutlichen.

1.1 Individualität

Die Brockhaus Enzyklopädie beschreibt den Begriff „Individualität“ kurz und knapp als *„die Eigenart des einzelnen Wesens, die Gesamtausprägung seiner eigentümlichen Eigenschaften“* (Brockhaus Enzyklopädie Bd. 10 1989, S. 457) und verweist dann weiter auf den Begriff „Persönlichkeit“. Die wiederum beschreibt eine *„Person [..., die] Anlagen zu besonderer Entfaltung und Ausprägung in Form individueller Eigenart, charakterlicher Originalität und sittlicher Identität“* (Brockhaus Enzyklopädie, Bd. 16 1991, S. 705) entwickelt hat.

Im Wörterbuch der Soziologie wird gar auf die Erklärung des Begriffes „Individualität“ komplett verzichtet und stattdessen auf den Begriff des Individuums verwiesen. Hier ist allerdings zu lesen, dass das Individuum, das *„das Unteilbare, das Einzelwesen [beschreibt,] erst durch die Gesellschaft zu dem werden kann, was es in der speziellen Ausprägung seines genetischen Potenzials als soziales Wesen, als Persönlichkeit darstellt“* (Hillmann 1994, S. 360).

In der Geschichte war Individualität aus soziologischer Sicht keinesfalls eine Selbstverständlichkeit, denn Gesellschaft und Individuum wurden als natürliche Einheit angesehen und waren nicht auseinander zu dividieren (vgl. Luhmann 2004, S. 247). Damit hatte der Mensch an sich keine eigene Individualität. Das Individuum wurde über seine Familie definiert (vgl. Luhmann 1989, S. 165f). Erst im 18. Jh. wurde der Begriff Individuum auf den Menschen bezogen, und man verband fortan nicht mehr nur die naturale Einheit eines Lebewesens mit diesem Begriff, sondern die Einzigartigkeit des Menschen (vgl. Luhmann 2004, S. 247).

Durch die zunehmende Differenzierung der Personen ist die Individualisierung in der Gesellschaft seitdem ein fortschreitender Prozess (vgl. Luhmann 1989, S. 151). Durch die voranschreitende Funktionsdifferenzierung in der Gesellschaft änderte sich auch das Verständnis der eigenen Kultur, und durch die unterschiedlichen Anforderungen des Berufes entstanden Rollenkonflikte, die das definierte Individuum zu verarbeiten hatte (vgl. Bohn/Hahn 1999, S. 38ff).

Der Mensch schafft sich durch seine Fähigkeit zu lernen und zu kommunizieren eine Kultur und gibt diese in der Gesellschaft weiter. Die Entwicklung seiner Kultur ist in besonderem Maße abhängig von den Erwartungen und Bedürfnissen seiner Umwelt und von kulturellen Traditionen. Parsons beschreibt Kommunikation dabei als integralen Bestandteil der Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Parsons 1971, S. 57f). In einer funktionalen Gesellschaft stellen sich damit neue Aufgaben und Probleme, die zuvor in der stratifizierten Umwelt unberücksichtigt bleiben konnten. Dabei sind die verschiedenen Lebensbereiche voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Hahn 2000, S. 487). Von Nordwesteuropa nahm mit diesen sozialstrukturellen Veränderungen der Individualisierungsprozess seinen Lauf. Durch bislang unbekannte Rollenkonflikte, die durch das Zusammenspiel von Beruf und Familie entstanden, war das Individuum mit neuen, massiven Widersprüchen konfrontiert (vgl. Bette 1999, S. 150). Die Begriffe Freizeit, Arbeit, Dienst etc. bekamen eine völlig abweichende Bedeutung in Bezug auf die gewohnte Lebensweise des Selbstversorgers. Die Lösung dieser Rollenkonflikte war darum nur durch die Trennung von Familie und Beruf zu erreichen. Schon Karl Marx sah als einer der ersten diese Trennung als notwendige Voraussetzung für die Integration des Individuums in den Arbeitsmarkt. Er beschreibt in seinem Werk „Das Kapital“, dass der Mensch erst aus der sozialen Gesellschaft und Lebenswelt herausgelöst werden muss, also Sache und Person voneinander getrennt werden müssen, damit er seine Arbeitskraft wirklich als Produktionsmittel, als „Ware“, anbieten kann (vgl. Marx 1867).

Aber nicht nur zwischen den Sphären innerhalb und außerhalb des Berufes gab es fortan Rollenkonflikte, sondern auch innerhalb des Berufsalltags wuchsen Konflikte durch die unterschiedlichen Erwartungen von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Untergebenen. Sogar Maschinen verlangten den Einsatz des Individuums, um den Arbeitsprozess in Gang zu halten. Dabei standen das Produkt und dessen Fertigung im Vordergrund, wobei der Arbeitnehmer als Produktionsmittel „Arbeitskraft“ zu funktionieren hatte.

Die wachsenden Arbeitsmärkte, insbesondere in den Vereinigten Staaten von Amerika, mit deren Produkten der Weltmarkt fortan bedient wurde, anonymisierten das Individuum und degradierten es wiederum zu einem Rädchen im Gesamtwerk. Charlie Chaplins Werk „Mo-

derne Zeiten“ aus dem Jahre 1936 illustriert dieses Thema, das in der Wissenschaft als Taylorismus bekannt wurde, sehr eindrucksvoll. Gerade die moderne Fließbandarbeit, die den Menschen eigentlich entlasten sollte, bescherte dem Individuum durch die vorgegebenen Durchlaufabfolgen und Zeitabläufe Zwänge, die eine individuelle Einbringung in den Arbeitsablauf nicht zuließen. Das Individuum wurde und wird typischerweise einer Funktionssphäre zugerechnet (vgl. Willems/Hahn 1999, S. 10).

Mit dem zweiten Weltkrieg erhielt der Begriff „Individualität“ insbesondere in den totalitären Herrschaften von Deutschland und Russland eine wiederum völlig neue Bedeutung. Hitlers nationalsozialistischer Herrschaftsapparat verzichtete sogar völlig auf die Zugestehung von Individualität. In dieser Zeit wurden lediglich Massen als Füllstoff benötigt, die ohne eigene Meinung und ohne Ansprüche quasi überflüssig waren (vgl. Arendt 2003, S. 674). Das Wesen des nationalsozialistischen, totalitären Herrschaftsanspruchs war die absolute Gleichmachung aller Persönlichkeit und damit die Auslöschung individuellen Gedankengutes. Die Kontaktlosigkeit der Individuen zu ihren Artgenossen war die Grundlage für das Funktionieren des Machtapparates (vgl. Arendt 2003, S. 682).

Nach dem zweiten Weltkrieg bekamen die westlichen Industrienationen in der wohlfahrtstaatlichen Modernisierung einen gesellschaftlichen Individualisierungsschub. Bei hohem materiellen Lebensstandard, gepaart mit weitreichenden sozialen Sicherheiten, löste ein individuelles Arbeitsmarktschicksal mit all seinen Chancen, Risiken und Widersprüchen die traditionellen, durch den Krieg forcierten Familienbande ab. Es entstand ein Prozess der Individualisierung und Diversifizierung von Lebenslagen und Lebensstilen (vgl. Beck 1986, S. 116ff).

Unterschiedliche Rollen, die zudem meist wenig untereinander kompatibel sind, verursachen heute durch neuartige Person-Umwelt-Verhältnisse Stress, dem der Betroffene gern entfliehen möchte. Der Spagat zwischen Familie, Beruf und Freizeit überfordert nicht selten in einem immer unüberschaubareren Sozialgebilde (vgl. Bette 1999, S. 151). Auch bietet die soziale Umgebung nicht mehr den Halt, der eine kalkulierbare Zukunftssicherheit gewährleistet, sondern im Gegenteil, die strukturelle Arbeitslosigkeit in westlichen Industrienationen sowie das latente Gefühl der eigenen Austauschbarkeit und Ersetzbarkeit verunsichert den modernen Menschen zunehmend (vgl. Bette 1999, S. 153f).

Die moderne Gesellschaft ist geprägt durch eine zunehmende Vereinzelung der Menschen, was durch eine fortschreitend hohe geographische, eheliche, soziale und politische Mobilität begründet ist (vgl. Walzer 1993, S. 164ff). Der moderne Mensch befindet sich also in einer

Lage, die ihn zunehmend von seinen Arbeits-, Familien- und Freizeitumwelten entfremdet. Durch die sich steigernde Individualisierung, die auch als „*ein Anspruch und ein Zwang zum eigenen Leben*“ (Hitzler 1999, S. 234) verstanden werden kann, unterscheidet er sich damit aber auch immer deutlicher von diesen Umwelten. Zu diesen Umwelten zählen auch seine Mitmenschen, mit denen er im Team effektive und effiziente Arbeitsleistungen erbringen muss. Das Individuum muss seine Mitmenschen mit deren Individualität akzeptieren und respektieren, um diese Erwartungen adäquat erfüllen zu können; genauso hat es aber auch den Anspruch auf Akzeptanz und Respektierung der eigenen Individualität durch seine Umwelt. Die Wertschätzung der Individualität jedes Mitarbeiters ist gerade in seinem Arbeitsumfeld, das es in seiner Berufszufriedenheit und Leistungsfähigkeit so sehr beeinflusst, also außerordentlich wichtig.

1.2 Personale und partizipative Identitäten

Identität kann als die Beschreibung der biographischen Individualität des Individuums oder als „partizipative Identität“ aufgefasst werden. Die biographische Identität beschreibt dabei die Unverwechselbarkeit des Individuums von anderen, wobei diese sich auf die erworbenen Eigenschaften und Erfahrungen stützt. Die partizipative Identität charakterisiert das Individuum als Zugehörigen zu einer Gruppe mit den gleichen Merkmalen, z. B. als Mann, Frau, Lehrer oder Mitarbeiter eines bestimmten Betriebes, also durch Beziehungen zu anderen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass beide Formen der Identität auf die Anerkennung durch andere angewiesen sind und dass beide erst vom Individuum erworben werden müssen (vgl. Bohn/Hahn 1999, S. 36ff). Im Sozialisierungsprozess, der sich durch das ganze Leben zieht, entwickelt jeder das Gefühl der Identität, der Beherrschung der Umwelt (vgl. Giddens 1999, S. 45).

So ist eine Identifikation nicht nur mit anderen Personen möglich, sondern auch mit Institutionen wie beispielsweise auch dem Arbeit gebenden Betrieb, einer Volksgruppe, einer Religion, einer Minderheit. Identifiziert sich ein Individuum beispielsweise mit seiner Volksgruppe, so wird es das Problem bekommen, dass es in allen Ländern außerhalb des eigenen möglicherweise als Ausländer und Fremder angesehen wird, was nicht ohne Risiko ist: „*Denen, die in Deutschland lebende Ausländer beschimpfen, verfolgen, verletzen und ermorden, und vielen von denen, die angesichts dessen ihre Wut, ihre Trauer, ihr Mitgefühl äußern, scheint, bei allem, was sie trennt, eine Überzeugung gemeinsam - die Überzeugung, dass es ein Mangel und eine Schwäche sei, als Ausländer und Fremder in einem anderen Lande zu leben*“ (Weiß

1999, S. 455). Andere Beispiele der eigenen Identitätsbekundung sind z. B. die Identifizierung mit Gruppen der eigenen sexuellen Orientierung, der eigenen Religion, der eigenen Behinderung oder des eigenen Alters.

In einer komplexen Umwelt spielt das Individuum unterschiedliche Rollen. Die gleichzeitige Identifikation mit seiner Herkunft, seiner Religion, seiner sexuellen Orientierung, seinem sozialen Umfeld und seinem Arbeit gebenden Betrieb ist ohne weiteres möglich. Allerdings kommt es dabei sehr auf die Akzeptanz der eigenen Identität durch die psychischen Systeme der Umwelt an.

Problematisch bei dieser Identitätssuche ist die erreichte Akzeptanz bei den Mitmenschen zum Preis der Entfremdung von der eigenen Identität. Ein Umfeld zu finden, das die eigene Identität unangetastet lässt, ist nach der Definition der Sozialisation unmöglich. Die Wertschätzung der Individuen innerhalb der umgebenden Gesellschaft wirkt integrierend und fördert die Zusammenarbeit, hat aber ebenso eine Wirkung auf die umgebenden Individuen. Ein Kompromiss ist für die Integration von Individuen in eine Gesellschaft also unumgänglich.

1.3 Vielfalt

1.3.1 Vielfalt durch Individualität

Die Vielfalt der Menschen ist untrennbar verbunden mit deren Individualität und Identität. Ihre Wesensmerkmale und Eigentümlichkeiten führen die Menschen im täglichen Umgang miteinander oft zu Konflikten und Missverständnissen. Das Verständnis der Diversität von Individuen in unterschiedlichen Umwelten und Handlungssystemen ist daher Grundlage für erfolgreiches Diversity Management sowie für ein effektives und effizientes Zusammenarbeiten von Menschen unterschiedlichster Herkunft. *“Diversity is the beauty of human nature”*, formuliert ein Mitarbeiter des Europäischen Parlaments (Pogkas 2005, S. 9).

Individualität und Vielfalt hängen eng zusammen. Spricht man von Individualität, so ist auch immer Diversität implizit. Wahrnehmungs-, Denk- und Bewertungsmuster von Individuen unterliegen deren kulturellen Standards. Bedeutungszuschreibungen ergeben sich aus sozialen Interaktionszusammenhängen und brauchen eine soziale Verbindlichkeit, um in der Gesellschaft handlungswirksam zu werden.

Faktische Unterschiede von Individuen müssen nicht unbedingt sozial relevant sein, denn das hängt von der jeweiligen Kultur ab. Faktische Unterschiede können so wahrgenommen, aber

auch „wegdefiniert“ werden. In einer Gesellschaft mit nur wenigen Behinderten werden diese anders wahrgenommen als in einer Gesellschaft von Behinderten, wie z. B. bei den Paralympics. Die Behinderung wird hier als Selbstverständlichkeit angenommen und ist nicht mehr Gegenstand der Unterscheidung.

Unterschiede zwischen Individuen können auch sozial konstruiert und damit real werden, obwohl sie nicht existent sind. Homosexualität ist oft Auslöser von Vorurteilen und Stereotypisierungen, bei denen Homosexuellen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden, die real nicht nachweisbar sind.

Kulturelle Definitionen und Deutungsmuster spiegeln Interessen und Machtverhältnisse wider. Verschiedene kulturelle Gruppen können in sozialen Interaktionen um die Deutungsmacht konkurrieren und damit Streitobjekte generieren. Z. B. die Auffassung von religiösen oder politischen Ansichten kann hier ein Konkurrenzdenken hervorrufen, das zu erheblichen Konflikten führen kann (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 13).

Durch unterschiedliche individuelle Auffassungen, individuelle Empfindungen und individuelles Verhalten entsteht in der Gesellschaft eine unendlich komplexe Vielfalt von Individualität. Ohne Regulierung, Integration und Kompromissbereitschaft kann diese Vielfalt keinen Nutzen haben.

1.3.2 Konditionierung als Komplexitätsreduktionsverfahren

Viele soziologische Theorien übersetzen den Gegensatz von Individuum und Gesellschaft in der Regel in ein Konditionierungs- oder Steigerungsverhältnis (vgl. Luhmann 1989, S. 149ff). Konditionierung ist in der Psychologie eine Bezeichnung aus der Experimentiertechnik, nach der ein Organismus durch wiederholte Kopplung eines ursprünglich neutralen Reizes mit einem Reflex auslösenden Reiz zu einem bestimmten Handeln bzw. einem bestimmten Reflex animiert wird, wobei er - im Ergebnis - auf den neutralen Reiz bereits mit dem gewünschten Reflex reagiert. Ein Beispiel hierfür ist der „Pawlowsche Hund“ (1927).⁹ Konditionierung ist eine „Wenn-dann-Beziehung“ durch Regelwerke, die zur Komplexitätsreduktion eines Systems angewendet werden kann. Bezogen auf die Belegschaft einer Organisation bedeutet das, dass zur Komplexitätsreduktion die Menschen als gleich angesehen werden oder dass zumindest angenommen wird, dass alle mit gleichen Voraussetzungen ausgestattet sind und in gleicher Weise für eine bestimmte Rolle „abgerichtet“ werden können. Zwar wird die soziale Wirklichkeit unabhängig von den Akteuren in Kommunikationsprozessen und sozialen Inter-

⁹ Dem „Pawlowschen Hund“ lief beim Erklängen einer Glocke bereits der Speichel im Maul zusammen, obwohl keine Nahrung zur Verfügung gestellt wurde.

aktionen von den Akteuren permanent produziert und reproduziert (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 12f), dennoch werden alle Handlungen durch Wenn-dann-Beziehungen gelenkt, die das Wesen jeder Gesetzgebung und jedes Regelwerkes sind. Solche Regelwerke bilden die Grundlage jeder Organisation.

Als Komplexitätsreduktionsverfahren werden regelmäßig Gesetze und Regelwerke verwendet, die die Individualität einzelner durch Vorgaben in der sozialen Gemeinschaft berücksichtigen sollen. Gesetze und Regelwerke sind Wenn-dann-Beziehungen, die die vielfältige Struktur der Gesellschaft auf ein bewältigungsfähiges Minimum reduzieren sollen. Sie sollen regelhaftes Verhalten bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Individualität des Einzelnen garantieren. Die Europäische Union hat sich zu diesem Zweck das „Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ geschaffen, mit dessen Hilfe die Individualität und Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der EU geregelt werden. Das Statut ist Grundlage dieser Untersuchung.

1.3.3 Differenzierung und Individualisierung der Gesellschaft

Die moderne Gesellschaft wird sich nach dem Dafürhalten der Kommission der Europäischen Union zunehmend differenzieren, sei es in der Berufswelt durch zunehmende Europäisierung (vgl. Maastrichter Vertrag 1992) und Globalisierung, sei es im Freizeitbereich, in dem sich die wirtschaftliche, vergnügungsorientierte und sportliche Vielfalt stetig erhöht (vgl. Bette 1999, S. 163), sei es in der Familie, in der diese unterschiedlichen Merkmale aufeinander treffen. Durch eine sich verstärkende Differenzierung wird sich in der Gesellschaft die Individualität unaufhörlich steigern (vgl. Luhmann 1989, S. 151). Die Globalisierung bringt bereits eine erhebliche kulturelle Vielfalt mit sich. Die fortschreitende europäische Integration bringt das Thema Vielfalt spürbar nah. Werte, Einstellungen und Präferenzen sind international. Die sich fortsetzende demographische Entwicklung der Bevölkerung moderner Industrienationen deutet den Weg in eine überalterte Gesellschaft an. Eine einsetzende globale Migration bringt Menschen mit unterschiedlichsten Voraussetzungen und Qualifikationen einander näher (vgl. Hamm 1996). Durch diese Entwicklung vermischen sich personale und partizipative Identität zunehmend; beide könnten durch die sich verstärkende beiderseitige Abhängigkeit miteinander verschmelzen. Diese Entwicklungen können negativ gedeutet, jedoch bei genauer Betrachtung aber auch als Chance und gesamtheitliche Verbesserung verstanden werden (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 48).

Für die „*immer engere Union der Völker Europas*“ (*Maastrichter Vertrag 1992*) bedeutet die zunehmende Vielfalt nicht nur höhere Produktivität, größere Konkurrenzfähigkeit, einen effektiveren Markt und sonstige Positivitäten, sondern sie intensiviert auch Schwierigkeiten, die einerseits mit der Vielfalt des Arbeitsmarktes der einzelnen Mitgliedstaaten, aber auch mit der Vielfalt des europäischen und globalen Marktes sowie der Vielfalt der Ethnien, Kulturen, sozialen Gesellschaften und Individuen zusammenhängen.

Unterschiedliche Tätigkeiten in Organisationen erfordern unterschiedliche Qualifikationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und körperliche Merkmale. Das allein rechtfertigt eine Diskussion über die Bedingungen einer zunehmenden Differenzierung und Individualisierung der Gesellschaft. Der Markt wird künftig aber auch zunehmend von Arbeitnehmern aus allen Mitgliedstaaten in vielfältiger Zusammensetzung bedient, was wiederum eine Vielfalt größeren Ausmaßes mit sich bringen wird. Die unterschiedlichen Sozialisationen bringen unterschiedliche Arbeitsweisen und unterschiedliches Verständnis von Vorgängen mit sich.

Die Mitarbeiter in einem Unternehmen oder in einer öffentlichen Verwaltung sind naturgemäß sehr verschieden und haben auch von ihrer Abstammung, ihrer Bildung und Ausbildung unterschiedliche Voraussetzungen, von ihrer Religion und ihren sexuellen Orientierungen unterschiedliche Präferenzen und von ihrer körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit verschiedene Anlagen, die am Arbeitsplatz oft negiert und diskriminiert werden. Diese Unterschiedlichkeit kann und muss von modernen Organisationen zu Gunsten ihrer Leistungsfähigkeit genutzt werden. Insbesondere bei der bereits erwähnten Entwicklung hin zu einer globalen Gesellschaft müssen entwickelbare Potenziale der Mitarbeiter erkannt werden, um diese optimal nutzen zu können (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 11).

Der Umgang mit der Vielfalt sollte in den Unternehmen und Betrieben der Industrie sowie in der öffentlichen Verwaltung ein Thema sein und nicht mehr - wie in der Vergangenheit - vernachlässigt werden. Rasse, ethnische Abstammung und Religion sind in den meisten Verfassungen als Diskriminierungsmerkmale zwar unerwünscht, dennoch spielen sie eine Rolle in den Köpfen der Arbeitgeber und Mitarbeiter. Behinderung und Geschlecht sind in Form von Quotenregelungen oft so organisiert, dass keinerlei Missverständnisse aufkommen dürften, dennoch werden in der Regel Nichtbehinderte und Männer bevorzugt, auch wenn die Stellenausschreibung verkündet, dass beispielsweise Frauen oder Behinderte bei gleicher Qualifikation bevorzugt würden. Diese Gruppen werden als „besondere“ oder gar „Problemgruppen“ verstanden (vgl. Krell 2004, S. 45). Untersuchungen in Großbritannien zeigen, dass nach wie vor der „weiße, männliche“ Mitarbeiter die Norm des Arbeitsmarktes beherrscht (vgl. Kirton/Greene 2000, S. 266ff). Alter und soziale Herkunft werden in Form von internen Regelungen als na-

türlich angesehen, wobei das Alter durch den natürlichen Weg der Auslese durch (Früh-) Verrentung oder der Freisetzung - zumindest für die Organisation - kaum noch eine Rolle spielt. Sexuelle Orientierung wird schlicht verschwiegen oder auf sonstige Weise ignoriert, da in neuerer Zeit gesetzliche Vorgaben eine Diskriminierung aufgrund dieser Merkmale verbieten (vgl. PLS Ramboll Management 2002). Unterschiede, die durch die nationale Abstammung erkannt werden, werden unter Auflagen wie beispielsweise dem Erlernen der gewünschten Sprache geduldet. Bildung und Ausbildung sind absolut notwendig und stellen für einen Bewerber auf einen Arbeitsplatz ein Ausschlusskriterium dar. Damit wird die Bildung und Ausbildung gar nicht als Diversität, sondern als Notwendigkeit betrachtet. Geistig Minderbemittelte könnten damit per se aus dem Geflecht der sozialen Marktordnung herausfallen.

Unterschiedliche sexuelle Orientierungen werden ungeachtet jeder Sozialisation heutzutage zwar vielerorts schon akzeptiert, der Umgang mit wesentlich anders orientierten ist aber nach wie vor für viele befremdend und macht auch hier Unterschiede, die zu Konflikten führen können. Auch Alters-, Familienstands-, Geschlechterunterschiede und Unterschiede durch Behinderung sind Diversitätsfaktoren, die Konflikte schüren können.

Die Vielfältigkeit der Vielfalt als Konfliktpotenzial zu erkennen, ist vornehmliche Aufgabe des Managements. In der Soziologie wird z. B. mit Parsons' Theorie allgemeiner Handlungssysteme (vgl. bes. Parsons 1951, 1961, 1966, 1967, 1971, 1977, 1977a, 1978) ein Instrument angeboten, um diese grundlegende Aufgabe zu bewältigen (vgl. Hartweg 2006, S. 22ff).

2. Diversity Management

Mit Diversity Management in multinationalen Unternehmen und Verwaltungen soll die Individualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Diversität der Belegschaft in das Personalmanagement einbezogen werden. DiM ist dabei als ökonomisches Personalmanagementkonzept, weniger als ethisch-moralische Wohlfahrtseinrichtung zu verstehen.

Als einer der Pioniere von Diversity Management wird R. Roosevelt Thomas jr. angesehen, der aufgrund langjähriger Forschungen und Erfahrungen aus Beratertätigkeit in mehreren Firmen das Konzept der Vielfalt in das Personalmanagement einbrachte (vgl. auch Sepethri 2002, S. 86). Auf seinen Grundlagenforschungen und auf den vorangegangenen Konzepten „Civil Rights Act“ und „Equal Employment Opportunity“ (1866) sowie „Affirmative Action“ (1978) baut das Konzept auf, das hier beschrieben wird (vgl. auch Hartweg 2006, S. 30f). Es soll zunächst auf allgemeine Begrifflichkeiten eingegangen werden, die oft nicht ohne Kommentar im Zusammenhang mit diversity und Diversity Management verstanden werden.

2.1 Begriffsdefinitionen

„Diversity“ kann mit „personelle Vielfalt“ oder „Vielfalt in der Mitarbeiterschaft“ übersetzt werden. Sie umfasst nicht nur persönliche, sondern auch soziale und kulturelle Merkmale (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 48). Obwohl mit zunehmender Publizierung zum Thema „Diversity Management“ die Grenzen des eigentlichen Konzeptes immer schwammiger werden (vgl. Wächter 2003, S. III-VIII), wird aber generell unter diversity im Zusammenhang mit diesem Personalmanagementkonzept die personelle Vielfalt und Unterschiedlichkeit in der Mitarbeiterschaft in dieser Hinsicht verstanden. Diese Unterschiedlichkeit ist derart umfangreich, dass die meisten Autoren sie bei der Aufzählung mit dem Zusatz „...and many other dimensions...“ bzw. „...und weitere...“¹⁰ versehen. Die Begriffe „diversity“ und „Managing diversity“ sind weder in der Wissenschaft noch in der Praxis bislang klar definiert. Unstrittig ist allerdings, dass beide Begriffe individuelle Verschiedenheit sowohl als trennenden als auch als verbindenden Aspekt bewerten (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 10).

Diversity gehört zu *den* Zukunftsthemen in Organisationen. Deutschland und Europa stehen dabei noch ziemlich am Anfang einer systematischen Beschäftigung mit den Ausprägungen und Folgen von Vielfalt. DiM ist dabei, ähnlich dem Gender Mainstreaming, ein normatives, Konzept.

Der bereits erwähnte R. Roosevelt Thomas jr. und andere Mitbegründer von Diversity Management benannten Anfang der 1990er Jahre Merkmale der personellen Vielfalt und organisierten diese Persönlichkeitsmerkmale in internen, externen und organisationalen Dimensionen. Diese Vorstellung kann in einem Diagramm dargestellt werden (vgl. Abb. 2). Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann aber auch hier nicht erhoben werden. Oft werden Eigenschaften in verschiedenen Dimensionen miteinander verwechselt. Um die Individualität des Einzelnen von der Diversität der Gemeinschaft abgrenzen zu können, müssen diese Begriffe aber exakt auseinander gehalten werden. Die Persönlichkeit des Mitarbeiters wird durch verschiedene Dimensionen beeinflusst: die interne, die externe und die organisationale Dimension, während Begriffe wie beispielsweise Rasse, Alter, Geschlecht oder Familienstand, Religion, Einkommen oder Arbeitsstandort, Betriebszugehörigkeit, Managementposition Eigenschaften sind, die die verschiedenen Dimensionen beschreiben.

¹⁰ Sowohl in der begründenden amerikanischen als auch in der europäischen und deutschen Literatur gibt es verständlicherweise keine erschöpfende Aufzählung.

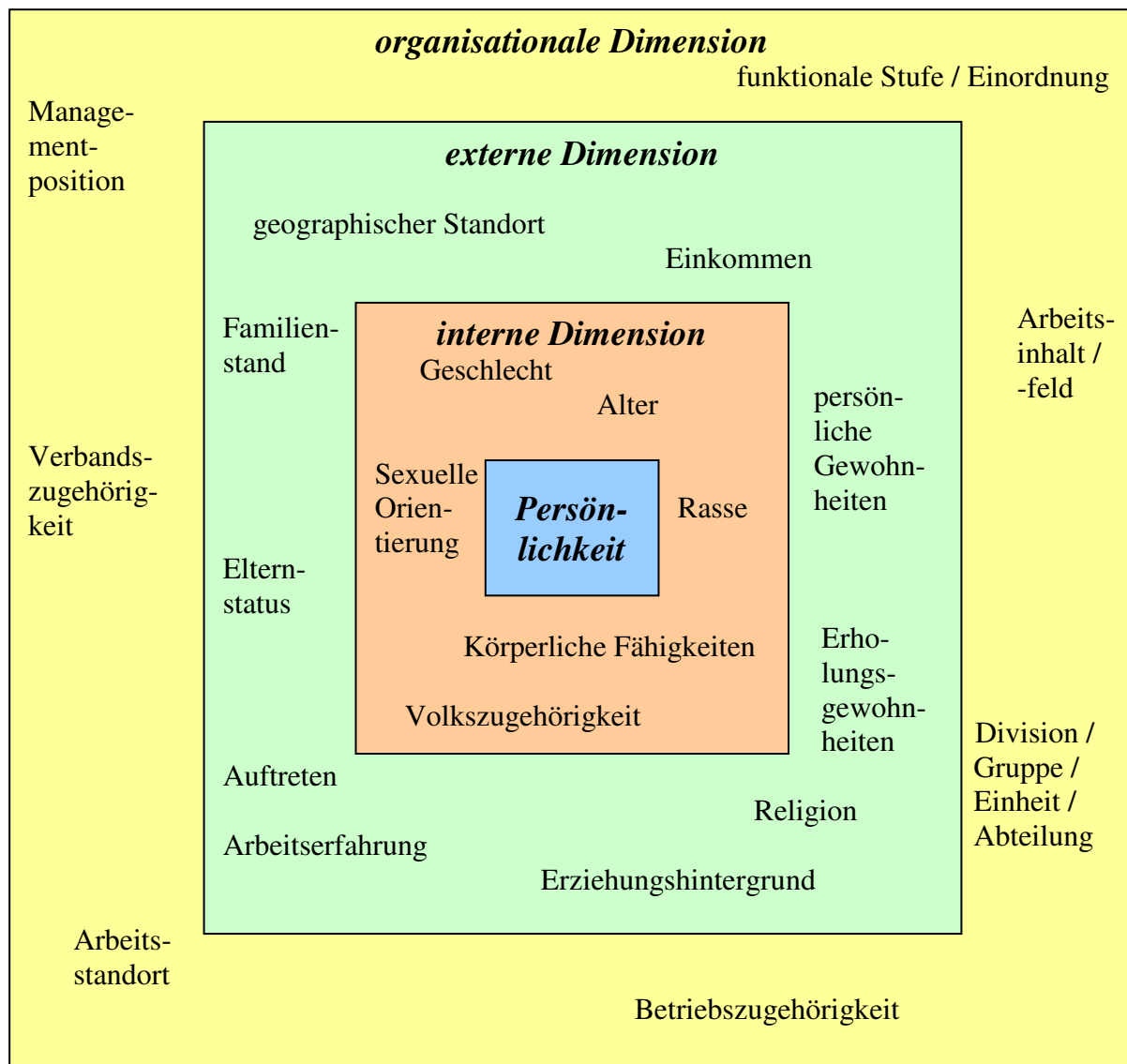


Abb. 2: Vier Dimensionen der Vielfalt nach Digh¹¹

Die Persönlichkeit der Mitarbeiter lässt sich beliebig tiefer differenzieren. Aufgabe der Unternehmung bzw. Organisation ist es, diese Dimensionen und Eigenschaften, die jeden Mitarbeiter prägen, zu erkennen, zu akzeptieren, zu respektieren und wertzuschätzen, um den größtmöglichen Nutzen für den Mitarbeiter **und** das Unternehmen zu erzielen. Die Persönlichkeit, im Zentrum der Darstellung, darf dabei nicht als „Black Box“ angesehen werden (vgl. Morick 2002, S. 51). Die Schwierigkeit besteht oft darin, insbesondere die Persönlichkeitsmerkmale und viele Faktoren der internen Dimension zu erkennen, da viele von diesen normalerweise nicht offenkundig zutage getragen werden, deren Kenntnis aber trotzdem für die adäquate Berücksichtigung der Individualität des Mitarbeiters notwendig ist. Beispielsweise kann die Homosexualität eines Mitarbeiters dessen Leistungskapazität wesentlich einschränken, wenn

¹¹ Quelle: Eigene Übersetzung von Digh P.: Coming to Terms with Diversity, S. 118; in: HRMagazine on Human Resource Management, 43. Jg. 1998, Nr. 12., S. 117-120.

er viel Energie für das Verbergen seiner Neigungen aufwenden muss. Auch viele Eigenschaften der externen Dimension sind oft nicht unbedingt offen zu erkennen, haben aber ebenso große Bedeutung für das Personalmanagement. Ist beispielsweise eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter allein erziehend, so kann dieser Umstand erhebliche Auswirkungen auf seine Leistungsfähigkeit haben.

In einer Personalpolitik, die alle Mitarbeiter als Individuen mit gleichen Eigenschaften ansieht, wird i. d. R. die organisationale Dimension in den Vordergrund gerückt, wobei die anderen Dimensionen eher vernachlässigt werden. Die Bezahlung erfolgt nach unternehmensspezifischen Leistungsvorgaben, ungeachtet der internen und externen Dimensionen des Individuums. Was zählt, ist paradoxerweise einzig der Unternehmenserfolg, der durch die Leistung der Mitarbeiter zu erbringen ist. Dazu muss der Mitarbeiter funktionieren, d. h. die vorgegebenen Funktionen seines Arbeitsplatzes erfüllen. Wie er bzw. sie diese Erwartung erfüllt, ist bei dieser Personalpolitik nebensächlich. Entscheidend ist die Vergleichbarkeit mit seinen Mitarbeitern in Leistung und Erfolg. *„Der Mensch als Maschine wird mit einer anderen Maschine vergleichbar, und damit lässt sich objektiv der Grad seiner Gleichartigkeit messen“* (Jent 2003, S. 3). Für das homogene Ideal einer verschworenen Gemeinschaft kann diese Politik durchaus förderlich sein, für erfolgreiches DiM aber eher kontraproduktiv, denn *„die Reduktion der unterschiedlich differenzierten persönlichen Art auf ein paar wenige Gleichartigkeiten [führt] faktisch tatsächlich zur Diskriminierung, nämlich durch die Reduktion eines Menschen auf ein paar wenige Leistungsmerkmale zur Erfüllung eines Stellenprofils“* (Jent 2003, S. 3).

DiM wird von vielen Institutionen, seien es Beraterfirmen, praktizierende Unternehmen und öffentliche Verwaltungen oder Vereine und Verbände, die sich der Implementierung von DiM verschrieben haben, unterschiedlich definiert. So definiert z. B. die Gesellschaft AMiKU¹², die für die Integration von Migranten entsteht, DiM als interkulturelles Management, als volle Nutzung der verschiedenen Talente einzelner Mitarbeiter, als positives Handeln, um allen europäischen Bürgern Arbeit zu verschaffen und als Schaffung von Arbeitskräften, die die europäische Gemeinschaft mit ihrer gesamten Vielfalt widerspiegeln. Auch wird DiM als Schlüssel zu einer organisierten Kultur, in der sich alle Arbeitskräfte aufgrund ihrer Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt fühlen, als Möglichkeit, Vielfalt als Geschenk und nicht

¹² Arbeit für Migranten im Kreis Unna.

als Problem zu sehen und als Schaffung von Synergie in einem Unternehmen angesehen.¹³ Ausgangspunkt ist hierbei nicht das soziale Engagement für den Arbeitnehmer, sondern immer das Unternehmen, das im Rahmen seines Personalmanagements unter Berücksichtigung der individuellen Verschiedenheit vorhandene Kompetenz für den Eigennutz aufbauen muss (Stuber 2002, S. 28).

Andere Institutionen definieren DiM für sich mit Hilfe von Leitsätzen wie: *„Die Tür zur Veränderung öffnet sich von innen!“* oder *„Was du an anderen Menschen siehst, sagt nichts über diesen Menschen aus - nur etwas über dich!“* oder *„Man kann einen Menschen nicht dazu zwingen, eine Meinung, einen Glauben oder eine Überzeugung zu haben, aber man kann ihn dazu zwingen, sich darüber Gedanken zu machen!“*¹⁴

Beratungsfirmen verfolgen das Ziel, mit DiM Unterschiede zu integrieren¹⁵ oder *„Menschen mit all ihren Unterschieden zu berücksichtigen, wertzuschätzen und zu beteiligen - als BürgerInnen, MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen, AktionärInnen, WählerInnen etc. Dabei stehen wirtschaftliche Überlegungen und nicht soziale Verantwortung oder politischer Anspruch im Vordergrund“* (Stuber 2003, S. 12).

Für deutsche Unternehmen, die DiM bereits seit einigen Jahren praktizieren, bedeutet diversity *„Vielfalt und schließt alle Unterschiede ein, die wir als Individuen in das Arbeitsleben einbringen“* und *„umfasst die Akzeptanz, den Respekt und die Wertschätzung der unterschiedlichen Menschen, versteht also Unterschiede als Bereicherung“*¹⁶.

Es gibt sichtbare Unterschiede, die oft als „angeborene Diversität“ gesehen werden. Zu nennen wären hier beispielsweise die Hautfarbe oder das Geschlecht. Seltener ist jedoch in bestimmten Lebensabschnitten das Alter, die Volkszugehörigkeit oder noch seltener die sexuelle Orientierung sichtbar, obwohl auch diese Eigenschaften angeboren sind. Diese Unterschiede können zu Konflikten beitragen. Kaum wahrnehmbare Unterschiede, die häufig die „erworbene Diversität“ ausmachen, sind aber ebenso konfliktrichtig wie die unmittelbar sichtbaren (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 12). Kaum sichtbar sind z. B. das Einkommen, in den meisten Fällen die Religion oder die körperlichen Fähigkeiten. Im Gegensatz zu einer Personalpolitik der homogenen Gemeinschaft, die die Berücksichtigung dieser Vielfalt der Mitarbeiter weitgehend ablehnt, Leistungswillen und Loyalität dieser homogenen „verschworenen Gemeinschaft“ erwartet und Konflikte unterdrücken will, betrachtet DiM die vorhandene Vielfalt der

¹³ Bei einer transnationalen Konferenz der AMiKU in Lünen vom 03.-04.06.2004 zum Thema: „Diversity Management in Betrieben und Organisationen“ wurden diese Definitionen als Anregung präsentiert.

¹⁴ Leitgedanken der Gruppe für die Einführung von DiM bei den Verbandsgemeinden Løgum Kloster und Sønderborg (Dänemark): Aus einem unveröffentlichten Manuskript.

¹⁵ Leitmotiv der niederländischen Unternehmensberatung SEBA cultuurmanagement bv: Aus einem unveröffentlichten Manuskript.

¹⁶ Jablonski H.-W. (Diversity-Manager bei Ford Deutschland): Aus einem unveröffentlichten Manuskript.

Humanressourcen als Möglichkeit, vielfältige Unterschiede der Belegschaft als Konfliktreduktionspotenzial zu sehen und für mögliche Effektivitätsvorteile zu nutzen.

Diversity Management ist für eine Organisation mit einer Personalpolitik der homogenen Gemeinschaft die Chance, verborgene Potenziale ihrer Mitarbeiter zutage zu fördern. Dazu ist aber ein relativ hoher Aufwand der Umgestaltung erforderlich. *„Diversity beschreibt die Gesamtheit der Maßnahmen, die zu einem vollständigen Wandel der Unternehmenskultur führen, in der die Unterschiedlichkeit anerkannt, wertgeschätzt und als positiver Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens genutzt wird“* (Aretz/Hansen 2002, S. 49).

Allerdings ist nicht immer jede Form von diversity in einer Organisation erwünscht, wie z. B. Extremformen von individuellen Ansichten. Diese Art von Vielfalt kann den positiven Nutzen von Diversity schnell zunichte machen. Beispielsweise sind rechtsextremistische oder fundamentalreligiöse Auffassungen für die Existenz von Diversity letal, weil mit ihnen diskriminierende und teilweise menschenverachtende Ziele verfolgt werden.

2.2 Die Konzeption von Diversity Management

„Diversity Management funktioniert im Grunde nach dem Prinzip „Tue Gutes und rede darüber, oder Sorge zumindest dafür, dass andere darüber reden““ (Vedder 2003, S. 20). Das „Gute“ bedeutet dabei die Wertschätzung der Individualität der Mitarbeiter (vgl. Stuber 2002, S. 31). DiM geht dabei von der Grundannahme aus, dass Individuen ungleich sind und damit ein Anrecht auf Ungleichbehandlung haben, was für die meisten Organisationen mit homogenisierender Personalwirtschaft eine komplett neue Perspektive bedeutet (vgl. Vedder 2003, S. 19f). Aber letztendlich ist DiM ein neuer Weg, um über ein altes Thema zu sprechen, denn diversity ist in jeder Organisation vorhanden durch die Vielfalt der Mitarbeiter, Kunden, externe Ansprechpartner, Abteilungen und Bereiche, Beschäftigungsformen, Produktionsverfahren, Arten und Formen der Zusammenarbeit und weitere Faktoren.

Diversity Management hat zum Ziel, sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten innerhalb der Belegschaft möglichst gewinnbringend für eine Organisation zu nutzen (vgl. Sepehri 2002, S. 93). Im Ansatz gibt es viele unterschiedliche Sichtweisen, die teilweise nur die Unterschiedlichkeit, andere auch die Gemeinsamkeiten mit einbeziehen. DiM basiert auf Kommunikation und Kooperation und wird sowohl als Managementinstrument als auch Kommunikationsmittel angesehen (vgl. Sepehri 2002, S. 84ff). Diversity Management ist ein Konzept der Nichtdiskriminierung, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen ein gleichberechtigtes Nebeneinander und Miteinander ermögli-

chen soll. Sie werden einbezogen in die Personalplanung und -entwicklung, sodass tatsächlich jeder - sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer - gefordert ist, Unterschiede zu erkennen und zu berücksichtigen.

Konflikte, die entstehen, müssen gelöst werden. In einer Organisation, in der vielfältige Mitarbeiter zusammenarbeiten, müssen diese Konflikte, die durch Differenzierung und Individualisierung entstehen, eingedämmt werden, um Potenziale, die für die Bewältigung dieser Differenzen zusätzlich aufgewendet werden müssen, sinnvoller für den Erfolg der Organisation nutzen zu können. Anhand von vier fallbezogenen Beispielen kann gezeigt werden, wie Konflikte im Sinne von DiM gelöst werden können:

Fall 1 (arbeitsbezogen): Zu viel Homogenität kann sich als Problem darstellen.

Beispiel: Ein Produktentwicklungsteam besteht nur aus Ingenieuren. Innovation und Kreativität können unter dieser Konstellation leiden. Zur Problemlösung würde mehr Vielfalt für höhere Innovation und Flexibilität durch Konflikterzeugung beitragen.

Fall 2 (arbeitsbezogen): Zu viel Heterogenität kann sich als Problem darstellen.

Beispiel: Ein etabliertes Produktionsverfahren gerät unter Termindruck. Schnelle und einvernehmliche Entscheidungen sind notwendig. Zur Problemlösung würde weniger Vielfalt durch Standardisierung und damit eine Konfliktminimierung beitragen.

Fall 3 (personenbezogen): Latente Konflikte können sich als Problem darstellen.

Beispiel: Religiöse, ethnische Gruppen oder Gruppen eigener Orientierung schaffen Konfliktfelder. Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob diese Vielfalt tatsächlich erwünscht ist, denn Gruppen mit extremen Orientierungen sind i. d. R. Sprengstoff in jeder Gesellschaft und lassen sich nicht ohne weiteres integrieren (Beispiel: Rechtsextremismus). In den anderen Fällen tragen zur Problemlösung Toleranz und Inklusion bei. Der Konflikt muss ausgetragen werden.

Fall 4 (personenbezogen): Unerwünschte Vielfalt kann sich als Problem darstellen.

Beispiele: Raucher, nicht Englisch sprechende, ungewöhnlich bekleidete Mitarbeiter können Unverständnis und Dissonanz schüren. Hier sind weniger Vielfalt und keine Diskussionen erwünscht. Konfliktunterdrückung ist die Folge.¹⁷

Diversity Management ist angewandtes Konfliktmanagement. Dabei ist es wesentlich, Unterschiede zu erkennen, deren Wirkungsweisen in der Gemeinschaft zu verstehen und in der Folge Konflikte situationsgerecht lösen zu können.

¹⁷ Vgl. Vedder G.: Nicht veröffentlichtes Manuskript, 31.05.2006.

Individuelle Unterschiede wirken indirekt, aber teilweise auch direkt auf den Erfolg der Organisation. Taylor Cox jr. hat ein Modell entwickelt (vgl. Abb. 3), das die Auswirkungen von diversity auf die individuellen Karriereerwartungen und die organisationale Effektivität verdeutlicht. Er legt dabei zugrunde, dass im Hinblick auf die bevorstehende Globalisierung eine zunehmende Durchmischung von ethnisch, religiös und rassistisch diversen Bevölkerungsgruppen zu erwarten ist. Ebenso lassen eine steigende Zahl von weiblichen Beschäftigten und insgesamt eine verschobene Altersstruktur gegenwärtige Majoritäten zu Minderheiten werden und umgekehrt. Diese Entwicklung macht eine Berücksichtigung der Vielfalt für den Erfolg einer Organisation unumgänglich (vgl. Cox 1993, S. 3ff).

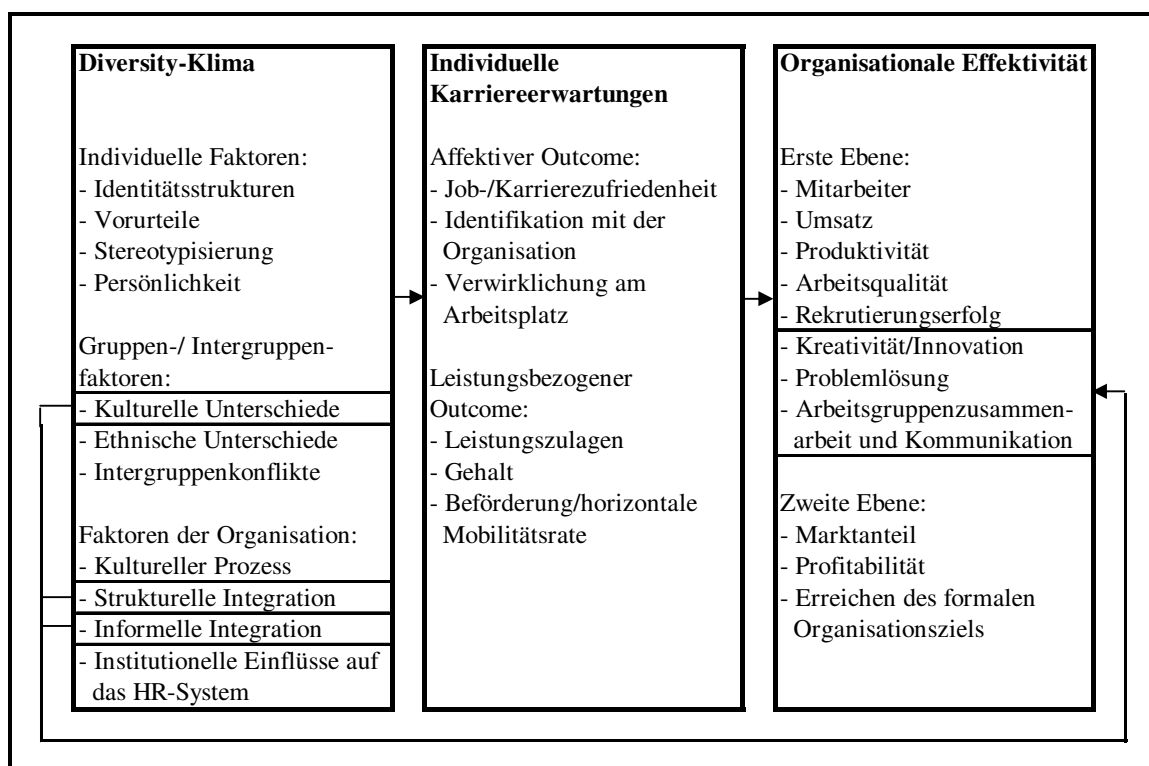


Abb. 3: Interaktionsmodell: Auswirkungen von DiM auf individuelle Karriereerwartungen und die organisationale Effektivität nach Cox¹⁸

Nach diesem Modell kann die Vielfalt der Persönlichkeiten auf drei verschiedenen Ebenen analysiert werden: der individuellen, der Gruppen- und Intergruppen- sowie der organisationalen Ebene. Diese drei Ebenen beschreiben mit ihren einzelnen Faktoren das „diversity-Klima“ einer Organisation.

Die individuellen Faktoren erklären zunächst die Identitätsstrukturen des Mitarbeiters, also seine individuellen Neigungen und Zugehörigkeitsgefühle zu Gruppen seiner Religion, Se-

¹⁸ Quelle: Eigene Übersetzung von Cox T. H. jr. (1993): Cultural Diversity in Organisations, San Francisco 1993, S. 7.

xualität, Kultur, seines Alters u. s. w. Seine Vorurteile gegenüber anderen Gruppen, die nicht seinen Identitätsneigungen entsprechen, haften ihm ebenso an, wie Stereotypisierungen, die in aller Regel mit seinen Vorurteilen zusammenhängen. Alle diese Eigenschaften bilden Wesensmerkmale seiner Persönlichkeit und sind potenzielle Konflikträger für die Organisation. Gruppen- und Intergruppenfaktoren können sich durch unterschiedliche kulturelle und ethnische Hintergründe der Belegschaft ergeben. Sowohl innerhalb von Gruppen unterschiedlicher Kultur und Ethnie als auch zwischen Gruppen unterschiedlicher kultureller und ethnischer Zusammensetzung können Konflikte erwachsen, die das diversity-Klima beeinflussen.

Die Organisation kann durch gezielte Maßnahmen Einfluss auf die Interaktion dieser unterschiedlichen Faktoren nehmen, um den größtmöglichen Nutzen für sich und die Mitarbeiter zu ziehen. So kann sie beispielsweise Einfluss auf den kulturellen Prozess in der Organisation nehmen, indem sie z. B. die Kommunikation und den Informationsfluss zwischen allen kulturellen Gruppen fördert. Insbesondere die strukturelle und informelle Integration aller Persönlichkeiten und deren Einbeziehung in das HR-System sollten vornehmliches Interesse der Organisation sein, um Konflikte zu minimieren und damit das diversity-Klima positiv zu beeinflussen. Wie z. B. die Firma Ford zu berichten weiß, haben gerade kulturelle Unterschiede direkten Einfluss auf die organisationale Effektivität und bedürfen daher des besonderen Augenmerks.¹⁹

Das diversity-Klima kann auf zweierlei Weise sowohl Einfluss auf individuelle Karriereerwartungen als auch auf die Gesamtleistung der Organisation nehmen. Mit dem affektiven Outcome wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrem kollegialen Umfeld beschrieben. Job- und Karrierezufriedenheit können nur in einem Betrieb herrschen, der durch keine oder nur wenig Konflikte unter den Mitarbeitern und Vorgesetzten gebremst wird. Durch eine hohe Zufriedenheit und die Möglichkeit, sich am Arbeitsplatz zu verwirklichen ist i. d. R. die Neigung zur eigenen Identifikation mit der Organisation größer, als wenn Konflikte den Alltag beherrschen (vgl. Luthans 1995, S. 270ff).

Mit dem leistungsbezogenen Outcome wird die individuelle Arbeitszufriedenheit fixiert. Leistungszulagen und ein angemessenes Gehalt können die Folge eines relativ konfliktfreien Arbeitslebens sein. Beförderungen sind durch ein positives diversity-Klima für alle Beteiligten nachvollziehbar und werden auch allgemein akzeptiert. Die horizontale Mobilität der Mitarbeiter steigt, wenn keine zusätzlichen Konflikte am neuen Arbeitsplatz zu erwarten sind.

¹⁹ Hans W. Jablonski (Diversity Manager der Firma Ford Deutschland): Aus einem unveröffentlichten Manuskript.

Beide Outcomes haben insbesondere auf die erste Ebene der organisationalen Effektivität markante Auswirkungen. Die Berufszufriedenheit und die harmonische Zusammenarbeit der Mitarbeiter können das Rückgrad für einen steigenden Umsatz, für steigende Produktivität und Arbeitsqualität bilden. Bei einer Umfrage des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung gaben 55,5% der Befragten neben der leistungsgerechten Bezahlung, einem guten Vorgesetzten und einem gut gestalteten Arbeitsplatz „eine angenehme Zusammenarbeit mit den Kollegen“ als wichtigstes Kriterium für die allgemeine Arbeitszufriedenheit an. Als Hauptkriterien gelten Selbstbestätigung, Selbstverwirklichung und Selbstwertgefühle erst-rangig für die engagierte Mitarbeit (vgl. Hopfenbeck 1989, S. 279). Dadurch, dass Organisationen mit erfolgreichem Diversity Management und damit mit großer Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter werben können, kann auch der Erfolg bei der Rekrutierung neuer motivierter Arbeitskräfte steigen.

Kreativität und Innovation, Problemlösungsverhalten, Arbeitsgruppenzusammenarbeit und Kommunikation sind auf dieser Ebene nicht nur Ergebnisse aus der individuellen Karriereerwartung der Mitarbeiter, sondern ergeben sich auch direkt aus dem Handling der kulturellen Unterschiede der Belegschaft, deren struktureller und informeller Integration durch die Organisationsleitung, denn Vielfalt von Meinungen und Überzeugungen fördert Kreativität und Innovation (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 28).

Aus dem Resultat einer positiven ersten Ebene der organisationalen Effektivität kann die zweite Ebene profitieren. So kann der Marktanteil und die Profitabilität gesteigert werden, was wiederum zu höherem Gewinn und größerem Gewicht im Wettbewerb führen würde. Indirekte Kosteneinsparungen durch höhere Arbeitszufriedenheit, geringere Krankenstände etc. und höherer Gewinn durch höheren Marktanteil, höhere Profitabilität etc. sind mit der Implementierung von Diversity Management also wahrscheinlich.

Erst wenn eine Organisation sich über diese Zusammenhänge im Klaren ist, kann sie die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiter auch in ihre Personalpolitik einbeziehen und sie für sich nutzen. Sie muss ein Arbeitsumfeld schaffen, das eine Kultur fördert, in der Jede/Jeder zum Erfolg beitragen kann (Inklusion), die Unterschiede und Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzt und den Vorteil von vielfältig zusammengesetzten Arbeitsteams nutzt. Nicht der Mensch, sondern das Haus muss geändert werden, also das genaue Gegenteil dessen, was die homogenisierende Personalpolitik praktiziert. Um Diversity Management in eine Organisation einzuführen, muss sich also die gesamte Organisationskultur ändern, um sich von der homogenisierenden Personalpolitik distanzieren zu können. Die Organisationsführung muss „Sinn“ als Ressource für die Strukturhaltung sehen (vgl. Aretz/Hansen 2002,

S. 64), Sinn in der Notwendigkeit der Individualität und Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Gesamterfolg der Organisation.

Beispiele für diesen Umbruch lassen sich in Deutschland mittlerweile bei einigen international tätigen Unternehmen wie beispielsweise der Firma Ford, der Deutschen Bank, der Commerzbank, Lufthansa und einigen mehr beobachten. Insbesondere multinationale Unternehmen machten bei der Einführung von DiM in ihre Personalpolitik den Anfang, da sie teilweise durch Vorreiterentwicklungen in den USA bei Fusionen und Joint Ventures dazu gezwungen wurden. Durch diese Globalisierung sind Organisationen auch genötigt, überregionale Unternehmensstandorte zu unterhalten, was wiederum Einfluss auf Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte sowie die Mitarbeiterstrukturen hat.

2.3 Vorteile und Chancen von DiM

Vielfalt ist kein Wert an sich, und auch die Messbarkeit von erfolgreichem Diversity Management ist umstritten. Zu viele Fragen, die nicht objektiv beantwortet werden können, stehen im Raum, wie z. B.: Welche Funktionen soll Vielfalt in welchem Kontext wahrnehmen? Wofür wird Diversität genau benötigt? Welche Kosten und Erträge der Vielfalt fallen an? Welcher Nutzen ergibt sich aus welcher Art von Vielfalt? Was ist das richtige Maß an Diversität oder Homogenität? Zu welchen Zielen leisten vielfältige Personen welche Beiträge? Auf diese Fragen gibt es keine eindeutigen Antworten. Lösungen können nur näherungsweise erreicht werden. Sie hängen individuell von den Anforderungen der ökonomischen Umgebung ab (vgl. Spehl 2003, S. 1-11). Trotzdem bietet aber sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber ein funktionierendes DiM offenbar Chancen nicht nur intern, sondern auch extern. So gilt in den USA DiM als anerkannter Nachweis der Antidiskriminierungsbemühungen einer Organisation und ist sogar gerichtsverwendbar (vgl. Vedder 2003, S. 23).

Für die Einführung von DiM und die Förderung von Diversity in Organisationen gibt es weitere unterschiedliche ökonomische Argumente:

Kostenargumente: Durch weniger Frustration und mehr Zufriedenheit wird die Fluktuation gering gehalten, und vorhandene Potenziale aller Mitarbeiter können zur individuellen Produktivitätssteigerung vollständig genutzt werden. Auch der Krankenstand kann durch die höhere Akzeptanz und Wertschätzung der eigenen Individualität und Werte innerhalb der Belegschaft auf niedrigem Niveau gehalten werden.

Human-Resource-Argumente: Das Image der Organisation auf dem Arbeitsmarkt wird durch das Differenzierungsmerkmal DiM (Branding) für besonders qualifizierte Gruppen interessan-

ter. Hoch qualifiziertes Personal kann dadurch effektiver von der Arbeitsplatzqualität überzeugt werden.

Marketingargumente: 80% der Führungskräfte sehen eine direkte Beziehung zwischen der Mitarbeiterschaft und der zunehmend diversifizierten Kundschaft. Markteroberungsgründe stehen hier im Vordergrund. Ebenso können die Arbeitsmarktpotenziale durch ein differenziertes Recruiting voll ausgeschöpft werden, und Kundengruppen können zu höherer Zufriedenheit betreut werden (vgl. Stuber 2002b, S. 52). Beispielsweise können Produkte, die für Frauen entwickelt wurden, besser an diese Kundengruppe vermittelt werden, wenn diese Produkte erstens von Frauen entwickelt und zweitens von Frauen vermarktet werden.

Kreativitäts- und Problemlösungsargumente: Vielfältige Perspektiven in heterogenen Gruppen fördern kritischere Analysen sowie die Kreativität bei Entscheidungsfindungen und der Problemlösung. Team-Produktivität und Innovation werden gesteigert. So können z. B. ältere Mitarbeiter mit ihrer Erfahrung jüngeren und nach modernen Gesichtspunkten ausgebildeten Kollegen zur Seite stehen, während umgekehrt jüngere neue Verfahrensweisen in den Arbeitsalltag der älteren Mitarbeiter einbringen können. Vorübergehende Nachteile wie beispielsweise ein höherer Zeitaufwand für die Problemlösung innerhalb von heterogenen Gruppen müssen zu Gunsten der besseren Entscheidungsfindung zunächst allerdings in Kauf genommen werden (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 79).

Flexibilitätsargument: Diverse Organisationen sind fluider und weniger standardisierbar. Sie können so schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren und fördern so ihre Effektivität am Markt. Auch wird die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationskulturen erleichtert (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 74ff), da sich ein Diversity orientiertes Unternehmen durch die breite Erfahrung im toleranten Umgang mit unterschiedlichen Voraussetzungen aller Stakeholder flexibler gegenüber anderen Unternehmen darstellen kann. Unternehmensberater, die sich mit DiM auseinandersetzen, sehen sogar positive Aktienkursentwicklungen für Unternehmen, die in diesem Sinne fortschrittlich gemanagt werden (vgl. Stuber 2002b, S. 52).

2.4 Nachteile und Risiken von DiM

Diversity Management bietet aber nicht nur Vorteile für eine Organisation, sondern birgt auch einige Nachteile. Bommes geht beispielsweise davon aus, dass in jedem Fall die Organisation und deren Ziele vor dem uneingeschränkten Wohl der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Er stellt demnach die Frage: Was verlangt die Organisation vom Mitarbeiter? Die Frage nach

DiM setzt er dabei bewusst in Klammern, denn zuerst wird versucht, das Humankapital und das Sozialkapital für den Erfolg der Organisation zu nutzen. Dieser Ausgangspunkt hat seiner Ansicht nach die Fragestellung zur Folge: Wann betreiben Organisationen DiM? Was ist deren Motivation? Seine Antworten sind: Interne Probleme, externe Schnittstellen, unbekannte Kontexte, vielfältiges Personal, Verhandlungen mit unterschiedlichen Nationen, die durch deren Nationalitäten bedient werden sollen. Solange diese Probleme nicht auftreten, gibt es keinen Grund für Diversity.

Mit seinen Antworten trifft Bommès genau die Gründe, denen DiM begegnet, um diese Konflikte, die das Unternehmen oft unbewusst behindern, zu vermeiden. Seinen Studien zufolge treten allerdings Probleme auf, die die Unternehmensleitung kaum noch beeinflussen kann, wenn sich erst einmal eine bestimmte Gruppe von Persönlichkeiten in Führungspositionen etabliert hat. Als Beispiel nennt er den tüchtigen türkischen, italienischen oder spanischen Vorarbeiter, der freie Stellen an seine Landsleute vermittelt, was auf Dauer zu einer homogenen ausländisch besetzten Firma führt. Dies ist zwar eine sehr spezielle Konstellation, macht aber das Problem sehr deutlich. Eine Übereinstimmung mit der Unternehmensleitung wird durch das „Problem der Unentscheidbarkeit“ herbeigeführt, da es für einen Arbeitsplatz immer mehr als einen geeigneten Bewerber gibt. Durch die Tüchtigkeit des Vorarbeiters wird meist auf die Tüchtigkeit des empfohlenen Bewerbers geschlossen. Bommès nennt dies „Loyalität durch Vetternwirtschaft“. Sein Fazit ist, dass die Qualifikation eines Bewerbers in diesen Fällen meist hinter dem so genannten „Vitamin B“ zurücksteht.²⁰ Tatsächlich wurde vom IUK-Institut²¹ Dortmund nachgewiesen, dass in einem Betrieb, dessen Leiter eine bestimmte Nationalität hat, die Mitarbeiter dieser Nationalität auch besonderen Vorzug genießen.²²

Allgemeine alltägliche Probleme können ein erfolgreiches DiM ebenfalls erschweren oder sogar verhindern. So fühlen sich trotz DiM Minderheiten wie beispielsweise Raucher, nicht-mobile oder nicht-englischsprachige Mitarbeiter nach wie vor diskriminiert. Andere Minderheitengruppen, wie z. B. Schwulen- und Lesbengruppen, die sich in einem Unternehmen organisieren, könnten die Gefühle anderer Mitarbeiter verletzen und so zum Unfrieden beitragen. Zu DiM gehört eine gehörige Portion an Toleranz, die vom einzelnen Mitarbeiter auch den Verzicht auf Macht und Pfründe verlangt. Eine Win-Win-Situation, aus der sowohl die Minderheitengruppe als auch die tolerante Mehrheit einen positiven Nutzen zieht, müsste herbeigeführt werden (vgl. Vedder 2003, S. 23f).

²⁰ Prof. Dr. Michael Bommès (Universität Osnabrück): Aus einem unveröffentlichten Manuskript.

²¹ Information und Kommunikation.

²² Dr. Barbara Weißbach (IUK-Institut Dortmund): Aus einem unveröffentlichten Manuskript.

Bei der Einführung von DiM entstehen nicht unerhebliche Kosten für Organisation, Kommunikation und Konfliktmanagement, die von der Organisation aufzubringen sind und die einen Erfolg dieses Managementinstruments verlangen (vgl. Neuberger 2002, S. 793). Investitionen, die in Trainings und Workshops getätigt werden müssen, sind nicht unerhebliche Kostenfaktoren und bedürfen gleichzeitig des Aufwandes an Zeit auf allen Ebenen des Betriebes. Kommunikationskosten schlagen sich beispielsweise in Diversity-Broschüren oder Artikeln in unternehmenseigenen Magazinen, Postern, Aufklebern, Stickern oder Websites nieder. Auch Mitarbeiternetzwerke, Fokusgruppen oder Diversity-Büros, die als Ansprechzentren zur Verfügung stehen, sind hier denkbar. Als die sinnvollsten Werkzeuge für eine effektive Diversity-Kommunikation, und gleichzeitig die preiswertesten, stellen sich dabei Intranet Websites und Ansprachen der Unternehmensführung dar (vgl. Stuber 2002a, S. 152ff). DiM ist damit grundsätzlich mit einer Komplexitätszunahme verbunden, die von der Organisationsführung umzusetzen ist. Generell widerspricht dies aber einer homogenisierenden Personalpolitik und lässt daher erwarten, dass sich Organisationsleitungen sensibel oder unbehaglich gegenüber der Einführung von DiM fühlen (vgl. Bruchhagen/Koall 2002, S. 131).

Der Gesamtnutzen von DiM lässt sich nicht bestimmen. Direkte Kosten im Zusammenhang mit Diversity-Aktivitäten, wie z. B. Personalkosten, Budget der DiM-Abteilung, Kosten der DiM-Kommunikation und -Beratung lassen sich messen und kausal einzelnen Diversity-Aktivitäten zuzuordnen, wie z. B. Umsatzsteigerung nach einer speziellen Werbekampagne. Schwieriger ist der indirekte Aufwand, wie beispielsweise der Zeitaufwand für Projektarbeit, abspringende Kunden oder Demotivation der Dominanten. Diese Größen sind zwar messbar aber nicht immer kausal den DiM-Aktivitäten zuzuordnen, wie z. B. einer höheren Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Kaum messbar und nicht kausal irgendwelchen Diversity-Aktivitäten zuzuordnen sind schließlich z. B. innovativere und kreativere Problemlösungen in Gruppen.

2.5 Einführung von Diversity Management

Es gibt eine große Menge von DiM-Systemen. Eine Stärke des Konzepts liegt darin, dass es situativ auf die Besonderheiten einer Organisation zugeschnitten werden kann. Daraus folgt allerdings, dass existierende DiM-Systeme nur schwer vergleichbar sind. So ist auch die Einführung von Diversity in eine Organisation eine individuelle Operation, die nicht nach allgemeinen Vorbildern stattfinden kann.

Allgemein muss berücksichtigt werden, dass die Mehrheit der Mitarbeiterschaft auf keinen Fall zu Gunsten der Minderheiten diskriminiert wird. Wäre das der Fall, würde der Versuch der Umstellung der Organisationskultur auf Diversity zum Super-GAU führen und in einem Disaster enden, das nur mit größtem humanen und finanziellen Aufwand wieder rückgängig zu machen wäre.

Gilbert, Stead und Ivancevich haben erfolgreiches DiM in ein einfaches Modell gefasst, das die Umstrukturierung der Organisation sehr übersichtlich von der Initiierung des Einführungsprozesses bis hin zu den erwarteten Erfolgen anschaulich darstellt (vgl. Abb. 4).

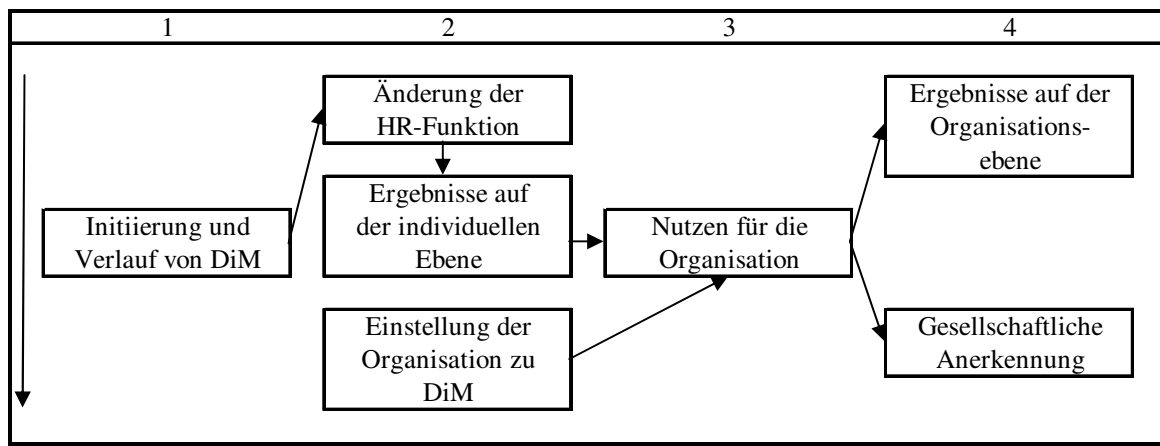


Abb. 4: Modell eines effektiven DiM nach Gilbert, Stead, Ivancevich²³

Vier Schritte des Einführungsprozesses umfassen einen kompletten Umbau des Personalmanagements mit dem Ergebnis der größeren Akzeptanz und des größeren Erfolges der Organisation intern und in der Gesellschaft:

Vor der Initiierung von DiM steht eine gründliche und genaue Planung, die auch den geplanten Verlauf der Einführung detailliert beschreibt und später nachvollziehbar macht.

Bei der Einführung sollte das Top-Down-Prinzip im Vordergrund stehen, weil durch die Aktivitäten der Unternehmensführung, wie beispielsweise durch Einführung von Workshops und Zielvereinbarungen zu DiM, bereits die Akzeptanz auf der Führungsebene verdeutlicht und manifestiert wird, denn der Umgang mit Diversität ist eine Führungsaufgabe. Parallel dazu sollten Aktivitäten von Seiten der Belegschaft in Form von Vorschlägen, Diskussionsforen, Fokusgruppen etc. im Sinne des Bottom-Up-Prinzips unterstützt werden (vgl. Stuber 2002b, S. 50).

²³ Vgl. Gilbert J.-A. Stead B.-A., Ivancevich J.-M. (1999): Diversity Management: A New Organisational Paradigm, S. 67; in: Journal of Business Ethics 21 1999, S. 61-76.

Die Änderung der HR-Funktion bedeutet die Umstellung des Umgangs mit den Mitarbeitern weg von der homogenisierenden hin zur Diversity-orientierten Personalwirtschaft. Hier kommen die von Cox beschriebenen Faktoren zum tragen, die das diversity-Klima positiv beeinflussen. Dies ist der entscheidende und umfangreichste Umbruch, der durch die Organisationsführung in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern vollzogen werden muss, um dann auf beiden Seiten in den Genuss der positiven Ergebnisse auf der individuellen Ebene zu kommen.

Stuber sieht drei sinnvolle Ansätze für die Organisationsänderung in Richtung DiM: Kopf-, Herz- und Handansatz. Beim Kopf-Ansatz wird angenommen, dass die Beteiligten keine oder nur wenig Erfahrung mit Menschen haben, die sich ihnen selbst gegenüber andersartig darstellen. Als Lösung des Problems soll die Aufklärung über die potenziellen Vorteile einer vielfältigen Belegschaft dienen. Der Herz-Ansatz geht davon aus, dass die Beteiligten nicht wissen, wie andere bestimmte Situationen empfinden. Als Lösungsansatz bietet sich hier die Schulung von Sensibilität und Fairness an, die zu toleranterem Verhalten beitragen wird. Grundannahme des Hand-Ansatzes ist die Motivations- und Energielosigkeit der Mitarbeiter, bestimmte Wege auszuprobieren, wie mit der Vielfalt umgegangen werden kann. Die schlichte Instruktion durch Regelwerke und Anweisungen, Verhaltensweisen zu ändern und sich anders zu verhalten als bisher, wird bei diesem Ansatz als Problemlösung angesehen. Erfahrungen aus Untersuchungen in diversen Unternehmen zeigen, dass Kopf- und Herz-Ansatz den größten Erfolg versprechen, während der Hand-Ansatz als irrelevant angesehen wird (vgl. Stuber 2002a, S. 148f).

Durch das Top-Down-Prinzip ist bereits die positive Einstellung der Organisationsführung erreicht, aber auch die Belegschaft muss vom Nutzen durch DiM überzeugt sein und positiv an die Umsetzung herangehen. Die Überzeugung der Mitarbeiter, dass DiM für sie positive Auswirkungen hat, wird zur insgesamt positiven Einstellung der Organisation zu DiM führen. Diese positive Einstellung, gepaart mit den tatsächlichen Ergebnissen auf individueller Ebene ergibt einen positiven Nutzen für die Organisation; einerseits durch positive Ergebnisse auf interner Organisationsebene und andererseits durch größere Anerkennung am Markt und in der Gesellschaft.

Die praktischen Ansätze der Umsetzung sind nach Untersuchungen bei Wirtschaftsunternehmen vielfältig. Trainings, Workshops und Netzwerke führen ebenso zum Erfolg, wie der Einsatz von Diversity Managern oder Diversity Versammlungen, die die Umstrukturierung der Organisation vorantreiben (vgl. Stuber 2002a, S. 152).

Ebenso wie Cox sehen auch Gilbert, Stead und Ivancevich einen direkten Zusammenhang zwischen der Diversity-orientierten Einstellung der Organisation und dem Erfolg, sei es durch direkte oder indirekte Kosteneinsparungen oder durch größere Anerkennung am Markt und in der Gesellschaft, was sich in höheren Gewinnen und effizienterer Arbeit niederschlägt (vgl. Gilbert J.-A. Stead B.-A., Ivancevich J.-M. 1999, S. 67ff).

Ein großes Risiko, das mit der Einführung von DiM allerdings verbunden ist, verbirgt sich in der Unterschätzung des komplexen Gesamtzusammenhanges und der daraus folgenden oberflächlichen Handhabung. Folgeschwere Fehler sind die Beschränkung von DiM auf die isolierte Thematisierung von „Geschlecht“ und „Ethnizität“. Dies waren die ursprünglichen zwei Argumente für DiM, führen aber zu Zynismus und fehlender Akzeptanz in der Belegschaft, später wurden sie durch zahlreiche weitere Faktoren erweitert (vgl. Stuber 2002a, S. 136). Ebenso schwere Fehler sind die Beschränkung von Diversity auf den HR-Bereich, was ein erfolgreiches Kundenmanagement erschwert, ein kurzfristiger Planungshorizont, was eine strategische Unternehmensneuausrichtung verhindert und die Nichteinbindung der Organisationsführung, was einen Mangel an Glaubwürdigkeit fördert (vgl. Stuber 2002b, S. 53).

3. Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen

Anhand zweier Beispiele aus Wirtschaftsunternehmen sollen Erfahrungen mit erfolgreich eingeführtem Diversity Management dargestellt werden. Der zweitgrößte Automobilhersteller der Welt, die Ford Werke AG und auch die Deutsche Bank AG haben sich dem Personalmanagementkonzept DiM besonders zugewandt und insgesamt sehr positive Erfahrungen gemacht. Aber auch die Commerzbank, Lufthansa, die Schering AG, Motorola, die Deutsche Telekom, die Axel Springer AG, die Bundesländer Niedersachsen und Thüringen, die Städte Zürich, München und Berlin sind weitere Beispiele für Diversity Management und Gender Mainstreaming (vgl. Krell 2004), die hier aber nicht weiter vertieft werden sollen. An den Praxisbeispielen Ford und Deutsche Bank sollen mögliche Parallelen zu den Institutionen der Europäischen Union gezogen und die Erfahrungen dieser Wirtschaftsunternehmen auf diese Organisationen der öffentlichen Verwaltung reflektiert werden.

Die Informationen über die Diversity-Praxis der zwei Unternehmen sind im Wesentlichen unternehmensinterne Darstellungen. Sie haben teilweise Werbecharakter und weisen Züge von eigener Eitelkeit auf. Insbesondere die Deutsche Bank AG gerät wegen der Umsetzung ihres Konzeptes von Zeit zu Zeit aber auch in die Negativschlagzeilen.

3.1 Ford Werke AG²⁴

Ford begann 1995 das Umdenken mit der Etablierung des Ingenieurinnen-Netzwerkes „Women’s Engineering Panel“ (WEP). Seit dem plant ein Core-Team, bestehend aus 14 Ingenieurinnen, das von 40 - 50 weiteren Mitarbeiterinnen unterstützt wird, Aktionen, die gezielt Frauen bei Ford fördern. Das WEP ist dabei nicht ausschließlich Ingenieurinnen zugänglich, sondern es sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Fachrichtungen, einschließlich Männer, zur Mitarbeit aufgerufen. Beispielsweise werden mit dem 1999 geschaffenen so genannten „FiT“-Projekt (Frauen in technischen Berufen), das das WEP gemeinsam mit der Stadt Köln und den Kölner Schulen gegründet hat, junge Schülerinnen für technische Berufe interessiert, indem ihnen Informationsveranstaltungen und Praktika bei Ford angeboten werden. Die Gruppe „IT WiL“ (IT-Women in Leadership), die im Februar 2000 ins Leben gerufen wurde, organisiert ihrerseits in Kooperation mit dem Bundesministerium für Bildung Veranstaltungen zur gezielten Frauenförderung. Der IT-Stammtisch oder der „Girl’s Day“ sollen das Berufswahlspektrum für Mädchen erweitern. Ebenfalls seit 2000 gibt es die Möglichkeit für Schulabgängerinnen, ein Henry-Ford-Stipendium in einem technischen Beruf zu bekommen. Voraussetzung ist bemerkenswerterweise, dass die Anwärtnerinnen ein Diversity-konformes Leben führen. Weiterhin ermöglicht ein so genanntes „Try-Ing“-Programm in erster Linie Schülerinnen aber auch Schülern der elften Klasse, während der Sommerferien an Vorlesungen der Universität Köln und anschließend an Projekten bei Ford teilzunehmen. Mit diesen Projekten konnte der Frauenanteil in Managementpositionen und in technischen Berufen von anfänglich 7% auf 32% im Jahr 2002 erhöht werden.

Im Sommer 1996 wurde der „Deutsche Diversity Council“ gegründet, der von sechs Chairpersons koordiniert wird. In diesem Gremium macht man sich Gedanken darüber, was Diversity für Ford überhaupt bedeutet und was Ford mit diesem neuen Personalmanagementansatz erreichen könnte. Der Diversity Council berät die Geschäftsleitung, er initiiert Projekte und liefert Beiträge, die Diversity im Unternehmen erfolgreicher voranbringen können. Der/die Vorsitzende des Councils erstattet als Diversity ManagerIn auf kurzem Weg Bericht direkt an den Vorstand. Heute, nachdem Diversity Management fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie ist, setzen sich Arbeitsgruppen nationaler und bereichsspezifischer Diversity Councils neben der bereits erwähnten Frauenförderung für eine bessere Vereinbarkeit von

²⁴ Informationen aus diversen Broschüren der Firma Ford und Veröffentlichungen im Internet.

Familie und Beruf sowie für die Belange ausländischer, homosexueller oder behinderter Mitarbeiter ein.

Auch seit 1996 gibt es bei Ford ein Netzwerk namens „GLOBE“ (Gay, Lesbian Or Bisexual Employees), ein Netzwerk von und für homo-, bi- und transsexuelle(n) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Netzwerk ist nicht nur Anlaufstelle für Betroffene, sondern es setzt sich aktiv für deren Belange auch in der Öffentlichkeit ein, um damit zum Ausdruck zu bringen, dass Homosexualität eine respektierenswerte Identität ist und im Unternehmen einen festen Platz hat. Ford war das erste deutsche Großunternehmen, das homosexuelle Partnerschaften der Ehe gleichstellte (vgl. AUTO BILD vom 01.08.2003). Diesem Sog folgte auch Karstadt (vgl. STERN Sonderheft „Beruf und Karriere“ 10/2003). Beispielsweise unterstützt Ford GLOBE den jährlich stattfindenden „Christopher Street Day“, den „Bund Lesbischer und Schwuler JournalistInnen e. V.“ oder tritt mit Aktionen zur AIDS-Prävention beim Kölner Karneval auf.

Ford hat nachgewiesen, dass Homosexuelle überdurchschnittlich viel Geld für Konsumgüter ausgeben und damit eine große Kundenzielgruppe darstellen. Um diese Zielgruppe für das Unternehmen zu erschließen, fördert Ford GLOBE gezielt homosexuelle Mitarbeiter und setzt sie zu diesem Zweck mit großem Erfolg ein. Insgesamt geht es dem Unternehmen nicht nur um die Tolerierung der anderen Normalität homo-, bi- oder transsexueller Mitarbeiter, sondern um die Offenheit, Anerkennung und Wertschätzung dieses Mitarbeiterkreises, um die verlorene Energie, die für die Verheimlichung der anderen Sexualität aufgewendet würde, für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu aktivieren. Homosexuelle Mitarbeiter, die sich nicht verstecken müssen, sind so eine wertvolle Ressource für das Unternehmen.

2001 wurden werkseigene Kindertagesstätten („Ford Pänz“) eingerichtet, um im Bedarfsfall für die Betreuung der Mitarbeiterkinder zu sorgen, damit die Eltern beruhigt ihrer Arbeit nachgehen können. Ebenso ist die Möglichkeit des Erziehungs- und Familienurlaubs bei Ford selbstverständlich. Teilzeitarbeit, Telearbeit und behindertengerechte Arbeitsplätze - auch zu Hause - erleichtern Familien und behinderten Mitarbeitern die Arbeit.

Ford bemüht sich sowohl von innen heraus als auch nach außen aktiv um die Integration behinderter Mitmenschen. Einzelne Generaldirektionen betreuen verschiedene Projekte zur Unterstützung von Behinderten. Beispielsweise sponsert der Direktor Einkauf die Materialbeschaffung aus Behindertenwerkstätten. Der Recruiting Manager unterstützt die Einstellung

von Menschen mit Behinderung und ein Disability Manager organisiert Schwerbehindertenvertretungen zur Bewusstmachung des Status quo bei nicht behinderten Mitarbeitern und zum verantwortlichen Umgang miteinander.

Türkische Mitarbeiter stellen seit 1961 die größte Arbeitnehmergruppe bei Ford. Insgesamt arbeiten ausländische Mitarbeiter aus 57 Nationen allein im Kölner Werk. Dieser Herausforderung des Personalmanagements stellt sich Ford durch zahlreiche Initiativen der „Ford Freizeit Organisation“ (FFO), die ihre Programme schon seit 1961 auch in türkischer Sprache veröffentlicht. Durch ihre Aktionen werden türkische Lebensgewohnheiten, Religionen und Freizeitverhalten auch den deutschen Mitarbeitern näher gebracht. Ein türkisches Mitarbeiternetzwerk („Turkish Resource Group“) hat sich zum Einen das Ziel gesetzt, die Marke Ford bei in Deutschland lebenden Türken und in der Türkei noch attraktiver zu machen, andererseits türkische und nicht-türkische Mitarbeiter bei gemeinsamen Veranstaltungen einander näher zu bringen.

Schon bei der Ausbildung, Weiterbildung und Einarbeitung legt Ford größten Wert auf die Vermittlung von Diversity-Grundsätzen. Dafür eignet sich insbesondere die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung, in der auch „Diversity-Awareness-Trainings“ zu belegen sind, obwohl dabei naturgemäß auch Schwierigkeiten auftreten können. Ahmet Cinar ist Ausbilder türkischer Herkunft bei Ford und bemerkt: *„Die größte Herausforderung bei meinen Aufgaben als Ausbilder sehe ich in der Integration der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe meiner Auszubildenden in ein Team“*. Für ihn gilt: *„Es kommt nicht darauf an, welcher Nationalität ein Ausbilder angehört. Wichtig allein ist, dass Führungskräfte die Fähigkeit haben, sich in andere Kulturen einzudenken“* (Ford-Werke AG 2002, S. 16). Dies sind Gegenargumente für die Schutzbehauptung, dass die Diversität für die Organisation so groß sei, dass DiM kaum praktikierbar sei, wie an späterer Stelle noch argumentiert werden wird.

Außerhalb der Ford-Werke bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern in Kooperation mit internationalen Universitäten so genannte „Corporate Sponsored Degree Programs“ an, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, „über den Tellerrand“ zu blicken und Diversity-Erfahrungen außerhalb des Unternehmens zu machen. Dabei wird neben der fachlichen Qualifizierung besonderer Wert auf den sozialen Austausch und den Umgang mit verschiedenen Kulturen gelegt.

Auch die altersdemographische Entwicklung wurde bei Ford erkannt. Ford profitiert einerseits von der Dynamik jüngerer Mitarbeiter, andererseits von der Erfahrung der älteren. In gemischten Teams wurde die Erfahrung gemacht, dass Lösungsansätze dieser Teams im Gegensatz zu homogenen Teams besonders tragfähig waren, da Problemstellungen von unterschiedlichen Seiten beleuchtet wurden. Auch in der Weiterbildung macht Ford keinen Unterschied zwischen Jung und Alt. Beide Gruppen werden gleichermaßen gefördert, weil man der Ansicht ist, dass lebenslanges Lernen dem Qualifikationsgewinn und damit besonders dem Unternehmenserfolg zugute kommt.

Im Jahr 2002 traf Ford eine „Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“. Dies kann ein Indiz dafür sein, wie sehr sowohl Mitarbeiter als auch die Unternehmensführung das Thema Diversity Management verinnerlicht hat. Ford erhielt 2001 den „Max-Spohr-Preis“ vom „Völklinger Kreis - Bundesverband Gay Manager“ für vorbildliches Diversity Management. Intern zeichnet Ford jährlich Mitarbeiter aus, die sich um die Weiterentwicklung des Diversity-Gedankens besonders verdient gemacht haben.

Ford verfolgt mit dem Diversity-Gedanken rein wirtschaftliche Ziele. So sind die Hälfte der Ford-Kunden Frauen, ein nicht unerheblicher Teil der Kunden ist körperlich behindert oder homosexuell und der wahrscheinlich größte Teil der Kundschaft gehört der Gruppe der älteren Mitmenschen an. Um alle Gruppen gleichermaßen bedienen zu können und für den Unternehmenserfolg relevant zu machen, betreibt Ford nach eigener Aussage dieses exorbitant ausgefeilte Diversity Management. Die interne Vielfalt betrachtet Ford als eine ihrer zentralen Stärken:

„Vielfalt bedeutet Stärke. Herausragende Produkte und Dienstleistungen sind das Ergebnis vielfältiger Ideen und Impulse, die von verschiedenartigsten Menschen beigesteuert wurden und werden. Diversity bedeutet Vielfalt, Vielfältigkeit, Verschiedenartigkeit und schließt alle Unterschiede ein, die wir konstruktiv als Individuen in das Arbeitsleben einbringen. Unterschiede, die unsere Individualität ausmachen, sind Alter, Nationalität, Geschlecht, Kultur, sexuelle Orientierung, Behinderung, Familienstand, Glauben, Meinungen, Werte, Bildung, Herkunft, Lebenserfahrung und vieles mehr. Ein Klima von Solidarität, gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung dieser Vielfalt ermöglicht es erst, sich als ganze Person einzubringen und im Team Höchstleistungen zu erzielen. [...] Viele fühlen sich der Diversity nur aus sozialen und moralischen Gründen verpflichtet, aber für uns ist Diversity nicht nur Selbstzweck. Wir sind ein globales Unternehmen, das in allen Ländern der Erde Kundinnen

und Kunden erreichen und begeistern will, Millionen von Individuen - also Vielfalt pur! Wie soll ein Unternehmen exzellente Produkte und Dienstleistungen für die verschiedenartigen Erwartungen dieser Kunden anbieten, wenn es diese Vielfalt nicht kennt, geschweige denn selbst lebt?“²⁵

Als ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung ist Diversity Management bei Ford ein Eckpfeiler der Unternehmenskultur und soll das Unternehmen zu einem „employer of choice“ für Mitarbeiter und potentielle Bewerber machen.

3.2 Deutsche Bank AG²⁶

Für den Deutsche Bank Konzern bedeutet Diversity Management, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die von unterschiedlicher Nationalität, Kultur, Religion und Erfahrung sind, unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht, ethnischem Hintergrund, Behinderung und sexueller Orientierung, die Möglichkeit zu geben, ihr volles Leistungspotential zum Wohle des Unternehmens effektiv und effizient einzusetzen. Das „Global Diversity Team“ der Deutschen Bank ist fest in der Unternehmensphilosophie verankert und integraler Bestandteil der Organisation. Hier wird die Wertschätzung der Individualität der Mitarbeiter als zukunftsorientierte Geschäftsausrichtung und nachhaltige Investition in die Zukunft betrachtet. Im Vordergrund steht unbestritten der größtmögliche Nutzen für das Unternehmen und all seine Stakeholder: Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden und Gesellschaft. Alle Mitarbeiter sollen ermutigt werden, ihre eigene Individualität und Unterschiedlichkeit zu leben. Diese Vielfalt wird klar als Reichtum und Vorteil angesehen. Nicht in der „one-culture-bank“ sondern in der „one-bank-culture“, also der Vielfältigkeit des Personals innerhalb der Bank, wird die professionellere und kompetentere Problemlösung gesehen.

Grundanliegen des Personalmanagements der Bank ist die Schaffung eines vorurteilsfreien Arbeitsplatzes, an dem auch unterrepräsentierte ethnische Gruppen eine bessere Chance haben. Zu diesem Zweck unterhält der Deutsche Bank Konzern weltweit verschiedene globale Netzwerke, die von Mitarbeitern, meist auf freiwilliger Basis, betrieben werden. Diese Netzwerke organisieren vielfältige Programme zur Förderung von Diversity. Sie helfen dem Unternehmen, seine Diversity-Vision durch die Bindung guter Mitarbeiter, deren Entwicklung und die Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit zu erreichen. Darüber hinaus helfen die Netz-

²⁵ www.ford.de/diversity am 17.06.2005

²⁶ Informationen aus diversen Broschüren, einer Diversity-Tagung der Deutschen Bank und Veröffentlichungen im Internet.

werke der Bank, nach eigener Aussage, ein breiteres Kundenspektrum zu erschließen, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu finden. In erster Linie sind dies globale Frauen-Netzwerke, die sich die bessere Integration von Frauen in technischen und Führungspositionen zur Aufgabe gemacht haben.

Verschiedene Programme, die von diesen Netzwerken maßgeblich unterstützt werden, fördern gezielt die Nachwuchsgewinnung, die Integration älterer Mitarbeiter, ethnische Minderheiten, Familien, Behinderte und die Integration aller sexuellen Identitäten der Mitarbeiter.

Das „Deutsche Bank’s Diversified Network“ (DBDN) ist ein für alle Mitarbeiter offenes Netzwerk, das sich schwerpunktmäßig an junge Nachwuchskräfte aus minderrepräsentierten ethnischen Gruppen wendet. Das 2002 für New Yorker Mitarbeiter etablierte Netzwerk verfolgt das Ziel, die berufliche und persönliche Weiterentwicklung voranzutreiben, da eine vielfältige und motivierte Belegschaft die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden besser befriedigen kann.

Beispielsweise werden im „next-step-mentoring“-Programm Studenten aus ethnischen Minderheiten von Deutsche Bank Mitarbeitern gecoacht. In einem so genannten „I have a dream“-Programm werden ebenfalls besonders qualifizierte Schüler aus sozial benachteiligtem Umfeld mit Praktika gefördert.

Jeden Sommer platziert die Deutsche Bank zusammen mit SEO (Sponsors for Equal Opportunity), einer gemeinnützigen Vereinigung in den USA und Großbritannien, Topkandidaten aus Minderheitsgruppen in weiterführenden Schulen und Universitäten als Praktikanten in ihren Geschäftsbereichen. Zur Sammlung von Geschäftserfahrung dient ein zehnwöchiges Praktikantenprogramm, das ggf. nach dem Universitätsabschluss zu einem Vollzeitjob bei der Deutschen Bank führen kann.

Auf der anderen Seite bietet die Deutsche Bank in ihrem eigenen Praktikantenprogramm der Zentrale Studenten, die in Deutschland immatrikuliert sind, noch während des Studiums die Möglichkeit zu einem Auslandsaufenthalt. Im Rahmen dieses Programms werden Studenten in Deutsche Bank Niederlassungen in über 20 Ländern weltweit platziert. Das Programm soll die Gelegenheit bieten, Praxiserfahrung in einem dem Studiengebiet verwandten Bereich zu sammeln und als Fremder in ethnisch anders orientierten Ländern soziale Erfahrungen zu machen.

Der altersdemographische Faktor wird bei der Deutschen Bank AG als Instrument des Wissensmanagements angesehen. Durch die Integration von älteren Mitarbeitern finden sowohl

ein reicher Erfahrungsaustausch wie auch eine umfangreiche Wissensweitergabe durch die Etablierung von Lernpartnerschaften statt, was dem Unternehmenserfolg zugute kommt. Intergenerative Teams und „know-how-Tandems“ sichern die Weitergabe von Erfahrung und personengebundenem Wissen. Der Respekt vor dem Alter und die Wertschätzung derjenigen, die bisher maßgeblich zum Erfolg beigetragen haben, sind fest in der Unternehmenskultur verankert. So sind auch Weiterbildungsprogramme im Sinne von lebenslangem Lernen gleichermaßen für junge und ältere Mitarbeiter vorgesehen. Eine x%-Job-Regelung, bei der ein zuvor definierter Arbeitszeitanteil ausschließlich für die Wissensweitergabe an junge Mitarbeiter verwendet wird, erleichtert älteren Mitarbeitern den Berufsausstieg und trägt zu dem zum Unternehmenserfolg bei.

Als Bekenntnis zu Demokratie und Achtung sowie zur Chancengleichheit gegenüber den Religionen richtet die Deutsche Bank „All-Faith“ Räume, private Gebetsräume, ein, die allen Mitarbeitern zum Gebet, unabhängig von der Glaubensrichtung, zur Verfügung stehen.

Alle Netzwerke, die weltweit durch den Deutsche Bank Konzern gegründet wurden, sind offen für alle Mitarbeiter. So auch das Netzwerk der „Multicultural Partnership“, das 2003 in New York für US-Führungskräfte gegründet wurde, die ethnischen Minderheiten angehören. Dieses Netzwerk identifiziert und fördert Richtlinien und Handlungsweisen, die ein umfassendes und produktives Arbeitsumfeld unterstützen. In diesem Netzwerk soll der Einzelne, unabhängig von gesellschaftlichen Vorbehalten, die durch seine ethnische Herkunft bestehen könnten, seine berufliche und persönliche Entwicklung vorantreiben können und somit besser zum Unternehmenserfolg beitragen.

Seit Februar 2001 gibt es das Netzwerk der Mitarbeiterinnen des Deutsche Bank Konzerns in Frankfurt am Main. Dieses Netzwerk hat sich zum Ziel gesetzt, die persönliche Weiterbildung, Qualifikation und Professionalität der bei der Deutschen Bank beschäftigten Frauen zu fördern. Vorträge, Seminare, informelles Mentoring und Austausch von Erfahrungen zum Thema Familie und Beruf sollen die Weiterentwicklung dieser Frauen fördern. Neben einigen weiteren Frauennetzwerken hat das „Women in European Business“ (WEB) Netzwerk das ähnliche Ziel, den Erfahrungsaustausch von Frauen in Führungspositionen in der europäischen Wirtschaft sowie deren Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern. Um dieses zu erreichen, sponsert die Deutsche Bank zwei externe WEB-Veranstaltungen in Frankfurt und London.

Das 1997 gegründete Frankfurter WEB-Netzwerk hat mittlerweile über 50 hoch qualifizierte und engagierte Mitglieder.

Mentoring und Cross-Mentoring sind zwei gezielte Maßnahmen, die speziell für Frauen ins Leben gerufen wurden. Mentoring ist ein wichtiges Werkzeug für die berufliche Weiterentwicklung. Die Deutsche Bank nutzt Mentoring in allen ihren Regionen, um die Teilnehmerinnen bei der Weiterentwicklung ihrer persönlichen und beruflichen Fähigkeiten zu unterstützen, indem sie ihnen die persönliche Betreuung durch eine erfahrene Führungskraft ermöglicht. Ziel dieses Coachings ist die Verwirklichung von Karrierechancen oder ein fachspezifischer Austausch.

Während Mentoring eine bankinterne Maßnahme ist, findet Cross-Mentoring in Gemeinschaft mit anderen Großunternehmen wie Bosch, Commerzbank, Deutsche Lufthansa, Fraport oder Daimler Chrysler statt und bietet die Möglichkeit, auch Erfahrungsaustausche über Generationen und Hierarchiegrenzen hinaus mit anderen Unternehmen zu vollziehen.

Als Mentees für die Frauen-Mentoring-Programme kommen Frauen in Frage, die mindestens zwei Jahre im Unternehmen tätig sind und hohes Potential für eine Fach- oder Führungsposition mitbringen. Zusätzlich ist die Bereitschaft zur Weiterentwicklung sowie Kritikfähigkeit erforderlich. Die Mentoren verfügen über langjährige Führungserfahrung im Unternehmen und über Kontakte innerhalb und außerhalb der Deutschen Bank.

Die Deutsche Bank unterstützt ein Konzept der flexiblen, vielfältigen und hochproduktiven Arbeitsbedingungen, welches die sich ständig ändernden persönlichen und beruflichen Verpflichtungen in Einklang bringen soll. Daher versucht die Bank, durch Betriebsvereinbarungen und anpassungsfähige Initiativen die Tatkraft, die Kreativität, das Talent und die Verbundenheit der Mitarbeiter zu intensivieren und somit den Beitrag zum Arbeitsumfeld und zum Geschäftserfolg zu maximieren. Im Gegenzug sollen die Mitarbeiter motivierter und besser gewappnet sein, dem Stress, den das Zusammenspiel von Familie und Beruf bringen kann, zu begegnen.

Darüber hinaus unterstützt die Deutsche Bank ihre Mitarbeiter dabei, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, indem sie als Serviceleistungen Kinder- und Elternbetreuung in Notfällen anbietet, Eltern unterstützt oder die Betreuung von Mitarbeitern in der Elternzeit verbessert. Volle Gehaltszahlung während des Mutterschutzes in Deutschland, Elternzeit, oder Elternarbeitsgruppen in den USA gehören ebenso zum Service der Deutschen Bank. Weiterhin bietet die Bank an, den Familienservice, einen externen Kinderbetreuungsservice in Deutsch-

land, der von der Deutschen Bank gesponsert wird, kostenlos in Anspruch zu nehmen. Kindergartenplätze in Deutschland oder Mitarbeiterberatungsprogramme, die eine unabhängige und vertrauliche Beratung mit professioneller Hilfe für persönliche und berufsbedingte Probleme bieten, gehören ebenso zum Angebot wie der Zugang zu ausgebildeten Beratern und Rechtsspezialisten.

Mit Hilfe des Telecommuting ist es dem Mitarbeiter möglich, durch entsprechende technische Ausstattung, wie Laptops und Faxgeräten, von zu Hause aus zu arbeiten und trotzdem Zugriff auf die erforderlichen Daten zu haben. Telecommuting ist besonders attraktiv für Eltern, die nach der Elternzeit wieder in das Berufsleben einsteigen sowie für Behinderte. Die Wege zur Arbeit entfallen und bieten daher mehr Zeit für die Familie.

Job-Sharing, bei dem sich zwei Mitarbeiter die Aufgaben und die Verantwortung eines Vollzeitarbeitsplatzes teilen, wobei sie die Möglichkeit haben, ihren Arbeitsplan so zu gestalten, dass sie persönlichen und familiären Verpflichtungen gerecht werden können, soll das familiengerechte Arbeiten unterstützen.

Teilzeitarbeit, die sowohl auf temporärer als auch auf dauerhafter Basis gestaltet werden kann, oder Sabbaticals, bei denen für einen festgelegten Zeitraum eine Auszeit genommen wird, die die Mitarbeiter zur Erholung und/oder Weiterbildung nutzen, ergänzen das Angebot. Der Sabbatical kann aber auch als eine Einstiegsmöglichkeit in den Ruhestand dienen, ohne dass der Aspirant die Arbeitnehmerrechte verliert. Nach dem Sabbatical kehren die Mitarbeiter entweder wieder an ihre alten Arbeitsplätze zurück oder arbeiten in vergleichbaren Positionen. Die Einzelheiten über den Zeitrahmen, die Vergütungen und das technische Procedere unterliegen den regionalen Bestimmungen.

Die Deutsche Bank möchte durch den Abbau von Vorurteilen und die Förderung gegenseitiger Toleranz gegenüber homosexuellen, bisexuellen und transsexuellen Mitarbeitern zu einem positiven Arbeitsklima beitragen.

Die „Rainbow Gruppen“ (Deutschland, UK & USA) sind Netzwerke, die sich der Karriereentwicklung schwuler, lesbischer, bisexueller und transsexueller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bank annehmen. Diese Netzwerke sollen ihnen helfen, eine stärkere Verbundenheit zur Deutsche Bank Gemeinschaft aufzubauen, Vorurteile abzubauen und den Weg zur Akzeptanz aller Mitarbeiter zu ebnen. Sie stehen als Ansprechpartner für die Interessen der Mitarbeiter zur Verfügung und unterstützen den Konzern beim Zielgruppenmarketing.

Um ein angemessenes Verhalten am Arbeitsplatz zu erreichen, hat die Deutsche Bank einen Verhaltenskodex entwickelt, der Standards für ethisches Verhalten setzt und die Wichtigkeit von d/Diversity unterstreicht. Dieser Verhaltenskodex liefert eine Richtlinie, die für das Verhalten jedes Mitarbeiters Gültigkeit hat. Mit diesem Verhaltenskodex und mit allen ihren Bemühungen um d/Diversity in ihrer Organisation will die Deutsche Bank sowohl bei ihren Mitarbeitern als auch bei potenziellen Bewerbern den Status eines „employer of choice“ erreichen.

Wie die Ford Werke AG wurde auch die Deutsche Bank AG 2002 mit dem „Max-Spohr-Preis“ des Völklinger Kreises e. V. für die vorbildlichen Initiativen ihres Diversity Managements ausgezeichnet. Zusätzlich empfing sie 1999 und 2002 den „Total E-Quality Award“, verliehen von Vertretern der Bundesregierung und Wirtschaftsträgern.

4. Fazit für die Europäische Union

4.1 Erfolge von DiM für Wirtschaftsunternehmen

Beide untersuchten Unternehmen unterhalten entweder ein Diversity Council oder fördern Netzwerke, die den Diversity-Gedanken unterstützen und haben mit diesen Einrichtungen positive Erfahrungen gemacht.

Die Frauenförderung wird durch die Unterstützung von Frauennetzwerken, die Nachwuchsförderung durch Praktika und das Coaching von Frauen vorangetrieben. Das Mentoring und Cross-Mentoring wirkt unterstützend bei der Umsetzung des Gedankens, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.

Durch die Einrichtungen zur Kinderbetreuung und den Familienservice werden Familien und Alleinerziehende für den sorglosen Arbeitsalltag unterstützt und können so höhere Leistung erbringen. Möglichkeiten zur Telearbeit, Teilzeitarbeit und zum Jobsharing ermöglichen den Mitarbeitern des Weiteren, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Ebenso können Behinderte von diesen Möglichkeiten profitieren und gut zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Dem altersdemographischen Faktor wird begegnet, indem altersheterogene Gruppen gebildet werden und die Arbeitszeit für ältere Mitarbeiter mit verschiedenen Teilzeitmodellen gestaltet wird.

Besonderes Augenmerk wird in beiden untersuchten Unternehmen auf die Tolerierung von homo-, bi- und transsexuellen Mitarbeitern gelegt, da sowohl die Gemeinschaft der Mitarbei-

ter als auch das Spektrum des Kundenstammes Potential für zusätzliche ökonomische Gewinne bieten, wenn dieser Faktor korrekt eingeschätzt wird.

Ausländischen Mitarbeitern soll durch Diversity-Trainings und Auslandsaufenthalte zum Kennen lernen fremder Kulturen wertschätzend und tolerant begegnet werden, da diese für den Erfolg der multikulturellen Unternehmen eine entscheidende Bedeutung haben. Insbesondere im Zusammenhang mit der Toleranz gegenüber Ausländern steht die Tolerierung anderer Religionen mit deren eigenen Sitten und Bräuchen. Entscheidend für die untersuchten Unternehmen ist die Schaffung eines notwendigen Freiraumes zum Leben der religiösen Freiheit.

In Betriebsvereinbarungen und Verhaltenscodices manifestieren die Unternehmen ein tolerantes Miteinander der vielfältigen Mitarbeiterschaft, denn beide sehen in der Vielfalt ihrer Mitarbeiter ihre besondere Stärke.

4.2 Unterschiede zwischen der EU und einem Wirtschaftsunternehmen

Auf den ersten Blick lässt sich eine problemlose Übertragbarkeit der Verhältnisse der Wirtschaftsunternehmen auf die EU nicht von der Hand weisen. Die Organe der Europäischen Union weisen eine ähnlich große Vielfalt auf, wie diese beiden Unternehmen und haben demgemäß ähnliche Voraussetzungen für das Management dieser Diversität. Allerdings müssen beim Vergleich von Wirtschaftsunternehmen mit einer Institution der öffentlichen Verwaltung auch die Unterschiede berücksichtigt werden.

Ein Unternehmen ist in seinen Entscheidungen freier, als eine öffentliche Verwaltung. Die EU ist beispielsweise in ihren Entscheidungen von allen Mitgliedstaaten abhängig, sie kann aufgrund von Abhängigkeiten und Einflussnahmen der Mitgliedstaaten ihre Mitarbeiter nicht frei selektieren und ihren Effizienzmaßstab nicht so unkompliziert überprüfen, wie ein Wirtschaftsunternehmen. In der EU-Verwaltung stellt sich das Problem der Unentscheidbarkeit bei der Stellenbesetzung nicht derart, wie in einem Wirtschaftsunternehmen, da die Mitarbeiter zwar durch Gremien der EU selektiert werden, aber aus einem Pool, der von den Mitgliedstaaten vorgegeben wird. Dadurch ergibt sich für die EU, insbesondere im Personalbereich eine große Vielfalt, die die Vielfältigkeit eines Wirtschaftsunternehmens in den meisten Fällen übersteigt.

Die Effizienz der Arbeit der EU kann nicht an einzelnen Erfolgen kurzfristig bestimmt werden, sondern ist in der Regel erst nach einer längeren Periode messbar - dann auch nur in Teilbereichen und nicht als Effizienz der EU-Verwaltung als solche erkennbar.

Die EU ist in ihren Entscheidungen weitenteils auch von Regelwerken der Mitgliedstaaten eingeschränkt und kann aufgrund dessen nicht so agieren, wie ein Wirtschaftsunternehmen agieren würde, um größtmöglichen Erfolg zu erzielen.

Das Diversity-Konzept, das Wirtschaftsunternehmen meist mit großem Erfolg praktizieren, kann also nicht 1:1 auf die EU übertragen werden, sondern die vorgegebenen Umstände müssen berücksichtigt werden.

Beide untersuchten Unternehmen betonen, dass die Umsetzung von DiM nicht immer einfach und oftmals mit zwischenmenschlichen Schwierigkeiten und auch finanziellem Aufwand verbunden ist. Beide Unternehmen sind im Gegensatz zu den Institutionen der EU auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, doch müssen Wirtschaftsbetriebe und Organisationen der öffentlichen Verwaltung gleichermaßen ihre Arbeitskräfte effektiv und effizient einsetzen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Ziel der Institutionen der Europäischen Union ist es, aus ihrer Arbeit den größtmöglichen Nutzen für die europäische Bevölkerung und ihre eigene Effizienz zu ziehen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 3). Beide untersuchten Unternehmen, die hier als Beispiele von vielen herangezogen wurden, haben gleichermaßen durch die Wertschätzung der Individualität, der Unterschiedlichkeit der Personen und Bedürfnisse positive Resultate für den Erfolg des Unternehmens erzielt. Entscheidend ist für beide Organisationsformen, mit welchem finanziellen und zwischenmenschlichen Aufwand das Ziel erreicht wird. Beide müssen Mitarbeiter beschäftigen und mit Kunden, Klienten oder Bürgern umgehen und dabei wirtschaftlich arbeiten. Eine Implementierung von Diversity Management könnte also für Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Verwaltungen gleichermaßen möglich und sinnvoll sein. Beispielsweise wird in den USA seit Anfang der 1990er Jahre das Diversity Management-Konzept auch im Public Sector mit großen Erfolgen praktiziert. Es soll dazu beitragen, Chancengleichheit ohne Diskriminierung zu schaffen.

Erschwerend für eine öffentliche Verwaltung wirken allerdings auch Schwierigkeiten, die rechtlicher Natur sind und so in einem Wirtschaftsunternehmen, abgesehen von gewerkschaftlichen und arbeitsrechtlichen Besonderheiten, eher weniger zu erwarten sind. So kann beispielsweise ein Unternehmer Entscheidungen treffen und durchsetzen, die im internen Rahmen mit dem Betriebsrat oder ähnlichen Institutionen verabredet wurden. Entscheidungen in den Organen der EU durchzusetzen ist mit strengeren Reglementierungen verbunden. Beispiele hierfür können die Urlaubsregelung, die Einstellungspraxis oder die Einrichtung von Teilzeit- oder Telearbeitsplätzen sein, worauf der Vorgesetzte einer öffentlichen Verwaltung

normalerweise nur in geringem Maße Einfluss nehmen kann. Die meisten Regelwerke für die Arbeitsgestaltung von Mitarbeitern (Beamten) des öffentlichen Dienstes werden an höherer Stelle unter Mitwirkung von oft unbetroffenen Politikern gemacht. Dies kann einerseits bedeuten, dass durch die strenge Reglementierung Schwierigkeiten bei einer Veränderung aufkommen, andererseits kann diese Reglementierung aber auch eine Erleichterung bedeuten, da Regeln aufgestellt werden können, die normalerweise auch befolgt werden. Die Zufriedenheit des Mitarbeiters (Beamten) ist bei der Entscheidung aber oft ohne entscheidende Bedeutung. Eine Einführung von Diversity Management hängt in öffentlichen Verwaltungen entscheidend von der Gesetzgebung in Verbindung mit den geltenden Ausführungsbestimmungen ab. Die Europäische Union hat mit den Reformbestrebungen für das „Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ bereits wesentliche Anstöße gegeben, die Diversity Management nahe kommen und nützlich sind: *„I would like to stress once more that we have a solid legal framework on equality and non-discrimination, in line with Article 13 of the Treaty²⁷, the Charter of Fundamental Rights, and Article 1a of the Staff Regulations, and we have a firm commitment at the top political level in our institution“* (vgl. Brignone 2005, S. 3).

Die EU hat bereits damit begonnen, ihre rechtlichen Voraussetzungen für die Implementierung von DiM zu schaffen und ist auch bemüht, ein diversity-gerechtes Arbeitsumfeld zu schaffen. Vielleicht kann auf einiges der in den Unternehmen vorgelebten Diversity bei der Umsetzung eines Konzeptes für die EU zurückgegriffen werden. Die Wahrnehmungen einiger ihrer Mitarbeiter sollen darüber Aufschluss geben, inwieweit die Bemühungen einen Erfolg erwarten lassen.

²⁷ Der EU-Vertrag Art. 13 besagt: (1) Unbeschadet der sonstigen Bestimmungen dieses Vertrags kann der Rat im Rahmen der durch den Vertrag auf die Gemeinschaft übertragenen Zuständigkeiten auf Vorschlag der Kommission und nach Anhörung des Europäischen Parlaments einstimmig geeignete Vorkehrungen treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen.

(2) Abweichend von Absatz 1 beschließt der Rat gemäß dem Verfahren des Artikels 251, wenn er gemeinschaftliche Fördermaßnahmen unter Ausschluss jeglicher Harmonisierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten zur Unterstützung der Maßnahmen annimmt, die die Mitgliedstaaten treffen, um zur Verwirklichung der in Absatz 1 genannten Ziele beizutragen.

Teil C

Bestandsaufnahme

rechtlicher Grundlagen und empirischer Daten der EU

Erster Abschnitt: Situation der EU und Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

1. Ausgangslage der Europäischen Union

Nach Aussage mehrerer führender Mitarbeiter der Europäischen Kommission und des Europäischen Parlaments gibt es in den Institutionen der Europäischen Union **kein** Diversity Management: *„There are no units dealing directly with diversity management in the Commission. The nearest is the equal opportunities unit in DG ADMIN. Another possible port of call is the "equality for women and men" unit in DG Employment. [And] there is no training that concentrates purely on this issue.“*²⁸ Ein anderer Mitarbeiter der Kommission betonte: *“Unsere Aktivitäten zur Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz beziehen sich auf Unternehmen und nicht auf den Umgang mit Vielfalt in EU-Behörden [...] Sagen können wir [...] etwas zur Vielfalt in Unternehmen, [zu] unserer 'Business Case for Diversity' Studie, die Informationskampagne, dem Europäischen Jahr zur Chancengleichheit für alle etc. (Gesamtthema: What the EU is doing to promote diversity in companies.) [...]*

*Ich bin persönlich der Meinung, dass die Aktivitäten der Kommission zugunsten der Vielfalt in Unternehmen viel interessanter sind als das, was die Kommission in diesem Bereich innerhalb ihren eigenen Reihen durchführt - - d.h. was wir sagen ist reicher als was wir tun! Die Kommission ist von Natur aus sehr "diverse", insbesondere was Nationalitäten, Sprachen und Fachbereiche angeht; wir haben lange Erfahrung mit Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen ... aber es fällt uns schwer, eine eigene Politik zur Vielfalt im modernen Sinne zu entwickeln; es kann sein, das wir dies bis Juni 2006 schaffen, aber ich habe daran Zweifel. (s. Anhang: E-Mail-Nachweis (3))*²⁹

Das Arbeiterspektrum der EU stellt ein Spiegelbild aller Kulturen ihrer Mitgliedstaaten dar. Die Europäische Union hat die Aufgabe, verschiedene Nationen, Kulturen und Individuen nebeneinander so einzusetzen, dass in einer sehr komplexen Organisation ein Zusammenarbeiten ohne Reibungsverluste gegeben ist. Die Argumentation der befragten Mitarbeiter ist, oberflächlich betrachtet, nur schwer mit dieser Aufgabe zu vereinbaren, daher soll sie als Ausgangspunkt für die weitere Untersuchung dienen.

²⁸ Aussagen des Ombudsmannes der Europäischen Kommission, des Personaldirektors des EP und dessen Stellvertreters sowie eines Beraters im EP und besonders des Direktors der neu geschaffenen „Schule für Verwaltungsfragen der Europäischen Union“ in Telefoninterviews und E-Mail Antworten.

²⁹ Aussage eines Kommissionärs vom 27.10.2005 in einem Telefoninterview.

1.1 Die Herausforderung für die Europäische Union

Am ersten Mai 2004 wuchs die Europäische Union um zehn neue Mitgliedstaaten auf 25 und am 01. Januar 2008 auf 27 Nationen an.³⁰ Nicht erst seit diesem Zeitpunkt unterliegt die Personalpolitik der Institutionen der EU internationalen und interkulturellen Vorgaben der Mitgliedsnationen, die einerseits Einschränkungen, andererseits große Potenziale mit sich bringen (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 48). Die Öffnung der EU nach Osten bringt zusätzlich zu der bisherigen Staatenkombination aus westeuropäischen Ländern eine neue Kulturenkombination ins Spiel, die bisher für die interne Zusammenarbeit weitgehend unberücksichtigt bleiben konnte. Waren die bisherigen personalpolitischen Entscheidungen wesentlich von westlicher Struktur geprägt, so müssen fortan auch slawische Kulturen, Hierarchiestrukturen des ehemaligen Ostblocks und vielleicht ungewohnte Arbeitsmentalitäten und -methoden bedacht werden.

Die Vereinigung ist Voraussetzung für ein starkes Europa im Konkurrenzkampf einer globalisierten Welt. Aus diesem Grunde wurde am 05. April 2000 die „Reform der Kommission“ veröffentlicht, die als Kinnock-Reform die Anpassung des „Statuts der Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ vorbereitete. Die EU-Kommission hat sich darin für diese Aufgaben eine „*bessere Führung auf allen Ebenen*“ (Kommission 2000 Teil I, S. 3) verordnet. Mit der Reform der Kommission sollte der Zustand der EU beendet werden, bei dem es hauptsächlich um die Verwaltung von Programmen und Projekten ging. Künftig sollte durch effizienten Einsatz knapper Ressourcen, Auslagerung von Aufgaben und ggf. Aufstockung von Ressourcen eine transparente und effiziente Dienstleistungskultur geschaffen werden. Die Reform der Personalpolitik sollte im Wesentlichen auf Leistung, Fortbildung, Managementqualität und Einstellungspraxis fokussiert werden. Nicht unerwähnt blieben auch die Verbesserung des Arbeitsumfeldes, die Chancengleichheit, die Beurteilungspraxis und die faire und angemessene Behandlung von Leistungsschwächen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 5ff). Als „internationale Organisation“ (Kommission 2000 Teil I, S. 13) hat auch die EU intern für die effiziente Erfüllung ihrer Verpflichtungen die Aufgabe, ihre Verhaltensgrundsätze gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so zu pflegen, dass deren permanente Unterstützungs- und Kooperationsbereitschaft sichergestellt ist (vgl. Hill 1968, S. 225). Neben den Ansprüchen auf Unabhängigkeit, Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht wollte die EU durch verbesserte Verfahren der Zusammenarbeit intern und extern die Effizienz sowie durch Offenheit und Vertrauen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Kommunikation und Trans-

³⁰ Ungeachtet der EU Erweiterung um Rumänien und Bulgarien am 01. Januar 2008 sollen hier nur die 25 Mitgliedstaaten vom 01. Mai 2004 betrachtet werden.

parenz steigern (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 8). Um dieses Ziel zu erreichen, ist als Instrument einer erfolgreichen Personalpolitik ein auf Individualität und Vielfalt ausgerichtetes Management entscheidend.

1.2 Diversity im internen Umfeld der Institutionen der Europäischen Union

27 Mitgliedstaaten bieten ein breites Spektrum an diversity, das im internen Zusammenspiel der Institutionen wirkt und das für ein erfolgreiches Engagement gehandelt werden muss. Aufgrund der nationalen Vielfalt bildet die Verteilung der Dienstposten einen besonderen Schwerpunkt, der in der gesamten Untersuchung latent mitschwingt, der aber nicht ausschließliches Kriterium sein soll. Grundsätzlich muss die Verteilung der Dienstposten gerecht und chancengleich vonstatten gehen. Diskriminierungen jeder Art sollten ausgeschlossen werden können.

Die EU hat wie ein international tätiges Unternehmen neben ihrer internen Organisation mit vielfältigen Außenbeziehungen zu tun. Damit entsteht ein großes Umfeld von vielfältigen Persönlichkeits-, sozialen und kulturellen Systemen. Alle Einrichtungen und Organe der EU³¹ sind international besetzt, wobei das Personal nach Eignung und Qualifikation ausgewählt werden soll. Nach vertraulichen Auskünften eines ehemaligen leitenden Mitarbeiters der Europäischen Zentralbank ist allerdings eine Art Quotenregelung nicht ganz von der Hand zu weisen. So werden die Institutionen der EU³² von Mitarbeitern aus nunmehr 27 Ländern mit 22 verschiedenen Sprachen besetzt. Damit hat die EU auch intern mit einer großen Anzahl von unterschiedlichen Persönlichkeiten zu tun, die sich ihrerseits in ihren organischen Systemen durch unterschiedliches Alter, mannigfache Befähigungen, verschiedene biologische Geschlechter und ggf. durch unterschiedliche Behinderungen diversifizieren. Die psychischen Systeme weisen mannigfache Persönlichkeitsmerkmale, Ausbildungen, Denk- und Arbeitsweisen sowie sich unterscheidende sexuelle Identitäten auf, die - gemäß der Theorie der Handlungssysteme von Talcot Parsons - adäquat berücksichtigt werden müssen.

Mit der Osterweiterung der EU wuchs die Einwohnerzahl des neuen Europas von 375,4 Mio. auf 450,6 Mio. Einwohner an (Tab. 1).

³¹ Die gewählten Volksvertreter der EU werden hier bewusst ausgeklammert und nur die Besetzung der Beamtenstellen der Verwaltungen der Institutionen beleuchtet.

³² Gemeint sind die Verwaltungen von Europäischem Rat, dem Rat der Europäischen Union, der Europäischen Kommission, des Europäischen Parlaments, des Europäischen Gerichtshofes, des Europäischen Rechnungshofes, der Europäischen Zentralbank, des Wirtschafts- und Sozialausschusses und des Ausschusses der Regionen.

Land:	Einwohner	Parlamentssitze	Bevölkerung in %	Parlamentssitze in %
Belgien	10,2	24	2,26	3,28
Dänemark	5,3	14	1,18	1,91
Deutschland	82,0	99	18,20	13,51
Griechenland	10,5	24	2,33	3,28
Spanien	39,4	54	8,74	7,38
Frankreich	59,0	78	13,09	10,66
Irland	3,7	13	0,82	1,78
Italien	57,6	78	12,78	10,66
Luxemburg	0,4	6	0,09	0,82
Niederlande	15,8	27	3,51	3,69
Österreich	8,1	18	1,80	2,46
Portugal	10,0	24	2,22	3,28
Finnland	5,2	14	1,15	1,91
Schweden	8,9	19	1,98	2,60
UK	59,3	78	13,16	10,66
Tschechien	10,3	24	2,29	3,28
Estland	1,4	6	0,31	0,82
Zypern	0,8	6	0,18	0,82
Lettland	2,4	9	0,53	1,23
Litauen	3,7	13	0,82	1,78
Ungarn	10,1	24	2,24	3,28
Malta	0,4	5	0,09	0,67
Polen	38,7	54	8,59	7,38
Slowenien	2,0	7	0,44	0,95
Slowakei	5,4	14	1,20	1,91
Gesamt	450,6	732	100	100

Tab. 1: Bevölkerungs- und Sitzanteile

Der Bevölkerungsanteil der einzelnen Mitgliedstaaten verringerte sich entsprechend der Einwohnerzahlen der neuen Mitgliedsländer um ca. 16,69% (Abb. 5).

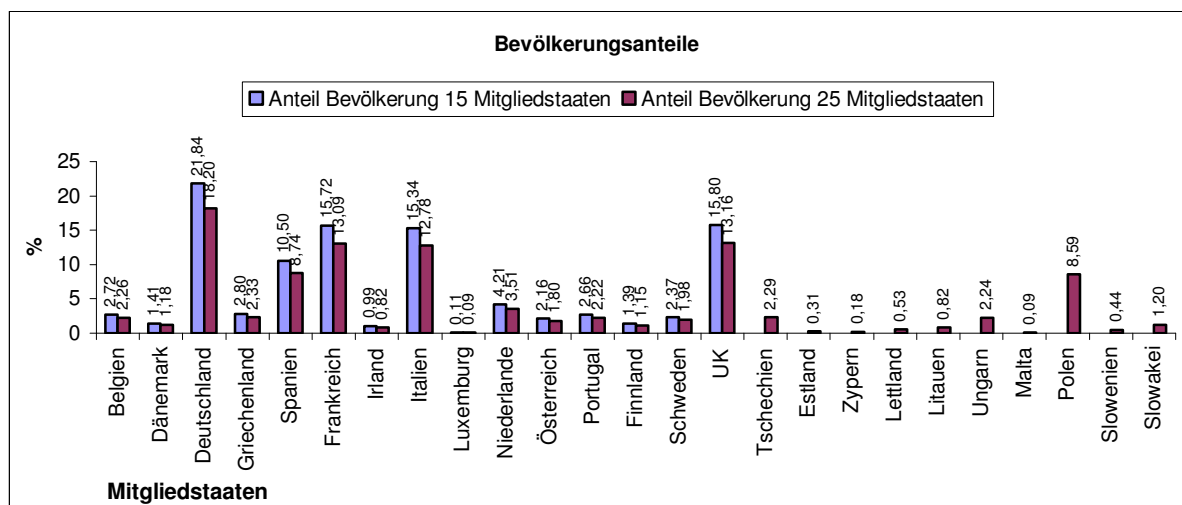


Abb. 5: Übersicht über die Bevölkerungsanteile der EU³³

³³ Quelle: EU, Mai 2005.

Es könnte davon ausgegangen werden, dass sich die Verteilung der Planstellen für die Beamten der EU an den Einwohnerzahlen der Mitgliedstaaten orientieren. Nach den vorliegenden Zahlen würde das bedeuten, dass beispielsweise Deutschland durch die EU-Osterweiterung nicht mehr 21,84%, sondern nur noch 18,2% der Planstellen durch Deutsche Beamte besetzen könnte.

Die Besetzung der Planstellen könnte aber auch von der Anzahl der Sitze im Parlament abhängig gemacht werden, was zu einer etwas anderen Gewichtung führen würde. Wäre das der Fall, so hätten gerade die kleineren Mitgliedstaaten einen Vorteil bei der Stellenbesetzung (Abb. 6).

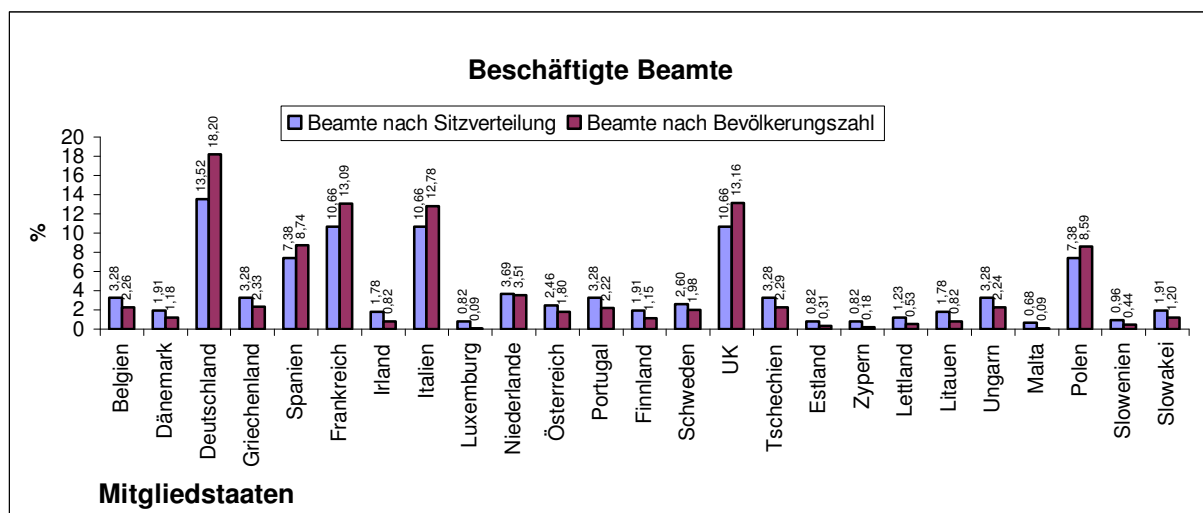


Abb. 6: Übersicht über das Verhältnis der beschäftigten Beamten der EU³⁴

Insgesamt würde das bedeuten, dass sowohl nach Sitzverteilung als auch bei Planstellenbesetzung nach Bevölkerungszahlen die Zahl der deutschen Beschäftigten dominieren würde, gefolgt von Frankreich, Italien und England. Spanien und Polen würden den dritten Schwerpunkt der Beschäftigten bilden. Die anderen 19 Mitgliedstaaten wären mit jeweils weniger als 4% auf den Planstellen vertreten.

Tatsächlich ist aber eine Quotierung nach Nationalitäten oder Parlamentssitzen aufgrund der Antidiskriminierungsrichtlinien und des Artikels 27 Abs. 2 des Statuts streng verboten. Dieser besagt: „Kein Dienstposten darf den Angehörigen eines bestimmten Mitgliedstaates vorbehalten werden“ (Kommission 2004, Artikel 27).

Eine ungeschriebene Richtlinie besagt aber, dass die Europäische Union ihre Stellen tatsächlich nach der Sitzverteilung der Mitgliedstaaten im Europäischen Parlament besetzen soll.³⁵

³⁴ Quelle: EU, Mai 2005.

³⁵ Telefoninterview mit einem Berater im Europäischen Parlament.

Berücksichtigt man das politische Gewicht der einzelnen Mitgliedstaaten und bezieht das von Bommes beschriebene „Problem der Unentscheidbarkeit“ mit ein, so könnte davon ausgegangen werden, dass - diversity-bezogen - deutsche, französische, italienische, britische, spanische und polnische Mitarbeiter den Schwerpunkt in der Zusammensetzung des Beamtenkörpers darstellen.

Mit der Reform der Kommission wurden die alten, starren, stratifizierten Laufbahnstrukturen gegen eine flexiblere, lineare Struktur ersetzt, bei der künftig jeder Beamte die Möglichkeit hat, eine Karriere zu durchlaufen, die nicht durch Schichtschwellen gebremst wird. A-Beamte besetzten früher die höheren Stellen, B-Beamte die gehobenen Positionen, C-Beamte die mittlere Ebene und D-Beamte die unteren Dienstposten. Eine Mobilität zwischen den Kategorien war so gut wie ausgeschlossen.

Die Europäische Kommission veröffentlichte in ihrer Internetpräsenz den tatsächlichen Stellenbesetzungsplan der EU mit Stand von April 2002 (Tab. 2). Der Frauenanteil unter den A-Beamten ist danach seit Jahren bis Anfang 2002 auf rund 21,5% gestiegen, wobei bei den Einstiegsgraden fast eine Parität erreicht wurde.³⁶ Unter den Topmanagern der A-Beamten stellten die Frauen im April 2002 aber nur knapp 11%. Da die Reform der Kommission im Jahr 2002 noch nicht griff, sind hier nur die A-Beamten aufgeführt, was nach der neuen Laufbahnstruktur, die mit der deutschen Beamtenlaufbahnstruktur vergleichbar ist, den Besoldungsgruppen A 11 bis A 16 entspricht. Ohnehin wird trotz der Strukturänderung auch heute noch in den alten Kategorien A - D gedacht. Auch bestand die EU 2002 noch aus 15 Mitgliedstaaten, sodass die EU-Osterweiterung hier noch nicht berücksichtigt ist. Für den Stellenbesetzungsplan sind derzeit immer noch keine aktuelleren Zahlen verfügbar. Auch eine andere Unterscheidung als nach der zwischen männlich und weiblich ist aufgrund der restriktiven Datenschutzverordnung der EU nicht möglich.

Zur Situation der Frauen im EP bemerkt eine polnische Übersetzerin: *“We have equal opportunities here in the European Parliament, but when I see the list of Heads of Unit, the immense majority are men. The same goes for the high level political positions; men, men, men!”* (Kiejna 2005, S. 9).

Die Zahlen zeigen auch, dass nicht etwa die politisch stärksten und bevölkerungsreichsten, sondern eher die bevölkerungsschwächeren Staaten der EU, Belgien, Luxemburg und Irland, 2002 relativ zur Bevölkerungsdichte die meisten Planstellen besetzten. Bei dieser Betrachtung

³⁶ Vgl. Internetpräsenz der EU: http://europa.eu.int/comm/reform/2002/summary_chapter2_de.html. Zugriff am 25.10.2005.

würde Deutschland mit ca. 1,5% am Gesamtanteil der A-Beamtenstellen sogar das Schlusslicht bilden.

Land	A-Beamte	Topmanager	Topmanageranteil	Topmanagerinnen	Frauenanteil der Topmanager
Belgien	817	16	10,92	2	0,75
Dänemark	201	9	2,69	0	0,00
Deutschland	914	36	12,22	0	0,00
Griechenland	419	13	5,60	2	0,75
Spanien	738	24	9,86	1	0,38
Frankreich	1134	47	15,16	8	3,02
Irland	223	8	2,98	3	1,13
Italien	943	29	12,60	5	1,89
Luxemburg	49	4	0,65	1	0,38
Niederlande	349	13	4,66	0	0,00
Österreich	195	7	2,61	1	0,38
Portugal	271	10	3,62	1	0,38
Finnland	189	4	2,53	1	0,38
Schweden	230	6	3,07	0	0,00
UK	795	39	10,63	4	1,51
sonstige	15	0	0,20	0	0,00
Gesamt	7482	265	100	29	10,94

Tab. 2: Verteilung der A-Beamtenstellen, Stand: April 2002

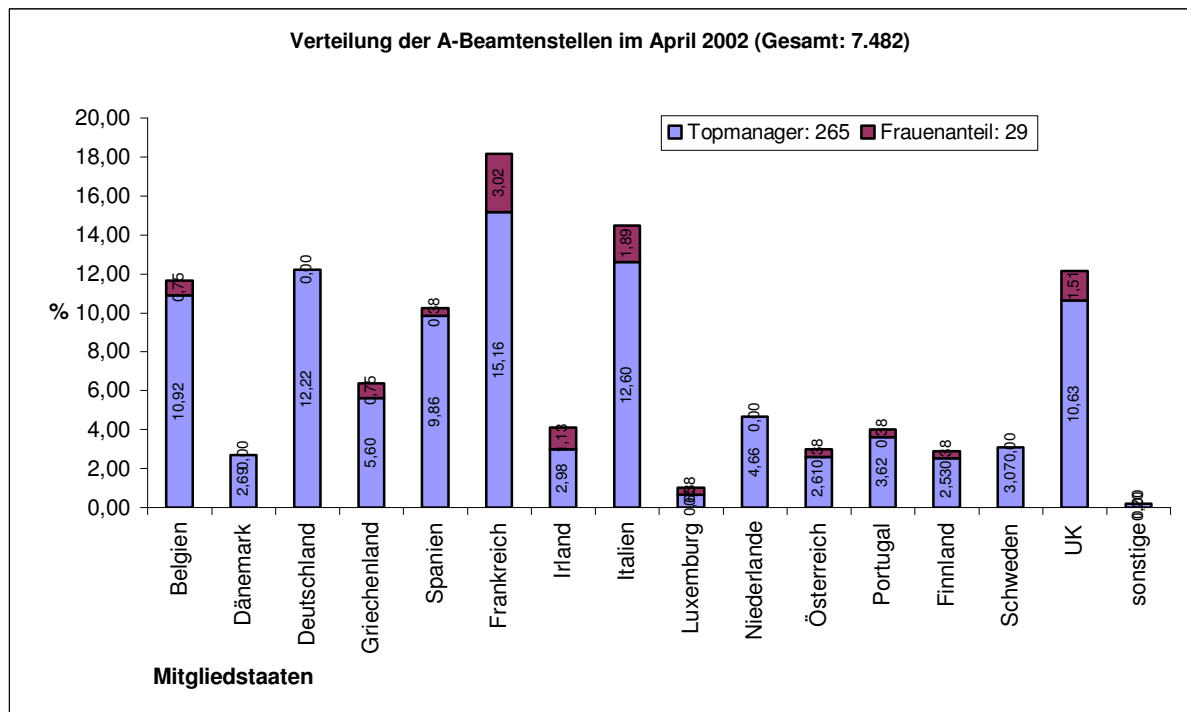


Abb. 7: Stellenbesetzungsplan der A-Beamten, Stand: April 2002³⁷

³⁷ Quelle: EU, Oktober 2005.

Nur 72% der tatsächlichen Kommissionsbeschäftigten (ohne Agenturen/Ämter rund 14.930 von 20.543 der im April 2002 besetzten Stellen) arbeiteten in Brüssel. 5.613 waren an anderen Dienstorten angestellt, so allein knapp 3.000 am zweiten Kommissionssitz in Luxemburg sowie rund 1.200 in Italien (insbesondere am Forschungszentrum Ispra/Varese). In den verbleibenden 12 EU-Ländern arbeiteten insgesamt rund 1.000 Beschäftigte der Kommission in den Vertretungen bei den nationalen Regierungen und für verschiedene wissenschaftliche Forschungsprojekte. Schließlich waren in Delegationen und anderen Vertretungen der Kommission außerhalb der EU 663 Bedienstete beschäftigt. An diesen Zahlen ist eine große Dislozierung der Beschäftigten abzulesen, was ein Personalmanagement nach Diversity-Gesichtspunkten erschwert.

Weiterhin beschäftigen die EU Institutionen so genannte Hilfskräfte, für die es keine Stellenpläne gibt, vielmehr werden diese aus den Verwaltungsbudgets der einzelnen Generaldirektionen bezahlt. Bei der Kommission waren im Jahr 2001 Budgetmittel für rund 1.250 Hilfskräfte vorhanden, deren Verträge eine maximale Laufzeit von drei Jahren haben. Insgesamt beschäftigte die EU 33.396 Menschen im Jahr 2002, davon 1.849 mit Zeitverträgen.

Mit 24.048 Stellen hat die Europäische Kommission den größten Anteil, gefolgt vom Europäischen Parlament mit 4.228 und dem Europäischen Rat mit 2.701 Stellen. Rund 3.150 Stellen sind für die weiteren Institutionen Gerichtshof, Rechnungshof, Sozial- und Wirtschaftsausschuss sowie den Ausschuss der Regionen vorgesehen. Das Ergebnis zeigt, dass im April 2002 nicht alle Stellen besetzt waren.

Im Mai 2005 waren noch immer ca. 81% der bediensteten Chefs d'Unités (A 9 - A 14) männlich. Der geringste Anteil an Männern bestand mit jeweils unter 65% in den Generaldirektionen für Personal und Infrastruktur, während die Generaldirektionen für Finanzen, Rechtsservice und externe Politik zu 100% von Männern besetzt waren. Eine einzige Generaldirektorin besetzte die entsprechende Stelle in der Generaldirektion für Information (vgl. Wells 2005a, S. 21f).

1.3 Die Bedeutung kultureller Systeme für die Konfiguration der EU

Verschiedene Kulturen nehmen ebenso Einfluss auf die Institutionen der EU. Siebenundzwanzig Wirtschaftssysteme, die sich in der EU abbilden, haben dennoch unterschiedliche Wirtschaftspolitiken, unterschiedliches Mitarbeiterverhalten, unterschiedliche Märkte, Unternehmen, Branchen und andere Organisationen. Diese vielfältigen Einrichtungen werden wiederum von vielfältigen Menschen bedient. Die Ziele der EU müssen unter Berücksichtigung

der diversen nationalen Politiken durchgesetzt werden, was wiederum durch vielfältige Personen geschieht. In der europäischen Gesellschaft stellen ebenso vielfältige soziale Milieus, soziale Bewertungen von Familie und Elternschaft etc. Probleme für die Gemeinschaft dar. Auch verschiedene Wertvorstellungen, Sprachen und kulturelle Praktiken ergeben ein sehr differenziertes Bild vom Gesamtapparat der Europäischen Union. Diese Merkmale werden belebt von unterschiedlich bemittelten und divers denkenden Persönlichkeiten. Mit all diesen Persönlichkeiten, die individuelle Vorstellungen von diversen Vorgaben haben, benötigt die EU ein Konzept, das sowohl allen Mitarbeitern gerecht wird als auch ein effektives und effizientes Arbeiten für die Gemeinschaft und einen angemessenen Umgang mit der vielfältigen Klientel der europäischen Öffentlichkeit zulässt. Es bietet damit ein breites Feld für die Implementierung von Diversity Management.

Zweiter Abschnitt: Die Reform des „Statuts für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“

2. Empirische Konzeption

Für die empirische Forschung wurden drei unterschiedliche Erhebungsmethoden gewählt, um ein möglichst umfassendes Bild aufzeigen zu können: Die Dokumentenanalyse, das Interview und die Befragung. Dies war notwendig, da einerseits die rechtlichen Grundlagen untersucht werden sollten, andererseits offene Fragen aus der Dokumentenanalyse in einem Interview geklärt und eine Umfrage unter einigen EU-Mitarbeitern durchgeführt werden sollten.

Zu einzelnen Punkten der Reformen, um die das neue Statut verändert wurde, und die Klärung von Sachfragen zum Statut wurde eine Expertenbefragung mit einem Mitarbeiter des Europäischen Parlaments, der an der Reform des Statuts in wesentlichen Teilen mitgearbeitet hat, in einem Face-to-face-Interview sowie auch telefonisch durchgeführt. Hier wurde eine Mischform aus mündlicher und schriftlicher Befragung gewählt.

Zunächst wurden mittels der deskriptiven Datenanalyse die rechtlichen Voraussetzungen für eine eventuelle Einführung von Diversity Management geprüft. Das „Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ wurde mit der Kinnock-Reform von 2000 (vgl. Kommission 2000) novelliert. Das Statut ist das einzige rechtsverbindliche Instrumentarium, nach dem die Beamten und Angestellten der Institutionen der EU eingestellt, beurteilt, befördert,

bezahlt und entlassen werden dürfen. Die Reformvorschläge der Kinnock-Reform werden zunächst erfasst und beschrieben. Im Weiteren wird ein Dokumentenvergleich des alten Statuts von 1997 mit dem neuen von 2004 vor dem Hintergrund dieser Reform die Grundlage der weiterführenden Untersuchungen bilden.

3. Einbeziehung von Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter in die Personalpolitik der Europäischen Union

„Managing diversity bezieht sich auf die Aufgabe der Berücksichtigung der Beziehungen Individuum - Gruppe - Organisation. Dazu gehören neben den sozialen Gruppenbeziehungen Zuschreibungen anhand von nationaler Zugehörigkeit, Ethnie, Geschlecht, sexueller Orientierung, physischen Fähigkeiten, sozialer Klasse, Alter“ (Koall 2001, S. 215). Die EU hat genau diese Vielfalt in ihrem internen und externen Arbeitsumfeld und ist damit gezwungen, diese Vielfalt zu managen. Es soll nun untersucht werden, inwieweit die EU mit den Reformbestrebungen ihres Statuts dieser Forderung von DiM gerecht wird. Dazu werden zunächst die vom damaligen Vizepräsidenten der Europäischen Kommission, Neil Kinnock, geforderten Reformen und die relevanten Passagen des Statuts untersucht.

3.1 Das Weißbuch zur Reform der Kommission der Europäischen Union

Am 01. Mai 2004 wurde das neue „Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ veröffentlicht. Die EU sah es als notwendig an, ihr Statut der Individualität ihrer Belegschaft anzupassen und erarbeitete als Grundlage bereits 1999 ein als Kinnock-Reform bekannt gewordenes Weißbuch, in dem neben der *„radikalen Reform der Festlegung politischer Prioritäten und Zuweisung von Ressourcen [... sowie der] Überarbeitung des Finanzmanagements [...] wichtige Änderungen in der Personalpolitik“* (Kommission 2000 Teil I, S. 7) gefordert wurden.

Bei der Abstimmung zwischen Ressourcen und politischen Prioritäten setzte die Kommission den Schwerpunkt auf die Einführung eines maßnahmenbezogenen Managements, das zu einer effizienteren Auslastung führen sollte. Die Überarbeitung des Finanzmanagements beinhaltete im Wesentlichen die Schaffung von Kontrollsystemen und die klare Festlegung der Zuständigkeiten aller Beteiligten. Den dritten Schwerpunkt der Reform bildete die Änderung der Personalpolitik. Hierbei sollten besonders Leistung, Fortbildung, Managementqualität, Einstellungspraxis und Laufbahnentwicklung ins Visier genommen werden. Aber auch die Ver-

besserung des Arbeitsumfeldes, die Chancengleichheit, die Personalbeurteilung und disziplinarische Maßnahmen bei Leistungsschwächen sollten reformiert werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 7). Der Fokus der folgenden Untersuchung wird auf der Reform der Personalpolitik der EU liegen.

Die Umsetzung der Reformen wurde am 05. April 2000 verabschiedet und sollte bereits Ende 2001 abgeschlossen sein. Dieser Zeitplan ist recht verwunderlich, da eine Umsetzung so weitreichender Pläne in einer Organisation wie der EU innerhalb von 19 Monaten unmöglich erscheint.

3.2 Der Reformplan der personellen Mittel³⁸

„Das wertvollste Kapital der Kommission ist ihr Personal“ (Kommission 2000 Teil I, S. 13). Mit dieser Feststellung manifestierte die Kommission der EU ihre Personalreform. Bei der Erarbeitung der Reform und deren Umsetzung sollten sowohl alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Personalvertretungen mit Hilfe von Konsultationspapieren beteiligt werden. Die Beteiligung der Mitarbeiter stand stets im Vordergrund der Bemühungen, daher sollte auch später der Grundsatz der paritätischen Ausschüsse von Vertretern des Personals und der Verwaltung zur gemeinsamen Personalpolitik gewahrt werden.

Eine Schlüsselrolle spielten besonders die Führungskräfte der mittleren Führungsebene, da gerade hier die Befähigung zur Motivation und Förderung von Teamarbeit außerordentlich wichtig ist. Durch Fortbildungsprogramme und besondere Auswahlkriterien bei der Einstellung, bei der sowohl Generalisten als auch Spezialisten eingestellt werden, wollte man dieser Forderung Rechnung tragen. Auch auf multikulturelle Dimensionen und geschlechtsspezifische Faktoren sollte bei der Entwicklung neuer Prüfungen verstärkt eingegangen werden, was auch eine geographische Ausgewogenheit und Chancengleichheit schaffen würde (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 13f). Auffällig ist, dass Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit hier nur auf Geschlechts-, ethnische und Altersunterschiede bezogen wurden. Generell müsste der Frauenanteil insbesondere auf den Direktorebenen erheblich erhöht werden, eine Verdopplung des Anteils bis zum Ende der Legislaturperiode der Kommission durch Erleichterung des Zugangs und Verbesserung der Beförderungsaussichten war die Mindestforderung (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19 u. Teil II, S. 26).

Die angestrebte geographische Ausgewogenheit sollte einer Ernennung in ein höheres Amt nicht im Wege stehen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19). Das alte wie das neue Statut ver-

³⁸ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000): Die Reform der Kommission, Ein Weißbuch, Brüssel 2000.

bietet allerdings die Bevorzugung und Benachteiligung aller Anwärter auf einen bestimmten Dienstposten aufgrund der Herkunft. Allein die Qualifikation sei ausschlaggebend. Anzunehmen ist also das Gegenteil, dass bisher Dienstposten, entgegen der Vorschrift, aufgrund von Nationalitätsprioritäten besetzt wurden. Nach dem Motto: „*Dänemark war lange nicht mehr hier vertreten, also bekommt diesmal ein Däne den Dienstposten*“ oder „*Spanien hat sich beschwert, dass in dieser Generaldirektion kein Spanier beschäftigt wird, also bekommt ein Spanier den Dienstposten.*“³⁹

Die Altersgrenzen bei der Einstellung wollte man abschaffen, die Kontrolle über die Einstellung behielt sich aber weiterhin generell die Kommission vor (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19). Aufgrund der eigenen Antidiskriminierungsrichtlinien musste die EU in diesem Punkt reagieren. Der demographische Faktor in den westlichen Industrienationen zwang ebenso zu einer Lockerung der Altersgrenzen, aber mit dem Eintrittsalter werden viele weitere Faktoren wie beispielsweise die Ausbildung, Karriereentwicklung und Höhe des Ruhegehaltes bestimmt. Es bleibt zu prüfen, wie diesen Faktoren begegnet wurde.

Partnerschaften gleich welchen Geschlechts ohne Trauschein sollten selbstverständlicher anerkannt, respektiert und wertgeschätzt werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19). Auch diese Forderung basierte auf den Antidiskriminierungsrichtlinien, sodass die bisherige Diskriminierung gleichgeschlechtlicher oder unverheirateter Paare gegenüber heterosexuellen oder verheirateten nicht länger aufrechtzuerhalten war.

Die Versetzung eines Mitglieds einer Partnerschaft, beispielsweise in eine Delegation, wäre künftig familiengerechter zu handhaben. Delegationen und Dienstposten in fernen Ländern oder Regionen gehören in der EU zum Tagesgeschäft. Die bisherige Praxis nahm offenbar keine Rücksicht auf familiäre Verpflichtungen. Diese Praxis ist in vielen Großorganisationen festzustellen. Beispielsweise werden auch in der Bundeswehr Dienstposten nicht immer im Einvernehmen mit der vorgesehenen Person besetzt. Oft zwingen Personalengpässe zu unüblichen Maßnahmen, die dann zu Unzufriedenheit und Motivationsverlust führen.

Bei der Ernennung in eine Führungsposition würde eine weitreichende Mobilität des Mitarbeiters einen besonderen Pluspunkt darstellen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 15). Diese Forderung spiegelt offenbar die Erfahrungen mit einem relativ unbeweglichen Beamtenapparat wider. Die o. g. nicht familiengerechte Versetzungspraxis, einhergehend mit der Demotivation der Mitarbeiter, sollte nun offenbar durch das Anreizsystem „Führungsposition“ ge-

³⁹ Aussage eines leitenden Mitarbeiters der Europäischen Zentralbank im Telefoninterview.

rechtfertigt werden. Im Gegenschluss könnte aber vermutet werden, dass Führungspositionen künftig nur noch durch engagierte Mobilitätsbereitschaft erreicht werden können.

Eine zentrale Laufbahnberatungsstelle sollte künftig eingerichtet werden, um einen transparenten und umfassenden Informationsfluss unter den Mitarbeitern und zwischen den Generaldirektionen zu gewährleisten. In allen Generaldirektionen würden ähnliche Dienststellen eingerichtet, um die bestmögliche Beratungsqualität für den Mitarbeiter gewährleisten zu können (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 15). Diese Laufbahnberatungsstelle gab es auch schon vor der Reform, neu sind die dezentralen Satelliten in den Generaldirektionen, was allerdings einen großen Organisations- und Personalaufwand bedeuten würde. Der erwartete Nutzen dieser Stellen müsste den Aufwand rechtfertigen.

Die Fortbildung der Mitarbeiter müsste sich künftig über die gesamte Laufbahn erstrecken und in Form von Lehrgängen und Managementtrainings angeboten werden. Bisher gab es für die Fortbildung der Mitarbeiter einen Zeiteinsatz von etwa zwei Tagen pro Jahr, was nach Ansicht der Kommission bei weitem nicht ausreichte. Da das multikulturelle Umfeld der EU sich auch mit der Osterweiterung weiter verschärfen würde, sollten dabei Fortbildungsmaßnahmen ergriffen werden, die insbesondere auf dieses Problem ausgerichtet wären. Zusätzliche Gelder müssten für dieses Vorhaben zur Verfügung gestellt werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 15).

Die Laufbahnstruktur wäre von der althergebrachten stratifizierten französischen Hierarchie (d. h. Einteilung in die Gruppen A - D, innerhalb derer sich die Beförderungen der Beamten vollziehen und die zu verlassen fast unmöglich ist) zu einem linearen System ohne Laufbahngruppen (d. h. Einteilung in Besoldungsgruppen, die bei entsprechender Qualifikation von der niedrigsten bis zur höchsten Stufe durchlaufen werden können) umzuwandeln, um die Mobilität zwischen den Ebenen zu erhöhen. Dies sei eine wichtige Reform, da das bisherige System kaum dazu ermutigte, gute Leistungen zu erbringen. Im Gegenteil - zahlreiche Bedienstete waren aufgrund fehlender Aufstiegsmöglichkeiten und der Nichtanerkennung ihrer Leistungen und Verdienste demotiviert. Ein lineares Laufbahnsystem würde eine größere Transparenz in der Hierarchie ergeben und böte eine bessere Möglichkeit, Beförderungen nach Leistung und weniger nach Dienstalter zu gewährleisten. Eine Einstellung in unterschiedliche Besoldungsgruppen wäre wie zuvor möglich, um Erfahrungen, Ausbildungsstände und besondere Qualifikationen würdigen zu können (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 16). Neil Kinnock dachte an eine Laufbahnstruktur, ähnlich der deutschen Beamtenlaufbahn, mit Besoldungsgruppen von A 1 bis A 16, die eine sehr flexible Förderung der Mitarbeiter zulässt und deren

individuelle Leistungsfähigkeit besonders berücksichtigt. Das bisherige Laufbahnsystem erlaubte kaum einem B-Beamten, jemals einen A-Dienstposten bekleiden zu können. Innerhalb der Besoldungsgruppen A - D gab es bis zu acht Dienstaltersstufen, die mit steigendem Alter in zweijährigem Rhythmus erklommen wurden, fast ungeachtet der erbrachten Leistungen. Um nach einer Mindeststehzeit von zwei Jahren in eine höhere Besoldungsgruppe wechseln zu können, musste der Anwärter ein Auswahlverfahren durchlaufen (vgl. Kommission 1997, Artikel 45 Abs. 2).

Nach der Reform sollten Anwärter auf Führungspositionen zwingend an einem Fortbildungskurs für Führungskräfte teilnehmen und zusätzlich eine Probezeit überstehen, nach der sie entweder endgültig auf dem neuen Dienstposten eingesetzt würden oder auf ihren vorherigen Dienstposten zurückversetzt werden könnten (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 26f).

Die Beförderung der Mitarbeiter sollte durch das neue lineare Laufbahnsystem erleichtert werden und im Wesentlichen auf den erbrachten Leistungen beruhen, nicht mehr wie früher fast ausschließlich am natürlichen Alterungsprozess festgemacht werden. Nichtsdestotrotz würde neben den Leistungsbeurteilungen aber auch noch dem Alter eines Mitarbeiters bei der Besoldung Rechnung zu tragen sein (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 17).

Beamte, die keine Führungsverantwortung übernehmen wollten, beispielsweise technische Fachkräfte, hätten durch die Neuregelung keine Nachteile. Stieg bisher die Führungsverantwortung bei dem Aufstieg in eine höhere Besoldungsgruppe, so sollte es fortan Möglichkeiten geben, z. B. technischem Personal Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten, ohne die Führungsverantwortung zu erhöhen. Dies würde die Berufszufriedenheit steigern und notwendiges Wissen und Fähigkeiten ohne Abstriche nutzbar machen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 16).

Das Beurteilungssystem sollte dahingehend geändert werden, dass nun anhand von erbrachten Leistungen auch geprüft würde, inwieweit der Kandidat für eine Beförderung infrage käme. Zur Durchführung dieses neuen Beurteilungssystems sollten Schulungen der Beurteilenden stattfinden, um sicherzustellen, dass diese das System auch korrekt anwenden würden. Die dann jährliche Beurteilung (bisher zweijährig) würde zu einer 360°-Beurteilung ausgeweitet, wobei auch Kollegen und Mitarbeiter an der Beurteilung eines Vorgesetzten qualitativ beteiligt würden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 17). Die Notwendigkeit einer Schulung zeigt, dass entweder das angestrebte Verfahren im Gegensatz zum alten sehr kompliziert sein würde oder dass die Erfahrung mit dem bisherigen Beurteilungssystem nicht ausreichen würde, um mit dem neuen System überhaupt umzugehen.

Die Probezeit - sowohl für Beamte, die sich für höhere Ämter bewerben als auch für Neueinsteiger - würde auf mindestens ein Jahr angehoben werden, um eine systematische Fortbil-

derung mit einbeziehen zu können. Kurse zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben stünden dabei im Vordergrund (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 14). Die bisherige Probezeit betrug sechs bis neun Monate für Neueinsteiger. Für Aufsteiger war keine Probezeit vorgesehen (vgl. Kommission 1997, Artikel 34).

Der Umgang mit Mitarbeitern, die nur schwache Leistungen erbringen, sollte klarer geregelt werden. Auch das neue jährliche Beurteilungsverfahren sollte frühzeitig auf Leistungsschwächen aufmerksam machen und dem Mitarbeiter rechtzeitig ein Feedback über die an ihn gerichteten Erwartungen offenkundig machen. Bei erkannter Leistungsschwäche wäre der Mitarbeiter ggf. durch Fortbildungslehrgänge besonders zu schulen oder auf einen anderen, zu ihm besser passenden Dienstposten zu versetzen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 17f).

Die strengen Vorgaben des Europäischen Gerichtshofes ließen und lassen für die Behandlung von Leistungsschwächen nur sehr geringen Spielraum. Auch wenn das Statut von 1997 die Entlassung oder Versetzung in eine niedrigere Besoldungsgruppe eines leistungsschwachen Mitarbeiters mit einem Federstrich fordert (vgl. Kommission 1997, Artikel 51), so hatte dieser auch bisher beamtenrechtlich unendlich viele Möglichkeiten, seine Entlassung oder Degradierung zu verhindern.⁴⁰

Zur Ahndung von Verstößen gegen die Dienstpflichten sei ein verbessertes Informationssystem zu schaffen, das allen Bediensteten ihre Dienstpflichten klar verdeutlicht und ebenso die zu erwartenden disziplinarischen Folgen eines Verstoßes offen legt. Zur Meldung von Verstößen wären alle Bediensteten verpflichtet.

Es gibt bereits verschiedene Instanzen, über die vermutete Verstöße gemeldet werden können; beispielsweise bei Angelegenheiten, die Betrugs- oder sonstige finanzielle Belange wie z. B. Bestechung und Bestechlichkeit betreffen. Für diese Meldepflicht wurde bereits 1999 das Europäische Amt für Betrugsbekämpfung (OLAF⁴¹) ins Leben gerufen. Besonderer Wert wurde dabei sowohl auf den Schutz des Meldenden vor Sanktionen des Gemeldeten als auch Vorkehrungen gegen leichtfertige oder böswillige Behauptungen gelegt.

Für Verstöße gegen zwischenmenschliches Fehlverhalten müsste aber zusätzlich eine zentrale Schlichtungsstelle als Anlaufpunkt geschaffen werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 20). In der bisherigen Praxis war grundsätzlich der nächsthöhere Vorgesetzte für diese Vergehen zuständig, was aber oft durch die Überlastung der Vorgesetzten zur Verschleppung und daraus folgenden Verwässerung des Tatbestandes führte.

⁴⁰ Telefoninterview mit einem Berater im Europäischen Parlament.

⁴¹ European Anti-Fraud Office (Europäisches Amt für Betrugsbekämpfung).

Nicht zuletzt sollten flexible Arbeitszeiten, Job-Sharing, Teilzeit- und Telearbeitsmöglichkeiten eröffnet werden, um die Flexibilität und Produktivität in der künftig mehr ergebnisorientierten Organisation der EU zu erhöhen. Die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sollte durch diese Maßnahmen gefördert werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19). Bemühungen um den Anspruch auf Eltern- und Mutterschaftsurlaub, Kinderbetreuungsstätten und Urlaub aus familiären Gründen wären sowohl für leibliche als auch für Adoptiveltern voranzutreiben (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19). In Ansätzen hat man schon vorher über diese Verbesserungen nachgedacht, die Ausreifung der Pläne steht allerdings noch aus.

Ein flexibler Ruhestand, der eine Zurruesetzung vor dem 60sten Lebensjahr oder ein Verbleiben im Dienst über das 65ste Lebensjahr hinaus ermöglicht, sollte mit Hilfe des „Williamson-Berichts“ geprüft und ggf. eingeführt werden. Bisher waren Mitarbeiter, die vor dem 60sten Lebensjahr in den Ruhestand treten wollten, aufgrund der Minderung der Pensionsbezüge benachteiligt. Ein Verbleiben im Dienst über das 65ste Lebensjahr hinaus war nicht möglich. Insbesondere für die künftigen Erweiterungen der EU sei eine Vorruhestandsregelung im Hinblick auf die zu erwartenden Mitarbeiter aus den neuen Mitgliedstaaten für die optimale Nutzung der Personalressourcen zu überlegen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 18). Am 6. November 1999 wurde der Williamson-Bericht von der „Reflexionsgruppe Personalpolitik“ unter dem Vorsitz von David Williamson, einem früheren Generalsekretär der Kommission, veröffentlicht. Die Gruppe bestand zu gleichen Teilen aus Vertretern der Verwaltung sowie der Gewerkschaften und Berufsverbände (OSP); sie wurde auf Grundlage einer Vereinbarung zwischen der Kommission und den Gewerkschaften bzw. Berufsverbänden am 18. Mai 1998 eingesetzt und hat zwischen Juli und November 1998 ein breites Themenspektrum zu Fragen der Personalpolitik behandelt. Der Bericht führte zu einer Reihe von Schlussfolgerungen und Empfehlungen für weitere Maßnahmen, die mit der Reform des Statuts umgesetzt werden sollten (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 43).

Insgesamt strebte Neil Kinnock mit diesen Forderungen nach gesteigerter Berufszufriedenheit und effizienterer Arbeitsweise der Beamten der EU. Die weitere Berücksichtigung seiner Forderungen ergibt sich aus der Neuformulierung des Statuts von Mai 2004.

4. Das neue „Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“ im Kontext der Reform

Alle im Reformplan der personellen Mittel genannten Punkte reflektieren im Wesentlichen die Absicht, die Bediensteten in ihrer Individualität wahrzunehmen und sie unter Berücksich-

tigung ihrer Diversität so zu respektieren und wertzuschätzen, dass kein Frust und keine Demotivation mehr aufkommen können. Dadurch sollte die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert und die Effizienz ihrer Arbeit optimiert werden. Wie diese Ansprüche im Unterschied zum alten Statut von 1997 in das neue Statut integriert wurden, ist Gegenstand der folgenden Untersuchung. Bei der Analyse wird lediglich auf die Punkte eingegangen, die tatsächlich die Individualität und Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen und die zur Steigerung der Effizienz beitragen könnten.

Die Untersuchung soll zeigen, inwieweit das neue Statut als rechtliche Grundlage für eine gesteigerte Berücksichtigung und Wertschätzung der Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter und inwieweit es als Fundament für eine effizientere Zusammenarbeit in den Institutionen der EU gelten kann.

4.1 Chancengleichheit und Antidiskriminierung

Es fällt gleich zu Beginn des neuen Statuts im Titel I (Artikel 1-10c) auf, dass der Artikel 1 um Gesichtspunkte der Chancengleichheit und Antidiskriminierung wesentlich erweitert wurde. Im alten Statut gab es nur wenige Hinweise auf die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter der EU. Der Artikel 1 bezeichnete lediglich Geltungsbereich und Personenkreis, für den das Statut galt. Allerdings wurde an verschiedenen Stellen des Werkes darauf hingewiesen, dass alle Beamten unabhängig von Rasse, Glaube oder Geschlecht gleich behandelt würden. Bemerkenswert ist daher, dass im Artikel 1 des neuen Statuts neben diesen Grundsätzen zunächst das weibliche Geschlecht einbezogen wird, auch wenn nur die männliche Sprachform gewählt wird. Im Weiteren heißt es: *„Bei der Anwendung dieses Statuts ist jede Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder einer sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung verboten“* (Kommission 2004, Artikel 1d).

Der Artikel 26, der sich mit den Inhalten der Personalakte der Beamten beschäftigt, wurde aufgrund dessen um einige Punkte erweitert. Das alte Statut verbot Angaben über politische, weltanschauliche und religiöse Überzeugungen des Beamten. Das neue Statut wurde diesbezüglich um gewerkschaftliche Überzeugungen, die Rasse, den ethnischen Ursprung und die

sexuelle Ausrichtung aufgestockt, sodass auch diese Merkmale nicht mehr Bestandteil der Akten sein dürfen. Für DiM ist das Fehlen dieser Informationen allerdings problematisch. Nichtehele Partnerschaften finden besondere Erwähnung und sollen künftig wie Ehen behandelt werden, wenn dies moralisch und rechtlich vertretbar ist (vgl. Kommission 2004, Anhang VII, Artikel 1). Erstmals finden auch adoptierte Kinder ihre Gleichberechtigung gegenüber leiblichen Kindern (vgl. Kommission 2004, Artikel 42a, 74 und Anhang V, Artikel 6). Diese Grundsätze wurden weitestgehend aus der Kinnock-Reform direkt übernommen. Sie bieten eine breite Basis für die Nichtdiskriminierung, haben aber auf der anderen Seite den Nachteil, dass nun keinerlei persönliche Daten, die zur Umsetzung der Chancengleichheit notwendig sind, mehr zur Verfügung stehen. Minderheiten können ohne diese Daten nicht mehr identifiziert werden. Es kann nicht einmal mehr festgestellt werden, ob Minderheiten überhaupt vorhanden sind.

Zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen sollen für die Ausgewogenheit „Vergünstigungen“ für das unterrepräsentierte Geschlecht bestehen dürfen, um eine Benachteiligung auszuschließen. Damit „faktische Ungleichheiten“ zwischen Männern und Frauen nicht zum Nachteil der Frauen werden, sollen zur Verhinderung von Nachteilen in den betreffenden Organen entsprechende Vorschriften erlassen werden (vgl. Kommission 2004, Artikel 1d). Mit diesem Grundsatz soll offensichtlich der Forderung nach der Erhöhung des Frauenanteils in den Organen der EU Rechnung getragen werden.

Auch Behinderten soll der Zugang zu Ämtern bei der EU durch angemessene Vorkehrungen erleichtert werden, wenn sie zur Erfüllung ihrer Aufgabe in der Lage sind und diese Maßnahmen den Arbeitgeber nicht unverhältnismäßig belasten (vgl. Kommission 2004, Artikel 1d, 28 und 33). Die EU hat auch vor der Reform des Statuts bereits Behinderte beschäftigt. Hintergrund der jetzigen besonderen Berücksichtigung des Arbeitsumfeldes für Behinderte im neuen Statut könnten Barrieren gewesen sein, die Behinderten den Zugang zu für sie wichtige Einrichtungen verwehrten und die bisher keine Würdigung erfuhren.

Bei bekannt gewordenem Verstoß gegen den Grundsatz der Gleichbehandlung ist die Führung des betroffenen Organs der EU künftig zum Nachweis des Gegenteils verpflichtet. Es ist damit nun ausreichend, eine vermutete Diskriminierung anzuzeigen. Die Führung des Organs muss also bereits in einem sehr frühen Stadium aktiv werden und der Quelle der Diskriminie-

rung auf den Grund gehen, was für die Verhinderung einer Manifestierung einer Diskriminierung eine besondere Rolle spielt.

Eine Einschränkung des Diskriminierungsverbots wird aber ausdrücklich erlaubt, wenn objektive und vertretbare Gründe dafür sprechen. Besonders wird in diesem Zusammenhang die Diskriminierung aufgrund des Alters erwähnt, da z. B. die Zuruhesetzung an Altersgrenzen und Gehaltsbezüge gebunden ist (vgl. Kommission 2004, Artikel 1d).

Solche Einschränkungen sind auch bei anderen Institutionen üblich. Beispielsweise erlaubt die Bundeswehr entgegen dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“, das am 01. August 2006 in Kraft getreten ist, im Soldatengesetz die Benachteiligung von Soldatinnen und Soldaten aufgrund des Alters und wegen Behinderungen.

Jede Personalauswahl für einen bestimmten Dienstposten könnte ohne diese Beschränkungen bereits als Diskriminierung verstanden werden. Würde die Beschwerde über eine Personalauswahl aufgrund des Diskriminierungsverbots Grundlage für eine Ermittlung sein, würde das System ad absurdum geführt, weil Förderungen und Stellenbesetzungen nicht mehr durchführbar wären. Daher muss es diese Einschränkung geben.

Der Zugang zu sozialen Maßnahmen und der Sozialfürsorge findet ebenso besondere Erwähnung (vgl. Kommission 2004, Artikel 1e). Jedes Organ kann soziale Einrichtungen im Interesse ihrer Bediensteten schaffen, die von der Personalvertretung unterstützt werden (vgl. Kommission 2004, Artikel 9, Abs. 3). Denkbar wären hier z. B. Betreuungseinrichtungen für Kinder in Organen mit hohem Anteil an Alleinerziehenden. Die Entscheidung über derartige soziale Einrichtungen obliegt der Führung der Dienststelle, jedoch kann die Personalvertretung mit Zustimmung der Führung des Organs auch selbst solche Einrichtungen ins Leben rufen.

Auf weitere oben zitierte Diskriminierungsarten, wie beispielsweise Rasse, Hautfarbe, ethnische oder soziale Herkunft, Sprache, Religion oder Weltanschauung oder Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, wird im Statut nicht besonders eingegangen. Diese werden daher Gegenstand der nachfolgenden Umfrage unter einigen Mitarbeitern sein.

4.2 Änderung des Laufbahnsystems

Ein Meilenstein in der Geschichte der EU ist die Abschaffung der stratifizierten Laufbahngruppen A, B, C und D und deren Ersatz durch ein lineares Laufbahnsystem, bei dem in einer

Funktionsgruppe „Administration“ (AD) und in einer Funktionsgruppe „Assistenz“ (AST) jeder qualifizierte Mitarbeiter die Chance hat, sich in 12 (AD) bzw. 11 (AST) Besoldungsgruppen zu bewähren und nicht, wie zuvor, nach grundsätzlich 2 Besoldungsgruppen in einen nachgewiesenen Berufsfrust verfallen muss (vgl. Kommission 2004, Artikel 5 und Anhang I). Auch wurde die Mobilität zwischen den Laufbahngruppen erleichtert, indem sich Beamte in einem Bewerbungsverfahren für eine Planstelle der jeweils anderen Laufbahn bewerben können. Allerdings muss zuvor ein Fortbildungslehrgang erfolgreich abgeschlossen werden, was im alten Statut nicht vorgesehen war. Der Übergang zur neuen Laufbahnstruktur wird sich geplantermaßen in den Jahren 2004 - 2009 vollziehen (vgl. Kommission 2004, Artikel 7 und 8). Diese Reformforderung wurde, wie von Neil Kinnock beschrieben, in das neue Statut übernommen.

Bei der Einstellung eines Beamten muss der Prüfungsausschuss neuerdings mindestens zwei Mitglieder jeden Geschlechts haben, sofern der Ausschuss aus mindestens vier Mitgliedern besteht (vgl. Kommission 2004, Anhang III, Artikel 3). Dies ist ein Novum gegenüber dem alten Statut. Durch diese Vorschrift wird nun nicht nur auf die geschlechtliche Ausgewogenheit im Prüfungsausschuss geachtet, sondern die Bewerber werden von Prüfern beider Geschlechter für einen Dienstposten ausgewählt, was dem späteren Arbeitsklima an einem Gender-diversen Arbeitsplatz zuträglich sein sollte.

Die Staatsangehörigkeit eines Beamten bleibt bei seiner Einstellung in eine Besoldungsgruppe seiner Funktionsgruppe weiterhin unberücksichtigt. Hierauf wird im Artikel 7 des neuen Statuts explizit hingewiesen. Dies ist keine Änderung gegenüber dem alten Statut, andere Unterschiede werden aber nicht aufgegriffen. Diese Vorschrift beruht auf dem Grundsatz der freien Zugänglichkeit der Dienstposten für alle EU Bürger. Die geographische Ausgewogenheit wird mit dieser Regelung nicht unterstützt. Die EU befindet sich damit in einem Dilemma, das sie zu lösen kaum in der Lage sein wird. Die regionale Ausgewogenheit würde immer eine Diskriminierung aufgrund der nationalen Herkunft nach sich ziehen. An der Stellenbesetzung der einzelnen Organe ist nachzuvollziehen, dass der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Nation des regionalen Standortes des entsprechenden Organs entstammt.⁴² Aus ökonomischer Sicht ist diese Regelung auch durchaus sinnvoll.

⁴² Interne Information: Subjektive Wahrnehmung von leitenden EU Mitarbeitern.

Die Probezeit für Beamte, die auf Lebenszeit angestellt werden möchten, bleibt gemäß Artikel 34 des Statuts bei neun Monaten und verlängert sich nicht, wie von Neil Kinnock verlangt, auf mindestens zwölf Monate, bevor diese in eine höhere Besoldungsgruppe eingewiesen werden, was eine bessere Bezahlung mit sich bringt (vgl. Kommission 2004, Artikel 34 und 44). Auch das alte Statut sah eine neunmonatige Probezeit für A- und B-Beamte vor (vgl. Kommission 1997, Artikel 34). Hintergrund dieser Forderung war die verbesserte Ausbildung des Bewerbers. Durch die nunmehr unveränderte Probezeit ist ein Weiterbildungsabschnitt bezüglich Personalmanagementverfahren oder auch Diversity Management, bei dem z. B. Grundsätzlichkeiten von d/Diversity vermittelt und Erfahrungen der Bewerber mit einbezogen werden könnten, nicht zu erwarten. Diversity wird daher voraussichtlich weiterhin auf eine freiwillige Teilnahme an entsprechenden Lehrgängen beschränkt bleiben.

4.3 Rechte und Pflichten der Beamten

Im Titel II (Artikel 11-26a) des Statuts geht es um die Rechte und Pflichten der Beamten. Neben der Novellierung der Vorschriften gegen Korruption wurden mit dem Artikel 12a erstmals auch „Mobbing“ und „sexuelle Belästigung“ aufgenommen. Mobbing ist dabei ein *„ungebührliches Verhalten [...], das über einen längeren Zeitraum, wiederholt oder systematisch in Verhaltensweisen, mündlichen oder schriftlichen Äußerungen, Handlung oder Geste zum Ausdruck kommt, die vorsätzlich begangen werden und die Persönlichkeit, die Würde oder die physische oder psychische Integrität einer Person angreifen“* (Kommission 2004, Artikel 12a, Abs. 3). Die sexuelle Belästigung wird als *„ein der sexuellen Sphäre zugehöriges Verhalten [verstanden], das von der Person, an die es sich richtet, nicht gewünscht wird und bezweckt oder bewirkt, dass die Würde dieser Person verletzt oder ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, aggressivem oder beschämendem Verhalten geprägtes Arbeitsumfeld geschaffen wird“* (Kommission 2004, Artikel 12a, Abs. 4). Die sexuelle Belästigung soll wie eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts disziplinar geahndet werden. Im Falle solcher Diskriminierung kann der oder die Betroffene sich an ihre jeweilige Anstellungsbehörde richten und beschweren (vgl. Kommission 2004, Artikel 90). Von einer Schlichtungsstelle, wie Neil Kinnock sie vorgesehen hatte, ist hier keine Rede. Aber die Tatsache, dass die beiden Tatbestände in das Statut aufgenommen wurden, zeugt von einem Bewusstsein für Diversity, auch wenn der Ursprung dieser Verfügung wohl eher bei den Antidiskriminierungsrichtlinien und weniger bei dem Willen, Diversity Management einführen zu wollen, zu suchen ist.

Im Artikel 15 ist erstmals auch als Neuerung zu lesen, dass ein Beamter bei seiner Wahl in ein öffentliches Amt neben der Möglichkeit, Urlaub für diesen Zeitraum zu nehmen, auch seine Arbeit in einem Teilzeitarbeitsverhältnis fortsetzen kann. Von Teilzeitarbeit wurde im alten Statut an keiner Stelle gesprochen, lediglich die Halbzeitbeschäftigung in Ausnahmefällen war im Artikel 55a des alten Statuts, beschränkt auf die Dauer eines Jahres mit Verlängerungsmöglichkeit, vorgesehen (vgl. Kommission 1997, Artikel 55a). Die Ausnahmefälle wurden nicht näher definiert. Im neuen Statut ist explizit geregelt, welche Gründe vorliegen müssen, um in den Genuss einer Teilzeitbeschäftigung zu gelangen. Im Titel IV (Artikel 55-61) des Statuts geht es um die Arbeitsbedingungen der Beamten. In Artikel 55a wird dem Beamten nun eine Teilzeitbeschäftigung angeboten (vgl. Kommission 2004, Artikel 55a und Anhang IVa). Neben der Kinder-, Ehegatten- und verwandtschaftlichen Pflegeverpflichtung, kann nun auch zu Weiterbildungszwecken sowie ab dem 55. Lebensjahr ein Antrag auf Teilzeitbeschäftigung gestellt werden. Die Gesamtdauer der Teilzeitbeschäftigung ist allerdings mit Ausnahme der Altersteilzeit auf zusammenhängend drei Jahre mit Verlängerungsmöglichkeit verlängert worden und insgesamt auf maximal fünf Jahre während der ganzen Laufbahn begrenzt. Sie ist nur zu verwirklichen, wenn sie mit den dienstlichen Belangen vereinbar ist. Die Altersteilzeit kommt den Forderungen Neil Kinnocks insofern entgegen, als damit die Zurruesetzung vor dem 60sten Lebensjahr doch in Teilen berücksichtigt wird.

Die Kinnock-Reform verlangte aber zusätzlich die Möglichkeit, durch Job-Sharing und Telearbeit seinem Dienst mit flexiblen Arbeitszeiten nachkommen zu können. Diese Forderungen fanden keinen Niederschlag im neuen Statut.

4.4 Laufbahn, Beurteilung und Zurruesetzung der Beamten

Der Titel III (Artikel 27-54) des Statuts beschreibt die Laufbahn der Beamten. Elternurlaub und Urlaub aus familiären Gründen wurde mit den Artikeln 35 sowie 42a und b neu in das Statut aufgenommen, was eine direkte Übernahme aus der Reform ist. Allerdings wurden die Vorschriften für eine Abordnung eines Beamten direkt aus dem alten Statut übernommen, sodass auf eine eventuelle Partnerschaft mit einem anderen bei der EU beschäftigten Beamten weiterhin keine Rücksicht genommen wird (vgl. Kommission 2004, Artikel 37, 38 und 39). Lediglich der unbezahlte Urlaub aus persönlichen Gründen eröffnet nun auch die Möglichkeit, dem bei der EU beschäftigten Lebenspartner bei einer Versetzung oder Abordnung zu folgen, was für den betroffenen Beamten aber nach wie vor finanzielle, soziale und Karriereachteile bedeutet.

Der Elternurlaub unterliegt zwar nur einer finanziellen Grundabsicherung, aber der Beamte bleibt während dieser Zeit sozialversichert und behält auch seine Ansprüche auf Beförderungen und soziale Absicherung. Er kann seinen Urlaub auf Vollzeit- oder Halbzeitbasis nehmen und als Alleinerziehender auch zeitlich verdoppeln, wobei die Vergütungen entsprechend angepasst werden.

Ähnliche Konditionen gelten für den Urlaub aus familiären Gründen, der beispielsweise für die Pflege eines nahen Verwandten genommen werden kann. Dienstbefreiungen im Falle von schweren Erkrankungen in der Familie, Heirat, Geburt, Todesfällen und Adoptionen bieten den Beamten zusätzlich flexible Möglichkeiten, ihre Work-Life-Balance zu gestalten (vgl. Kommission 2004, Artikel 40 und Anhang V).

Die Beurteilungsperiode bleibt nach dem neuen Statut bei zwei Jahren (vgl. Kommission 2004, Artikel 43) und verkürzt sich nicht, wie gefordert, auf ein Jahr. Von der 360°-Beurteilung ist keine Rede. Hier fanden die Reformbestrebungen Kinnocks keinerlei Anklang und wurden nicht ins neue Statut übernommen. Nach wie vor gibt es in Beurteilungen kein Feedback von Mitarbeitern über die Managementqualität des Vorgesetzten an die Führung. Diversity-bezogene Fähigkeiten und Qualifikationen bleiben dadurch unerkannt und können von der Führung nicht in vollem Umfang genutzt werden. Die bisherige und künftige Beurteilungspraxis ist lediglich ein Instrument, um Führungsqualitäten anhand von Ergebnissen bewerten zu können. Wie die Ergebnisse zustande kommen, bleibt das Geheimnis des Beurteilten.

Für den Fall, dass ein Beamter unzulängliche Leistungen erbringt, hatte Neil Kinnock die Möglichkeit einer Fortbildung als unterstützende Maßnahme gefordert, was der Individualität und Vielfalt der Beamten durchaus angemessen wäre. Im Statut wurden allerdings nur Ergänzungen vorgenommen, die die bisher gültige Entlassung bzw. Rückstufung in eine niedrigere Besoldungsgruppe rechtlich sicherer machen (vgl. Kommission 2004, Artikel 51). Eine Fortbildung zur Unterstützung des betroffenen Beamten ist nach wie vor nicht vorgesehen. Allerdings kann ein „Paritätischer Beratender Ausschuss“, der mit der Verhandlung des Falles beauftragt wird, vorschlagen, „*welche Maßnahme er im Lichte der auf seine Veranlassung festgestellten Sachlage als angemessen erachtet*“ (Kommission 2004, Artikel 51, Abs. 5). Zusätzlich werden in den „Durchführungsbestimmungen für Maßnahmen zur beruflichen Fortbildung“ (vgl. Kommission 2002), erlassen am 01. Juli 2002, im Gegensatz zum alten Statut nun zahlreiche Möglichkeiten geboten, die für den Beamten eine große Vielfalt an Fortbildungs-

kursen zulassen. Zu dem kann der „Paritätische Beratende Ausschuss“ auch einzelne Mitarbeiter in Abstimmung mit deren Vorgesetzten für individuelle Fortbildungskurse vorschlagen. Entgegen dem alten Statut gibt es im neuen nun allerdings die Möglichkeit, herauszufinden, warum der Beamte unzureichende Leistungen erbringt. Die Möglichkeit, dass dieser aufgrund von Diskriminierung seine volle Leistungsfähigkeit nicht erbringen könnte, wird nun in Erwägung gezogen: *„Jedes Organ legt Verfahren fest, um Fälle unzulänglicher fachlicher Leistungen frühzeitig und in geeigneter Weise zu erkennen, zu behandeln und zu lösen“* (Kommission 2004, Artikel 51, Abs. 1).

Der von Kinnock geforderte flexible Ruhestand ist im neuen Statut in vollem Umfang wieder zu finden. Ein Beamter, der weiterhin grundsätzlich mit 65 Jahren zur Ruhe gesetzt wird, kann künftig im Alter von 55 bis 63 Jahren auf eigenen Antrag unter Kürzung der Pensionsbezüge pensioniert werden. Dies ist aufgrund der altersdemographischen Entwicklung und der damit einhergehenden allgemeinen Erhöhung des Pensionsalters nur schwer, aber unter den gegebenen Voraussetzungen der EU-Erweiterung durchaus nachvollziehbar. Es besteht nun auch die Möglichkeit, über das 65ste Lebensjahr hinaus bei dienstlichem Erfordernis auf eigenen Antrag bis zum 67sten Lebensjahr weiter im Dienst zu verbleiben (vgl. Kommission 2004, Artikel 52). Gepaart mit der Möglichkeit der Altersteilzeit würde diese Regelung einer flexiblen Wissensweitergabe und einer altersheterogenen Zusammensetzung der Dienststelle entgegenkommen. Wie bei Ford oder der Deutschen Bank besteht hier die Chance, ältere Mitarbeiter flexibel und unter Ausnutzung ihres Wissens und ihrer Erfahrungen sinnvoll in den Ruhestand überzuleiten.

4.5 Sonstige Bestimmungen für die Beamten

Der Titel V (Artikel 62-85a) des Statuts regelt die Besoldung und soziale Rechte der Beamten. Dieser Titel wird hier nicht näher beleuchtet, da im Zusammenhang mit Diversity Management die hier beschriebene Bezahlung und Versorgung der Beamten nicht ins Gewicht fällt. Allerdings wird für die soziale Absicherung noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass unverheiratete Partnerschaften wie Ehen betrachtet werden und in den Genuss der Vorzüge verheirateter Paare kommen. Der Titel VI (Artikel 86-89) befasst sich mit der hier eher nicht relevanten Disziplinarordnung und wird daher auch nicht erläutert.

Weiterhin sind zahlreiche kleinere Vergünstigungen im neuen Statut vermerkt, die aber hier nicht zur tieferen Erschließung vor dem Hintergrund von Diversity Management beitragen, wie beispielsweise zusätzlicher Urlaub auch bei der Adoption eines Kindes, einer Mehrlingsgeburt, der Geburt eines behinderten Kindes oder die finanzielle Unterstützung eines behinderten Hinterbliebenen, was bisher nicht vorgesehen war. Aber auch Verschärfungen, wie beispielsweise die Ahndung des Fernbleibens vom Dienst aufgrund vorgegebener Krankheit u. ä. wurden in das neue Statut aufgenommen. Unter Diversity-Gesichtspunkten muss hier berücksichtigt werden, dass eine vorgegebene Krankheit auch durch Diskriminierung am Arbeitsplatz provoziert werden kann.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die rechtlichen Grundlagen für erfolgreiches Diversity Management durchaus weitgehend gegeben sind. Das Wesen von DiM wird im neuen Statut in jedem Falle berücksichtigt.

Insgesamt sehen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Reform des Statuts als wichtigen Schritt in eine modernisierte Arbeitsumgebung an: *“The new staff regulations make an important contribution to modernizing working conditions in the European institutions. They contain features which take more staff members’ needs into account. Options for conciliation of professional and private life are made more accessible. The special leave enables parents to take longer periods off to spend time with their children. Part-time arrangements are more varied to suit different needs, and approval is guaranteed in a number of different personal circumstances”* (Troëng 2004, S. 4).

Wie sich die Umsetzung des neuen Statuts in die Praxis darstellt, ist aus dem Statut selbst nicht ersichtlich und bedarf daher einer eingehenderen Untersuchung. Diese soll im Folgenden anhand eines Interviews mit einem leitenden Beamten des Europäischen Parlaments, der an der Umsetzung der Kinnock-Reform beteiligt war, durchgeführt werden.

Dritter Abschnitt: Beurteilung des „Statuts für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften“

5. Hypothesen zur Anerkennung und Wertschätzung der Individualität und Vielfalt in der Europäischen Union

Aus der Analyse des Statuts ergaben sich verschiedene Verständnisfragen. Außerdem können Regularien nur Vorgaben festsetzen, nach denen eine Organisation ausgerichtet werden soll. Wie die Umsetzung der Regeln erfolgt, kann aus diesen selbst nicht hervorgehen. Von den Regularien lassen sich allerdings Handlungsweisen ableiten, die erforderlich sind, um den Vorschriften Genüge zu tun. Es können Hypothesen formuliert werden, die aufgrund der Reformbestrebungen, der Erneuerung des Statuts und vermuteter Handlungsweisen und Situationsänderungen explorativ weiterentwickelt werden können. Hierfür müssen kompetente Informationen aus der Praxis ermittelt werden.

Es werden zunächst fünf Hypothesen formuliert, die sich aus der Analyse des Statuts vor dem Hintergrund der Reformbestrebungen und der erwarteten Handlungsweisen und Situationsänderungen ergeben. Zur Prüfung der Hypothesen auf Plausibilität und zur weiteren Konkretisierung wurde ein Interview geführt. Die Zusammenstellung der Interviewfragen basierte auf diesen Hypothesen unter den folgenden Gesichtspunkten.

5.1 Beteiligung, Einstellungsmodalitäten und Fortbildungsmöglichkeiten

Die Reformforderungen Kinnocks setzten grundsätzlich voraus, dass die Mitarbeiter in die Neuerungen einbezogen würden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 13). Die Beteiligung der Mitarbeiter ist auch für die Umsetzung von Diversity Management von außerordentlicher Bedeutung.

Künftig sollte eine bessere geographische Ausgewogenheit erreicht werden, um den neuen Mitgliedstaaten gute Möglichkeiten zu bieten, sich selbst einzubringen. Eine geschlechtsspezifische Ausgewogenheit sowie eine altersunabhängige Einstellungspraxis sollten im Vordergrund stehen, um Chancengleichheit zu schaffen. Eine flexible und attraktive Fortbildung der Mitarbeiter sollte unterschiedliche Voraussetzungen ausgleichen und Führungskräfte in eine gemeinsame Managementkultur führen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 14). *„Die bereits getroffenen Maßnahmen zur Verbesserung der Lehrgänge bei Dienstantritt sind nur als erster Schritt in einem ehrgeizigen Fortbildungsprogramm für neue Beamte zu sehen, mit dem diese*

sich die Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen sollen, die sie für eine erfolgreiche Laufbahn in der Kommission benötigen, und das ihnen das Wertesystem vermittelt, das die Grundlage für den Dienst am Bürger in einer europäischen öffentlichen Verwaltung bilden muss. Dieses Programm wird ein Jahr dauern und erfordert deshalb die Verlängerung der Probezeit auf zwölf Monate, wobei im Einzelfall auch weiterhin die Möglichkeit bestehen muss, die Probezeit gegebenenfalls noch einmal zu verlängern.

In diesen Lehrgängen werden alle neuen Bediensteten gründlich geschult und beurteilt. Dabei müssen auch die Themen Karriereplanung, Mobilität und das systematische "Training on the job" behandelt werden. Jeder neue Bedienstete sollte einen Mentor zur Seite gestellt bekommen, der ihm dabei hilft, sich an das Leben in dem multikulturellen Umfeld der Kommission anzupassen. Dieser Mentor sollte nach Möglichkeit eine andere Staatsangehörigkeit besitzen als der neue Mitarbeiter. Diese Frage sollte allerdings flexibel gehandhabt werden" (Kommission 2000 Teil II, S. 40). In diesem Zusammenhang sollte auch das Budget für Fortbildungen weiter aufgestockt werden.

Da die Probezeit nicht verlängert wurde, ist anzunehmen, dass die Fortbildungsmöglichkeiten nicht im geforderten Umfang durchführbar sind. Dennoch kann mit einer Verbesserung der Fortbildungssituation gerechnet werden, da ja schon erste Schritte eingeleitet wurden.

Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht aus den vorliegenden Unterlagen nicht hervor, hat aber für die Umsetzung von Diversity-Grundsätzen große Bedeutung. Eine geographische Ausgewogenheit konnte im Statut nicht festgeschrieben werden, da die Antidiskriminierungsrichtlinie dagegenspricht. Es mussten also Maßnahmen getroffen werden, die diese Forderung erfüllt, ohne zu diskriminieren. Die Einstellungsmodalitäten könnten daher eine Möglichkeit bieten, den Ausgleich ohne Diskriminierung zu schaffen. *„Um dies zu erreichen, werden die Bekanntgaben für allgemeine Auswahlverfahren breit gestreut, und es wird dafür gesorgt, dass die multikulturelle Dimension der Europäischen Union in den Prüfungen berücksichtigt ist. Damit wird die Gleichbehandlung von Bewerbern aus allen Mitgliedstaaten sichergestellt" (Kommission 2000 Teil II, S. 29).*

Die geschlechtsspezifische Ausgewogenheit war vornehmliches Ziel der Reform und sollte noch bis zum Ende der damaligen Legislaturperiode erreicht werden. Einige Reformen des Statuts erleichtern nun Frauen den Zugang zu Dienstposten der EU und die Work-Life-Balance. Auch die Förderung von Frauen auf Direktoren- und Generaldirektorebene sollte einen Schwerpunkt darstellen (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 26). *„Zur Förderung der Chancengleichheit werden alle erforderlichen Maßnahmen getroffen, um ein Arbeitsumfeld zu*

schaffen, das die Einstellung, Beförderung und berufliche Weiterentwicklung von Frauen in den Gemeinschaftsorganen begünstigt“ (Kommission 2000 Teil II, S. 44). Die Situation der Frauen müsste sich dementsprechend verbessert haben.

Eine altersunabhängige Einstellungspraxis war gefordert. *„Die Kommission wird die Altersgrenze bei Einstellungen im Zuge von allgemeinen Auswahlverfahren abschaffen. Hierüber finden zurzeit auch Konsultationen mit den anderen Gemeinschaftsorganen statt, wobei die Kommission mit gutem Beispiel vorangehen möchte“ (Kommission 2000 Teil II, S. 26). Tatsächlich verbietet der Artikel 1d, Abs. 1 des neuen Statuts nun die Diskriminierung aufgrund des Alters. Demzufolge müssten auch Beamte höheren Alters in die Dienste der EU eingestellt werden können.*

Folgende Hypothese kann formuliert werden:

Hypothese 1: *„Durch die aktive Mitarbeit der Beschäftigten bei der Erarbeitung und Umsetzung der Reformen sowie die neu eingeführten Einstellungsmodalitäten und Fortbildungsmöglichkeiten werden die Mitarbeiter und deren Familien in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit besser berücksichtigt.“*

5.2 Laufbahnstruktur und Beurteilungssystem

Die Laufbahnstruktur der EU sollte flexibler werden, um Frust durch Beförderungssackgassen auszuschließen. Um die Fähigkeiten von neuen Mitarbeitern optimal nutzen zu können, sollte die Probezeit, in der ein gründliches Einarbeitungsprogramm mit einer Ausrichtung auf das multinationale Umfeld der EU durchlaufen werden sollte, verlängert werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 15). Diese Forderung fand keinen Niederschlag im neuen Statut, die Fortbildungen wurden allerdings in Ansätzen reformiert, sodass doch ein Erfolg zu verzeichnen sein könnte.

Eine von Neil Kinnock geforderte zentrale Laufbahnberatungsstelle sowie ein Netzwerk von ähnlichen Stellen in den einzelnen Generaldirektionen wird auch im neuen Statut nicht erwähnt, sodass davon ausgegangen werden muss, dass sich die Beratungsqualität für Beamte eher nicht verbessert hat (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 15).

Die Laufbahnstruktur wurde allerdings weg vom stratifizierten Modell hin zu einem linearen System geändert mit dem Ziel, transparentere Aufstiegsmöglichkeiten anbieten zu können. Das Statut wurde entsprechend geändert. Leistungsgerechte Beförderungen sollten dabei die Karriere der Beamten im Schwerpunkt steuern (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 33). Auch die

Notwendigkeit, Führungsaufgaben nach einer Beförderung übernehmen zu müssen, sollte entfallen, um fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten von Beamten, die keine Führungsaufgaben übernehmen wollten, besser nutzen zu können (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 31f). Diese Einstellung trifft im Kern die Ideale von DiM. Der Nutzen aus den Qualitäten eines Mitarbeiters könnte effektiver für die Organisation gezogen werden, da der Beamte sich einer Beförderung nicht mehr verweigern würde und auf höherwertigerem Dienstposten seine Qualitäten besser einsetzen könnte. Die Berücksichtigung dieser Forderungen kann aber anhand des Statuts nicht nachvollzogen werden, da für diese Erneuerungen nicht die Änderung des Statuts, sondern lediglich die Anpassung der Stellenbeschreibungen erforderlich sein würde.

„Ein strenges, objektives und gerechtes System der Leistungsbeurteilung ist von entscheidender Bedeutung dafür, dass ein neues, stärker lineares Laufbahnsystem gut funktioniert“ (Kommission 2000 Teil II, S. 32). Ein neues Beurteilungssystem sollte neue Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen. Die vorgesehene 360°-Beurteilung mit zweiseitigem Feedback, die sich auf ausführliche Gespräche mit dem zu Beurteilenden und anderen Kollegen stützt, wurde allerdings nicht ins neue Statut übernommen (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 32f). Dies war auch nicht erforderlich, da auch für diese Forderungen lediglich die Beurteilungsgrundsätze, nicht aber das Statut geändert werden müssten. Nachvollziehbar sind eine neunmonatige Bewährungsfrist für Aufsteiger, die aus dem alten Statut beibehalten wurde, und die neu eingeführte Mobilität zwischen den Laufbahngruppen.

Die Beurteilung des Statuts gestaltet sich in diesem Zusammenhang schwierig und es bedarf einiger Nachfragen, um die folgende Hypothese weiterzuentwickeln.

Hypothese 2: „Durch die neue Flexibilität der Laufbahnstruktur und das neue Beurteilungssystem werden Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter stärker berücksichtigt.“

5.3 Urlaubs- und Arbeitszeitmodelle

Geplante Maßnahmen wie Elternurlaub, Urlaub aus familiären Gründen, verbesserte Bedingungen für den Mutter- und Vaterschaftsurlaub wurden im Statut bereits berücksichtigt. Sie bedeuten für die Mitarbeiter eine neue Qualität der Arbeitsbedingungen (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 46f). Geforderte flexible Arbeitszeitmodelle finden jedoch kaum Erwähnung.

„Die in der Kommission vorherrschende Arbeitskultur und die Tatsache, dass die Ressourcen in einigen Bereichen unzureichend sind, haben zu längeren Arbeitszeiten geführt, weshalb zahlreiche Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, Beruf und Privatleben miteinander zu verein-

baren“ (Kommission 2000 Teil I, S. 19). Flexible Arbeitszeitmodelle sollten die starren Urlaubs- und Halbzeitarbeitsmöglichkeiten ablösen, um familiengerechtere Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen und trotzdem effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Mit dieser Flexibilität sollten Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19). Aber lediglich die Teilzeitarbeit fand Einzug ins neue Statut. Das Statut verbietet aber die Einführung weiterer neuer Methoden nicht ausdrücklich, Arbeitszeitregelungen für den täglichen Dienstbetrieb müssen auch nicht unbedingt Gegenstand im Statut sein. Ebenso könnten diese Vereinbarungen in anderen Vorschriften geregelt sein.

In einer „Ideenbank“ wurden Vorschläge für bessere Arbeitsmethoden gesammelt, die dann für einzelne Bereiche oder alle EU-Institutionen umgesetzt werden sollten (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 12). Ebenso gab es bereits Pilotprojekte für Telearbeit (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 47), und die von der Kommission bereitgestellten Kinderbetreuungseinrichtungen sollten verbessert werden (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 19). Dies sind Indizien für den Willen, Verbesserungen in der Arbeitsplatzqualität zu schaffen. Sie bedürfen aber einer Überprüfung.

Dies führte zu der folgenden Hypothese:

Hypothese 3: „Durch die Schaffung neuer individueller Urlaubs- und Arbeitszeitmodelle stellte sich bei den Arbeitnehmern durch die Wertschätzung ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit eine größere Arbeitszufriedenheit ein.“

5.4 Einflussmöglichkeiten

Eine zentrale Anlaufstelle zur Bearbeitung und Verfolgung von Diskriminierungs- und Benachteiligungsvorfällen sollte das Betriebsklima und die Akzeptanz der Mitarbeiter untereinander verbessern und damit zu effizienterem Arbeiten führen. *„Jede verantwortungsbewusste Organisation, insbesondere eine öffentliche Verwaltung, benötigt Vorschriften, die sicherstellen, dass Bedienstete, die Grund zu der Annahme haben, dass ein Fehlverhalten vorgelegen hat, vorliegt oder möglicherweise auftreten könnte, ihre Befürchtungen melden und auch sicher sein können, dass eine gründliche Untersuchung stattfindet und wirksam reagiert wird. In der Kommission müssen die Rechte und Pflichten von Beamten geklärt werden, die vermutete Missstände melden, und es wird ein funktionierendes System benötigt, das den Personen, die Missstände melden, den Personen, gegen die sich die Vorwürfe richten und dem Organ selbst gerecht wird“* (Kommission 2000 Teil I, S. 20). Das Statut lässt kaum einen Zweifel daran, dass eine zentrale Schlichtungsstelle nicht eingerichtet wurde, dass aber jeder Mitarbei-

ter weiterhin die Möglichkeit hat, Missstände auf dem Dienstweg über seinen Vorgesetzten anzuklagen. Lediglich der Verdacht auf Betrugsfälle ist nach wie vor mit der Institution O-LAF klar geregelt. Der Anspruch, zwischenmenschliches Fehlverhalten durch die Möglichkeit der Anzeige bei einer zentralen Stelle zu minimieren, steht hinter der Behandlung von Betrugsfällen zurück und scheint keinen besonderen Stellenwert zu genießen. Es muss weiterhin die Befürchtung bestehen, dass die Meldung zwischenmenschlichen Fehlverhaltens auf dem Dienstweg in langsamen Kanälen verwässert und die Verfolgung verschleppt wird. Folgende negative Hypothese wurde daher formuliert:

Hypothese 4: „Durch den offiziellen Charakter der Einflussnahmemöglichkeiten des Mitarbeiters gegen Diskriminierung und Benachteiligung wird der Wertschätzung der Individualität und Vielfalt der Beamten kein besonderer Stellenwert beigemessen.“

5.5 Zurruesetzung

Zuletzt wurde eine flexible Ruhestandsregelung gefordert, die es Mitarbeitern erlaubt, je nach individuellen Möglichkeiten in einen vorzeitigen oder auch verspäteten Ruhestand einzutreten, was zu einer höheren Akzeptanz von dienstlichen Notwendigkeiten und damit zu effizienterer Arbeitsweise führen kann. Der vorzeitige Ruhestand wurde durch die Möglichkeit der Altersteilzeit ab dem 55sten Lebensjahr oder die vorzeitige Zurruesetzung mit 55 ermöglicht. Auch der Forderung nach Dienstzeitverlängerung wurde im überarbeiteten Statut Rechnung getragen (vgl. Kommission 2004, Artikel 52 und Anhang VIII, Artikel 9). Durch die Schaffung dieser neuen Flexibilität können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der EU eine individuellere Dienstzeitgestaltung treffen und müssten daher besser motiviert sein. Darauf beruhte die letzte Hypothese:

Hypothese 5: „Durch die neuen Ruhestandsregelungen werden die betroffenen Mitarbeiter in ihrer Individualität und Diversität mehr respektiert als zuvor. Dies ist förderlich für eine effektivere und effizientere Arbeitsweise.“

In einem Interview mit einem leitenden Mitarbeiter des Europäischen Parlaments sollten die Hypothesen auf Plausibilität überprüft werden. Die Umsetzung einzelner Forderungen, die nicht im Statut nachzuvollziehen sind und die Umsetzung der Vorgaben des neuen Statuts bei den Mitarbeitern waren Gegenstand der Befragung.

6. Das Interview

6.1 Vor- und Nachteile des Interviews

Das Interview ist für die Befragung als bestmögliches Instrument gewählt worden, da es im Vergleich zu anderen Datenerhebungsmethoden vielerlei Vorteile besitzt (vgl. Koolwijk 1974, S. 15). Ein Vorteil des Interviews ist, dass in relativ kurzer Zeit eine große Datenmenge erhoben werden kann, was den Zeitaufwand eines viel beschäftigten Managers minimiert.

Das Interview bot sich auch deshalb als Analyseinstrument an, da das Gespräch als Basiselement der Kommunikation jederzeit Eingriffsmöglichkeiten und direkte Reflexionen des Befragten über seine persönliche Einschätzung der Umwelt zulässt. Zudem sind beim Gespräch Austauschmöglichkeiten über die Struktur der sozialen Systeme direkt vorhanden (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S. 214). Diese Grundsätze stellten sich bei dem Interview als ausgesprochene Vorzüge heraus.

Allerdings birgt das Interview die Schwierigkeit, dass der Interviewpartner eine geglättete, selektive und perspektivisch gefärbte Darstellung bietet. Auch gegenseitige Reaktionen von Forscher und Befragtem können das Gespräch behindern (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S. 215). Diesen Nachteilen wurde dadurch begegnet, dass der Interviewer sich möglichst in seinen Äußerungen zurückgehalten und nur bei Verständnisproblemen nachgefragt hat. Die Gesprächsstruktur des Interviews insgesamt wurde im Wesentlichen dem Befragten überlassen und blieb seitens des Forschers weitgehend unbeeinflusst. Insgesamt ließen sich mit dieser Vorgehensweise gerade Fragen beantworten, die zum Teil etwas provokant gestellt waren und Emotionen beim Interviewpartner erkennen ließen.

In der Planungsphase wurden die offenen Fragen, die sich aus der Analyse des Statuts ergaben, systematisiert und zu Themengebieten zusammengefasst, die mit den aufgestellten Hypothesen vereinbar waren. Die Fragen waren sachlich formuliert, hatten aber teilweise provozierenden Charakter, um auch emotionale Einstellungen des Probanden zu erfahren. Es gab zu jeder Hypothese unterschiedlich viele Fragen. Für die Verifizierung der Hypothesen wurde es als ausreichend erachtet, nur einen leitenden Mitarbeiter des EP zu befragen, da erstens zum Zeitpunkt des Interviews das Statut noch sehr neu und noch nicht sehr geläufig bei den Mitarbeitern war und zweitens keine offizielle Erlaubnisanfrage bei vorgesetzten Dienststellen erforderlich wurde. Es sollte sich später herausstellen, dass die offizielle Erlaubnis zur Durchführung einer Umfrage unter den Mitarbeitern der EU mit erheblichen Schwierigkeiten ver-

bunden sein würde, wie beispielsweise Datenschutzprobleme oder die Einstellung der Führung zu internen Umfragen.

Zwar kommt bei Fallanalysen und Interviews grundsätzlich der Einsatz von Ton- oder Ton- und Bildaufzeichnungsgeräten in Betracht, technische Mitschnitte beeinflussen im Allgemeinen auch nicht den Gesprächsverlauf in negativer Form (vgl. Flick 1980, S. 147ff; Hugl 1995, S. 87ff; Lamnek 1995, S. 94ff; Mayring 1993, S. 60ff; Scheuch 1973, S. 111ff, Spöhring 1989, S. 189ff), aber auch die Mitschrift mindestens in Form einer Stichwortsammlung ist ebenso zulässig. Jede dieser Dokumentationsformen hat ihre Vor- und Nachteile. Bei dem geführten Interview galt es insbesondere, Verzerrungen von kritischen Themen, wie beispielsweise die Behandlung von sexuellen Identitäten oder Reaktionen von Vorgesetzten, sowie auch „Sprechhemmungen“, die durch die Befürchtung von Nachteilen durch die direkte Dokumentation auftreten können, vorzubeugen. Daher wurde auf technische Aufzeichnungsmittel verzichtet. Lediglich schriftliche Aufzeichnungen wurden vorgenommen, deren Zeitbedarf dem Befragten aber wiederum Möglichkeiten zum Nachdenken einräumte. Dies beeinflusste den Gesamtverlauf des Interviews sehr positiv (s. Anhang: Interview mit einem leitenden Mitarbeiter im Europäischen Parlament).

6.2 Rahmenbedingungen des Interviews

Es wurde die standardisierte Einzelbefragung mit vorgegebenen Fragen in vorgegebener Reihenfolge gewählt. Ein standardisierter Fragebogen lag dem Befragten im Voraus in schriftlicher Form vor. Das Interview fand in entspannter Atmosphäre statt, weit ab von beruflichen Verpflichtungen und dienstlicher Einbindung, sodass der Interviewpartner keine Telefonanrufe beantworten musste und nicht durch sonstige Störungen abgelenkt wurde.

Für die Befragung wurde ein Beamter ausgewählt, der mit möglichst vielen Mitarbeitern Kontakt hatte und möglichst viele Mitarbeiter anzuleiten, zu führen und diese neben seinen fachlichen Aufgaben in der Abteilung auch zu beurteilen hatte. Er war Berater des Europäischen Parlaments (einem Abteilungsleiter vergleichbar) mit Dienort Brüssel, Luxemburg und Straßburg mit über 30 Jahren Berufserfahrung. Er hatte auch an der Reform des Statuts mitgearbeitet und war an der Umsetzung wesentlich beteiligt. An der Reform der Kommission (Kinnock-Reform) arbeitete er sowohl in seiner Eigenschaft als Berater als auch durch direkte Anhörungen und Vorschlagsdiskussionen innerhalb der Europäischen Kommission mit.

Der Interviewpartner hätte subjektiv keinen Grund gehabt, bewusst oberflächliche oder unwahre Informationen zu geben. Er überraschte sogar teilweise mit sehr offenen und kritischen Äußerungen, die den Wert des neuen Statuts für die Personalführung der EU durchaus infrage stellten.

Die Befragung sollte als Wirkungsanalyse Aufschluss darüber geben, inwieweit die Neuerungen für das tägliche Miteinander umgesetzt wurden. Das Interview sollte einerseits die Umsetzung einzelner Forderungen, die aus der Analyse des Statuts nicht eindeutig hervorgehen, verdeutlichen, andererseits die aufgestellten Hypothesen untermauern oder widerlegen. Die Hypothesen waren dem Befragten nicht bekannt.

Zu Hypothese 1 sollte die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Reformpläne, die Fortbildung und Förderung der Mitarbeiter sowie die Förderung von Frauen und die Unterstützung von Familien im Vordergrund stehen. Es wurden zehn Fragen formuliert. Zu Hypothese 2 wurden acht Fragen zur Flexibilität der neuen Laufbahnstruktur sowie der Akzeptanz und Funktion des Beurteilungssystems gestellt. Um Hypothese 3 zu untermauern, sollten drei Fragen nach der Akzeptanz und Funktion der neuen Urlaubs- und Arbeitszeitflexibilität Aufschluss geben. Für Hypothese 4 wurden sieben Fragen nach dem Schutz der Mitarbeiter vor Diskriminierung und Benachteiligung formuliert. Zwei Fragen zu Hypothese 5 zielten auf die Akzeptanz und Funktion der neuen Ruhestandsregelungen ab. Eine abschließende Frage diente zur Vertiefung der persönlichen Meinung des Interviewpartners.

6.3 Verwendete Auswertungsmethoden des Interviews

Die erlangten Antworten des Befragten wurden zunächst ohne Sinnveränderungen transkribiert und auf Redundanzen geprüft. Die Systemanalyse bot sich als geeignetes Hilfsmittel zur Auswertung, weil damit besonders viele und genaue Erkenntnisse zum neuen Statut gewonnen werden konnten (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S. 142ff). Die Systemanalyse eignet sich insbesondere für die Interpretation vollständiger Gespräche und eröffnet die Erkenntnis latenter Sinnstrukturen. Allerdings geht die Feinstruktur des Textes dabei analytisch verloren (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S. 111), was im vorliegenden Fall aber unerheblich ist. Das Interesse der Auswertung richtet sich bei der Systemanalyse insbesondere auf hypothetische Annahmen, die permanent überprüft werden können. Die Interpretation erfolgte schrittweise und chronologisch, um die Gefahr oberflächlicher Interpretation zu minimieren. Die einzelnen

Fragen wurden systematisch dekonstruiert, um sie den vorliegenden Hypothesen zuordnen zu können.

7. Darstellung und Auswertung der Ergebnisse

Bevor das eigentliche Interview begann, gab der Befragte zu verstehen, dass das Thema der Arbeit ebenso anspruchsvoll wie gewagt sei, da es eigentlich keine Managementkonzepte im herkömmlichen Sinne bei der EU gebe - dazu sei die „*Diversität in vieler Hinsicht (noch) zu groß*“. Das DiM-Konzept beabsichtigt, wie oben beschrieben, gerade die unterschiedlichen Mentalitäten und Fähigkeiten gezielt zum Nutzen von Organisationen zu schätzen und einzusetzen. Da dieses Konzept aber offenbar auf der Managementebene der EU nicht bekannt ist, kam diese Ansicht auch nicht überraschend.

Zu berücksichtigen ist also, dass bei der Reform des Statuts der Gedanke an DiM gar nicht existierte und somit auch nicht Grundlage der Erneuerung sein konnte. Wesentlich ist jedoch die Frage, ob ggf. unbewusst Anstöße gegeben wurden, die Diversity Management zuträglich sein könnten.

7.1 Beteiligung, Einstellungsmodalitäten, Fortbildungsmöglichkeiten

Kinnock legte großen Wert auf die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Neuerungen. Es sollten künftig eine bessere geographische und geschlechtsspezifische Ausgewogenheit sowie eine altersunabhängige Einstellungspraxis und verbesserte Fortbildungsmöglichkeiten im Vordergrund stehen.

Hypothese 1: „Durch die aktive Mitarbeit der Beschäftigten bei der Erarbeitung und Umsetzung der Reformen sowie die neu eingeführten Einstellungsmodalitäten und Fortbildungsmöglichkeiten werden die Mitarbeiter und deren Familien in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit besser berücksichtigt.“

Hierzu stellt sich in erster Linie die Frage, ob die Bediensteten der EU oder mindestens die Personalvertretungen in irgendeiner Form bei der Erarbeitung und Umsetzung der Personalreform beteiligt wurden.

Die Antwort auf die diesbezügliche Frage zeigte, dass das Personal mit umfangreichen Konsultationen und Personalversammlungen an der Neugestaltung des Statuts teilgenommen hat: „*Konsultationen gab es mit den Personalvertretungen vielfach und daran anschließend Personalversammlungen*“. Dies lässt einerseits auf die Wertschätzung der Ansichten der Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter schließen und verdeutlicht andererseits den Wunsch, die Reform und die Anerkennung des neuen Statuts auf eine breite Basis zu stellen.

Auf die Frage, ob bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf geographische und geschlechtsspezifische Ausgewogenheit nun aufmerksamer geachtet wird, wurde differenziert geantwortet.

Nach dem Statut ist jegliche Diskriminierung untersagt, so auch die unterschiedliche Behandlung von Bewerbern verschiedener Nationalität. Tatsächlich wird aber wohl die geographische Ausgewogenheit durch eine Proportionalität zu den Parlamentssitzen geschaffen: „... für die geographische Verteilung gilt als Schlüssel der anteilige Anteil der Sitze im EP“. So ist der Anteil der Mitarbeiter aus unterschiedlichen geographischen Regionen inoffiziell wohl anteilmäßig nach Quoten geregelt und soll damit einer Relation zur Sitzverteilung der Mitgliedstaaten im EP entsprechen. Dabei ist es wahrscheinlich, dass die Bedürfnisse der Dienststelle weitgehend unbeachtet bleiben, qualifizierte Bewerber könnten aufgrund ihrer Herkunft diskriminiert werden.

Zieht man als Beispiel den o. g. Stellenbesetzungsplan der A-Beamten heran, so wird deutlich, dass die Stellenbesetzung mit der Sitzverteilung zwar nicht kongruent ist, dass aber bis auf wenige Ausnahmen eine gewisse Eindeutigkeit abzulesen ist (Abb. 8). Hieran wird auch deutlich, dass Belgien mit dem Hauptsitz der EU sehr stark vertreten ist.

Der Anteil der weiblichen Belegschaft ist mit 25 - 40% in der AD Kategorie eher unterrepräsentiert und nicht wie von Kinnock gefordert gegenüber der männlichen Mitarbeiterschaft ausgeglichen. Anders in der AST Kategorie, die aber eine weniger attraktive Laufbahnperspektive zu bieten hat. Auf der Führungsebene sind Frauen mit 20 - 25% wohl immer noch am unteren Rand des vertretbaren Minimums. Die AD Kategorie bietet Aufstiegsmöglichkeiten bis zum Generaldirektor mit der Besoldungsgruppe AD 16, während die AST Kategorie nur Aufstiegsmöglichkeiten bis zum Referatsleiter mit der Besoldungsgruppe AST 11 ermöglicht. Das bedeutet einen Besoldungsunterschied von bis zu 46% in der maximal erreichbaren Besoldungsstufe. Die hoch dotierten Planstellen sind damit fest in Männerhand, während Frauen hauptsächlich die unteren Besoldungsgruppen frequentieren. Neil Kinnock hatte gefordert, bis zum Ende der Legislaturperiode ein paritätisches Verhältnis von Frauen und Männern herzustellen. Dies ist ihm nicht gelungen. Eine genauere Gender-Untersuchung könnte über die Hintergründe dieses bestehenden ungleichen Verhältnisses weiteren Aufschluss geben. Die Equal Opportunities Unit des EP verfolgt bereits Bestrebungen für eine derartige Untersuchung.

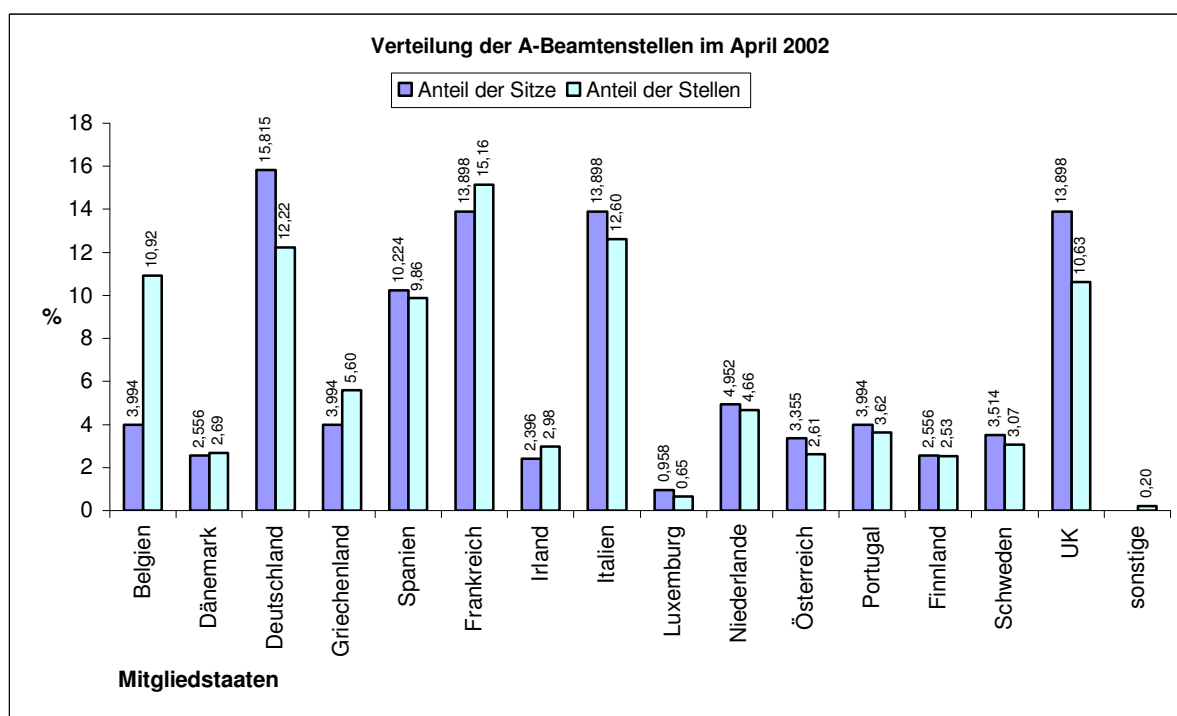


Abb. 8: Verteilung der A-Beamtenstellen nach Parlamentssitzen

Für die Betrachtung aus Sicht von Diversity Management ist der Grund, warum sich so wenige Frauen für Führungspositionen bewerben, interessant. Neben den oben bereits erwähnten Fakten könnte es beispielsweise noch Gründe geben, die die Frauen nicht zu vertreten haben, wenn sie z. B. von ihren Vorgesetzten nicht auf notwendige Fortbildungslehrgänge geschickt werden, die sie für den Aufstieg in eine höhere Position qualifizieren. Dieser Frage wird zu einem späteren Zeitpunkt nachgegangen.

Durch die Einrichtung von Kindertagesstätten wird den Mitarbeitern die berufliche Tätigkeit weitgehend erleichtert. Kindertagesstätten gibt es „an allen Arbeitsorten in ausreichender Zahl - manchmal allerdings nicht in unmittelbarer Nachbarschaft zur Arbeitsstätte“. Im Weißbuch zur Kinnock-Reform wird allerdings die Verbesserung der Betreuungsmöglichkeiten gefordert, sodass der gegenwärtige Zustand zunächst eher als nicht befriedigend bewertet werden kann. Zumindest wird aber Eltern überhaupt die Möglichkeit geboten, ihre Kinder während der Dienstzeit betreuen zu lassen. Das Problem der hohen Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern der EU und der damit verbundenen zusätzlichen Betreuungsproblematik ist damit aber noch nicht gelöst. Auch dieses Problem wird später noch einmal aufgegriffen.

Die EU-Richtlinie zur Antidiskriminierung verlangt u. a., dass niemand aufgrund seines Alters einen Nachteil bei der Einstellung in einen Beruf haben darf. Dies führte zu der Frage, ob es denn noch Altersgrenzen bei der Einstellung in den EU-Dienst gäbe.

Die Altersgrenze wurde zwar abgeschafft, de facto aber quasi durch die strengere Zurruesetzungsregelung verschärft. Der Leitgedanke, auch ältere Mitarbeiter zu rekrutieren, wurde also quasi ausgehebelt, da die Ruhegehälter sich nach geleisteten Dienstjahren richten. Für einen Bewerber macht die Einstellung nach dem 35. Lebensjahr keinen Sinn. *„Grund ist die verschlechterte Eingangsstufe, verbunden mit der Absenkung der jährlichen Pensionsansprüche von 2% auf 1,8%. Um 65% des letzten Bruttolohnes zu erhalten, muss man in Zukunft 36 Jahre beschäftigt sein - bei einem Endalter von 67 muss man also vor dem 31. Lebensjahr einsteigen. Wer z. B. im 35. Lebensjahr einsteigt und 8 Berufsjahre vorher rentenversichert war, erhält hiervon maximal die Hälfte anerkannt - also ist er rententechnisch wieder 31. Daher ist das 35. Lebensjahr das rententechnisch letzte sinnvolle Lebensjahr zum Eintritt in den EU-Dienst. Exakt dies war übrigens die früher geltende Altersgrenze.“* Für den Neueinstieg gilt also nach wie vor eine imaginäre Altersgrenze, die älteren potenziellen Bewerbern die Entscheidung gegen eine Anstellung bei der EU nahe legt. Der Anreiz für einen älteren Bewerber ist damit nicht gegeben, was einer Ausgrenzung von Älteren gleichkommt. Somit wird die Forderung nach Diversität in der Altersstruktur untergraben.

Um Aufstiegsmöglichkeiten zu fördern, verlangte Kinnock umfangreichere Fortbildungsprogramme, die im neuen Statut aber nur peripher erwähnt werden. Daher die Frage nach den Fortbildungsprogrammen, die es heute gibt.

„Die Fortbildungsprogramme sind sehr umfangreich. Dominierend sind immer noch die Sprachkurse, dann folgen die Informatikkurse, dicht gefolgt von „human - resources“. Letztere umfassen alle denkbaren Gebiete, die man in einer Verwaltung braucht. In Vorbereitung ist eine Art interinstitutionelle Verwaltungsakademie, die vor allem die „Durchstiegsurse“ von AST nach AD organisieren soll, aber auch andere Bereiche abdecken wird.“ Diese Verwaltungsakademie wird ihren Sitz in Straßburg haben. Auf Nachfrage verwies der Interviewpartner auf die *„Durchführungsbestimmungen für Maßnahmen zur beruflichen Fortbildung“*. Diese erlauben durchaus Fortbildungslehrgänge, die durch den so genannten Fortbildungsausschuss als *„dienstliches Interesse“* anerkannt werden. Eine Unterscheidung von *„gemeinsamem Interesse“* und *„dienstlichem Interesse“* bezieht sich auf das Einvernehmen zwischen Dienststelle und Mitarbeiter (vgl. Kommission 2002, Artikel 9). Dienstliches Interesse ist dabei unumstrittene Notwendigkeit für dienstliche Belange, während das gemeinsame Interes-

se vornehmlich dem Fortbildungsinteressierten gilt, wenn der Fortbildungslehrgang nicht unbedingt notwendig ist, aber dennoch für beide Seiten mehr Vorteile als Nachteile bietet. In beiden Fällen ist ein Diversity Management-Lehrgang denkbar, denn ein solcher müsste im Interesse der Dienststelle liegen. Je nach Bewertung wäre im gemeinsamen Interesse dann die finanzielle und arbeitszeitliche Beteiligung des Mitarbeiters erforderlich. Für Kurse „im dienstlichen Interesse“ steht unbegrenzte Zeit zur Verfügung, während für Kurse „im gemeinsamen Interesse“ jährlich 120 Stunden verfügbar sind. Dies ist ein gewaltiger Fortschritt gegenüber den alten Bestimmungen vor der Reform, als sich der Zeitraum für Fortbildungen auf zwei Tage jährlich belief (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 15). Insgesamt bieten die Durchführungsbestimmungen für Maßnahmen zur beruflichen Fortbildung (a) verpflichtende Fortbildungskurse für die Wahrnehmung spezifischer Aufgaben innerhalb des Organs, (b) Kurse im Zusammenhang mit den Humanressourcen und der individuellen Effizienz, (c) Kurse zur Vertiefung der beruflichen Kompetenzen, (d) Kurse zum Erwerb der für die Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Informatikkenntnisse durch das gesamte Personal des Organs und (e) Sprachkurse (vgl. Kommission 2002, Artikel 1).

Insbesondere die Punkte b) und c) bieten die Möglichkeit, DiM-Lehrgänge zu etablieren, wenn diese durch den Fortbildungsausschuss als dienstlich sinnvoll anerkannt werden. Tatsächlich werden sogar Diversity-Lehrgänge angeboten (vgl. Kommission 2003).

Eine Fortbildung im Hinblick auf die neuen Mitgliedstaaten ist allerdings nicht vorgesehen, obwohl doch gerade aus dieser Richtung eine Zunahme an Diversität zu erwarten ist, auf die die Mitarbeiter nach Meinung Kinnocks vorbereitet werden müssten. Diese Art Fortbildung *„gibt es nicht und gab es auch bei vorherigen Erweiterungen nicht“*. Das lässt darauf schließen, dass das Thema Diversity Management eher nicht verfolgt wird.

Auch leistungsschwächere Mitarbeiter sollten nach Kinnock besondere Würdigung erfahren, damit sie nicht einer Rückstufung oder Entlassung Gefahr laufen. Da sich das Statut hier etwas schwammig ausdrückt, bestand Anlass zu der Frage, ob Leistungsschwächere nun durch Fortbildungslehrgänge besonders gefördert würden.

„Besondere Förderung ist möglich und nötig, weil Art. 51 wegen der hohen Hürden, die der EuGH gezogen hat, praktisch keine Bedeutung hat“. Die Förderung von leistungsschwachen Mitarbeitern - aufgrund welcher Tatsache die Leistungsschwäche auch immer besteht - wurde wegen der schärferen Gesetzgebung des EuGH für die Freisetzung von Mitarbeitern quasi aufgezwungen und weniger aus Gründen von Diversity Management eingeführt. Trotzdem wird mit Art. 51 des Statuts durchaus noch die Freisetzung bzw. Rückstufung von leistungs-

schwachen Beamten vorgesehen. Da der EuGH die verschärften Regelungen bereits 2002 erlassen hat, ist die Formulierung des neuen Statuts an dieser Stelle unverständlich.

Die letzte Frage zur Plausibilitätsprüfung der ersten Hypothese galt der angekündigten Laufbahnberatungsstelle.

Diese Laufbahnberatungsstelle *„gibt es nicht erst seit Kinnock. Jeder Beamte kann sie aufsuchen, wenn sie/er sich verändern möchte. Auf Wunsch wird ein individuelles Qualifikationsprogramm erstellt. Die Dienststelle wird „ex officio“ bei Restrukturierungsmaßnahmen tätig, um die Profile der Betroffenen zu erstellen und sie ggf. in andere Tätigkeiten zu vermitteln. Allerdings sind die Erfolge eher punktuell und zufällig als strategisch geplant“*.

In einem Apparat der Größe der EU ist leicht vorstellbar, dass der Wunsch eines Mitarbeiters wahrscheinlich ohne größere Probleme umzusetzen ist. Der Einzelfall kann also durchaus zum Erfolg des Mitarbeiters führen. Die Regel ist aber die Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen, was nahe legt, dass im Sinne einer homogenisierenden Personalpolitik die Umsetzung von Personal nach Aktenlage erfolgt. Ein Nutzen für den Mitarbeiter ist dabei eher zufällig.

Zu berücksichtigen ist auch die Wahrscheinlichkeit einer höheren Fluktuation innerhalb der Institutionen der EU aufgrund von zwischenmenschlichen Konflikten. Ohne eine Investigation der Hintergründe für einen Versetzungswunsch würde einem versetzungswilligen Mitarbeiter seine Entscheidung erleichtert und damit wäre der Ersatz des Mitarbeiters hochwertiger, als das Ziel einer effizienten Arbeitsgestaltung gemeinsam mit diesem Mitarbeiter. Andererseits kann die Versetzung eines Mitarbeiters dessen Arbeitssituation auch erheblich verbessern. Die Frage ist, ob eine zentrale Laufbahnberatungsstelle, bei der der Beschäftigungswunsch des Mitarbeiters nur relativ anonym bearbeitet werden kann, für die Umsetzung von DiM ausreichend ist, oder ob diese Stelle eng mit einer zentralen Anlaufstelle für zwischenmenschliche Konflikte zusammenarbeiten müsste.

Hypothese 1: **„Durch die aktive Mitarbeit der Beschäftigten bei der Erarbeitung und Umsetzung der Reformen sowie die neu eingeführten Einstellungsmodalitäten und Fortbildungsmöglichkeiten werden die Mitarbeiter und deren Familien in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit besser berücksichtigt“**, kann nur in Teilen bestätigt werden. Der ersten Teilaussage der Hypothese kann in vollem Umfang zugestimmt werden. Der Befragte gab zur Kenntnis, dass er nebst seinen Kollegen mit Konsultationspapieren, Personalversammlungen und durch direkte Anhörungen an der Reform beteiligt wurde. Die aktive

Mitarbeit der Beschäftigten fand offenbar großen Zuspruch, sodass die Kompromisse, die bei der Reform eingegangen werden mussten, auf einer breiten Basis mitgetragen wurden. Durch die neuen Einstellungsmodalitäten hingegen wird die Vielfalt der Mitarbeiter zwar insofern berücksichtigt, als nun die Entscheidungsgremien geschlechtsbezogen paritätisch besetzt sind, dass aber die Einstellung von Frauen eher noch unausgewogen erscheint. Leider ist die geographische und geschlechtsspezifische Ausgewogenheit in den Institutionen der EU noch nicht bis ins Detail durchdacht und gerät daher in großen Teilen zum Nachteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits und andererseits auch teilweise zum Nachteil des EU-Organs. Die Einstellungsmodalitäten wurden eher zu Ungunsten der Mitarbeiter aufgrund anderer Sachzwänge festgesetzt, was auch eine Altersausgewogenheit eher erschwert bzw. unmöglich macht. Das Einstellungsalter ist unverändert geblieben und diskriminiert damit insbesondere ältere Bewerber. Fortbildungsprogramme und die Berücksichtigung von Familien wurden umfangreich reformiert, was den Aufstiegsmöglichkeiten aber trotzdem nur teilweise zugute kommt. Die Überhanglage in der Personalsituation der EU, die durch die bisherigen Erweiterungen entstanden ist, verhindert zu dem diese Möglichkeiten und relativiert damit den eigentlich gewollten Fortschritt. Leistungsschwächere Mitarbeiter müssen schon von Gesetzes wegen stärker gefördert werden. Potenzial für das Erkennen von Stärken bei diesen Mitarbeitern ist aber dadurch zumindest in Teilen vorhanden. Eine echte Reform hat hier wohl nicht stattgefunden. Die Laufbahnberatungsstelle ist eher eine Regelungseinrichtung als eine Anlaufstelle für individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter.

7.2 Laufbahnstruktur, Beurteilungssystem

Zu Hypothese 2: Die EU beklagte schon seit vielen Jahren, dass ihre Laufbahnstruktur zu unflexibel sei. Frust durch Beförderungssackgassen sei zu beanstanden. Dies galt es zu verändern. Auch ein neues Beurteilungssystem sollte den Mitarbeitern neue Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen. Die zweite Hypothese basiert auf der Grundlage, dass durch die neue Flexibilität der Laufbahnstruktur und das neue Beurteilungssystem die Individualität und Diversität der Mitarbeiter stärker berücksichtigt wird.

Neil Kinnock hatte vorgeschlagen, die Mobilität eines Mitarbeiters besonders positiv zu würdigen, was zu der Frage führte, inwieweit diese Berücksichtigung eingetreten sei.

„Bisher war sie eher hinderlich für die Karriere wegen der starren vertikalen Verwaltungsstruktur. Ob sich das durch die Bestimmungen des neuen Statuts und neuer Bewertungssysteme ändert, bleibt abzuwarten“.

Offenbar wurde eine besondere Mobilität zwischen den EU-Organen zwar verlangt, aber nicht gewürdigt, denn die Antwort wird durch die Formulierung einer Kinnock-Forderung noch unterstrichen: *„Um die interne Mobilität zu fördern, werden Hindernisse, beispielsweise im Rahmen des bestehenden Beförderungssystems, beseitigt. [...] Schließlich werden auch die Voraussetzungen für eine Mobilität zwischen den EU-Organen, mit den Verwaltungen der Mitgliedstaaten und ggf. auch mit anderen öffentlichen und privaten Einrichtungen geprüft, um den Personalaustausch zu erleichtern“* (Kommission 2000 Teil I, S. 15). Aus diesen Gründen wurde die Möglichkeit der Mobilität von den Mitarbeitern wahrscheinlich auch nicht vermisst. Daher sollte künftig ein Anreizsystem geschaffen werden, um die Mobilitätsbereitschaft zu erhöhen: *„Generell wird Mobilität im Rahmen der Beurteilungen und bei der Ernennung in eine Führungsposition als Pluspunkt gelten; damit sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermutigt werden, häufiger den Einsatzbereich zu wechseln“* (Kommission 2000 Teil I, S. 15).

Ob die Mobilität zwischen den Funktionsgruppen AST und AD tatsächlich mit der neuen Laufbahnstruktur flexibler geworden ist und ob sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt wird, konnte wegen der Nouveauté des Systems leider noch nicht beantwortet werden: *„Da muss man wohl einige Jahre Anwendung des neuen Statuts abwarten, um hier zu gesicherten Aussagen zu kommen“.*

Interessant wäre aber, wie die Mitarbeiter die Neuerungen aufnehmen. Die entsprechende Frage stieß aber ebenfalls wegen der Neuheit des Systems auf Hindernisse: *„Auch hier gibt es eher rudimentäre Erfahrungen bisher. Als Tendenz zeichnet sich ab, die alten A-Karrieren in die neue Struktur zu übertragen, um die schon vorhandenen langjährigen Beamten in ihrer Karriere weiterzutragen. Insofern kann man die Frage nicht beantworten, wie das Management aufgenommen wird, da sich bisher nichts geändert hat“.*

Der Übergang von der alten zur neuen Laufbahnstruktur birgt nicht nur Vorteile, sondern auch Risiken, die einem Mitarbeiter als Diskriminierung erscheinen könnten. So könnten beispielsweise ältere Mitarbeiter aufgrund ihrer gewachsenen und eingeschliffenen Aufgabenfelder, die durch routinierte Arbeitsweisen wenig Möglichkeiten bieten, besondere Leistungen öffentlichkeitswirksam darzustellen, in ihrer Förderung gebremst werden. Daher wurde eine Frage formuliert, die darauf abzielte, zu erfahren, ob sich bei der Umstellung der Struktur Ungerechtigkeiten ergeben könnten, oder ob sie voraussichtlich erfolgreich verlaufen würde.

„Als ungerecht empfunden werden in Zukunft sicher z. B. Fälle, in denen ein langgedienter biederer Beamter bei der Berufung zum „head of unit“⁴³ von einem jüngeren „Macher“ überholt wird, was das neue System hergibt. Ebenso kann es passieren, dass die oberen AST-Laufbahngruppen AD-Arbeit leisten, ohne je zum „head of unit“ aufsteigen zu können. Damit würde sich nur reproduzieren, was sich in der Vergangenheit auf der B und C Laufbahn abgespielt hat: für B gearbeitet und nach C bezahlt“.

Aus dieser Warte hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also zunächst wenig verändert. Auch künftig ist damit zu rechnen, dass Mitarbeiter sich diskriminiert fühlen werden und dass die Arbeitszufriedenheit kurzfristig eher nicht zu steigern ist. Auf längere Sicht kann sich allerdings allein durch die flexiblere Struktur der Aufstiegsmöglichkeiten eine Verbesserung einstellen.

Insgesamt ist die neue Regelung der Laufbahnstruktur offenbar noch zu jung, um eine klare Aussage treffen zu können, klar scheint aber zu sein, dass Förderkarrieren nicht durch das neue System beeinträchtigt werden. Lobbyunterstützung wird offenbar nach wie vor von großem Nutzen für einen entsprechenden Förderkandidaten sein. Ähnlich wie Bommes beklagt, dass ein tüchtiger Vorarbeiter vorrangig seine Landsleute in den Betrieb bringt, mit der Folge, dass die Mehrheit der Mitarbeiter des Betriebes nach einiger Zeit hauptsächlich aus seinen Landsleuten besteht, könnte in der EU ein ähnlicher Effekt zu schiefelastiger Unausgewogenheit führen. Ob das neue Laufbahnsystem insgesamt im Sinne der Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiter erfolgreich sein wird, bleibt noch abzuwarten, aber es scheint aufgrund der vorgezeichneten Struktur bereits deutlich zu werden, dass Einsatzwille, Engagement und Leistung des Mitarbeiters in jedem Fall zu einer ihm angemessenen Behandlung und Förderung führen wird. Dies sind eine Verbesserung und ein gerechteres Verfahren gegenüber der alten vertikalen Hierarchie.

Für ein Personalmanagement nach Diversity Grundsätzen stellt sich an dieser Stelle auch die Frage, wie die EU ihre Mitarbeiter am Anfang der Hierarchieleiter ausbildet und einarbeitet, da unterschiedliche Sozialisationen von Mitarbeitern für die Organisation durchaus vorteilhaft sein könnten. Der Art. 5 des Statuts setzt voraus, dass ein Bewerber entweder ein Hochschulstudium oder eine postsekundäre Berufsausbildung vorweisen muss. Weitere Voraussetzungen sind nicht erforderlich, was suggeriert, dass eine Ausbildung und Einarbeitung innerhalb der EU-Organe vorgesehen sein muss.

⁴³ Head of Unit = Abteilungsleiter

Die EU darf ihre Mitarbeiter nicht ausbilden, „... *es findet aber eine umfangreiche Einarbeitung für jeden neuen Beamten statt*“. Das bedeutet, dass jeder Beamte eine Ausbildung in einem anderen Mitgliedstaat genossen hat und auf unterschiedliche Art und Weise sozialisiert wurde. Das kann von großem Vorteil sein, da für alle Mitarbeiter die Chance besteht, von anderen zu lernen und die Vorzüge anderer nationaler Ausbildungsgrundsätze kennen zu lernen. Denn ein Mitarbeiter, der beispielsweise in einer dänischen Kommunalverwaltung sozialisiert wurde, in der - wie oben beschrieben - ja bereits nach DiM-Gesichtspunkten ausgebildet wird, und anschließend zur EU wechselt, könnte seine Erfahrungen mit DiM sehr gewinnbringend in eine Behörde der EU einbringen. Auf diese Weise sind auch Industrieunternehmen wie Ford oder die Deutsche Bank etc., die durch internationale Engagements an DiM herangeführt wurden, Diversity Management näher gekommen.

Es kann aber ebenso die Gefahr bestehen, dass Posten lediglich nach einer Profilanforderungsliste besetzt werden, in der rein fachliche Kenntnisse gefordert werden. Dadurch würden alle Mitarbeiter wiederum gleich behandelt, auch wenn sie unterschiedliche diversity-Qualitäten hätten, die auf diese Weise nivelliert würden und damit Diversity Management eher entgegenwirkten. Die im Statut unverändert festgelegte neunmonatige Probezeit lässt aus dieser Perspektive darauf schließen, dass ein neuer Mitarbeiter neun Monate Zeit bekommt, sich den gegebenen Umständen anzupassen. Die Forderung war eine andere: *„Die Kommission muss die Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen optimal nutzen und den Bediensteten dabei behilflich sein, ihre Fähigkeiten in dem multinationalen Umfeld, das sie bietet, zu entwickeln. Neue Beamte werden während einer Probezeit, die für alle Besoldungsgruppen zwölf Monate beträgt, ein gründliches Einarbeitungsprogramm durchlaufen“* (Kommission 2000 Teil I, S. 14). Die Vorbereitung auf die Multinationalität der EU sollte Bestandteil der verlängerten Probezeit werden. Dies wäre ein wesentlicher Schritt in eine Diversity-orientierte Organisation gewesen. Die Probezeit wurde nicht zugunsten dieser Vorbereitung verlängert, seit April 2000 gibt es allerdings einen fünftägigen Lehrgang mit dem Titel „zusammen arbeiten“, der der Multinationalität Rechnung tragen soll und dessen Teilnahme für alle neuen Beamten Pflicht ist.

Da das Statut entgegen der Forderung von Neil Kinnock eine Beurteilungsperiode von zwei Jahren vorgibt, statt von einem Jahr, bestand Grund zur Nachfrage, ob denn das Beurteilungssystem überhaupt geändert wurde und ob die geforderte 360°-Beurteilung eingetreten sei.

Die 360°-Beurteilung wurde von dem befragten Experten als *„zu innovativ“* für die EU bezeichnet. *„1998 gab es im EP einen Ansatz, der allerdings am Widerstand der Mehrheit der Generaldirektoren und Direktoren scheiterte. Die Methode ist romanischen Verwaltungskul-*

turen völlig fremd“. Diese Art der Beurteilung ist in der Tat ein neues Instrument der Rangreihung der Mitarbeiter, das in vielen öffentlichen Verwaltungen schon erörtert wurde. Für einen Diversity Manager ist die 360°-Beurteilung ein sehr aussagekräftiges Instrument, um den Erfolg seines Managementbemühens einschätzen zu können (vgl. Stuber 2002b, S. 51). Die Tatsache, dass dieses System nicht zum ersten Mal an den Interessen der oberen Hierarchieebenen scheiterte, kann auch bezeichnend dafür sein, dass auf diesen Ebenen kein besonderer Elan für Diversity Management vorhanden ist. Es käme darauf an, dass alle Ebenen die gleichen Interessen vertreten, so auch die Führungsebenen. Weder ein Top-Down- noch ein Bottom-Up-Ansatz ist hier bis jetzt erkennbar.

Das neue Beurteilungssystem wurde allerdings dem Zeitgeist angepasst. Ob es tatsächlich transparenter, fairer, objektiver und gerechter geworden ist, konnte aber noch nicht beurteilt werden, da es zur Zeit des Interviews erst kurze Zeit in Kraft war.

Aus dem neuen Statut geht nicht hervor, ob höhere Beamte, die keine Personalführungsaufgaben übernehmen wollen, keine Nachteile in ihrer Förderung in Kauf nehmen müssen. Dies war eine Forderung Kinnocks, um fachspezifisch qualifiziertes Personal auf höherer fachlicher Ebene motivieren zu können, ohne zusätzliche Führungsaufgaben übernehmen zu müssen. Werden Beamte trotz Ablehnung von Führungsaufgaben nun gleichberechtigt gefördert? Die Antwort war hier eindeutig. *„Warum sollten sie dann gefördert werden? Jeder ist frei, sich auf eine höhere Position zu bewerben oder auf seiner zu bleiben. Es gab mal eine exzellente Direktorin, die allen Einflüssen standgehalten hat, Generaldirektorin zu werden. Ähnliche Fälle gibt es bei vielen Abteilungsleitern, die sich nie um höhere Aufgaben bewerben“*.

Die eigentliche Frage, ob es Möglichkeiten für einen Beamten gebe, sich auf eine höherwertige Position zu bewerben, ohne Personalführungsaufgaben zu übernehmen, blieb unbeantwortet, da eine solche Konstellation gar nicht existiert und für einen routinierten EU-Beamten offenbar völlig abwegig ist.

Hypothese 2: **„Durch die neue Flexibilität der Laufbahnstruktur und das neue Beurteilungssystem wurde die Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter stärker berücksichtigt“**, kann ebenfalls nur teilweise bestätigt werden. Die neue Laufbahnstruktur bietet zweifelsohne neue Perspektiven für die Mitarbeiter, die dem alten stratifizierten Modell nicht abzugewinnen waren. Zwar könnten älteren Mitarbeitern auch Nachteile entstehen, insgesamt verspricht das neue System aber eine höhere Mobilität in der Hierarchie. Die EU wird auch künftig von den Ausbildungspraxen der einzelnen Mitgliedstaaten profitieren, indem sie Mit-

arbeiter einstellen wird, die im Sinne von DiM ausgebildet wurden. Das fördert das Vielfältigkeitsbewusstsein und die Toleranz gegenüber den Mitarbeitern und untereinander. Eine Diversity-orientierte Ausbildung innerhalb der EU lässt aber offenbar noch sehr zu wünschen übrig. Die Änderungen im Beurteilungssystem sind nicht weitreichend genug, und tiefer greifende Veränderungen werden von der Führung nicht genügend unterstützt. Damit werden sie die Mitarbeiter eher nicht im Sinne ihrer Persönlichkeitswertschätzung bereichern. Beamte, die keine Personalführungsaufgaben übernehmen wollen, weil sie durch ihre Spezialisierung fachlich besonders eingebunden sind, werden auch künftig keine Lobby finden, um auf eine höher dotierte Stelle zu gelangen. Das System ist insgesamt zwar ein wenig flexibler geworden, bremst sich aber durch zu viele Schwachstellen weiterhin selbst aus.

7.3 Urlaubs- und Arbeitszeitmodelle

Der Hypothese 3 lag zugrunde, dass flexible Arbeitszeitmodelle die starren Urlaubs- und Halbzeitarbeitsmöglichkeiten ablösen sollten, um familiengerechtere Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen und trotzdem effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Damit war zu erwarten, dass sich durch die Schaffung neuer individueller Urlaubs- und Arbeitszeitmodelle bei den Beschäftigten ein positiveres Gefühl der persönlichen Wertschätzung und damit eine größere Arbeitszufriedenheit einstellen würden.

Im neuen Statut werden im Gegensatz zum alten nun relativ flexible Teilzeitmöglichkeiten festgeschrieben. Beispielsweise gibt es nicht mehr nur die starre Halbzeitarbeit, sondern z. B. kann beim Elternurlaub eine flexible Teilzeitarbeit weitergeführt werden. Damit stellt sich aber die Frage, ob es neben der Teilzeitarbeit auch flexible Arbeitszeiten, Job-Sharing und Telearbeitsmöglichkeiten gibt.

„Für alle drei genannten Modelle gab und gibt es Modellversuche und zahlreiche individuelle Lösungen unterhalb einer Regelungsschwelle. Das neue Statut erlaubt nunmehr, solche Modelle formell einzuführen. Insbesondere im Sprachendienst ist in nächster Zeit mit der formellen Umsetzung zu rechnen“. Diese Flexibilität weist den Weg in die Anerkennung besonderer Lebensumstände der Mitarbeiter und somit den Ansatz zur Anerkennung und Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiter. Die Frage, wie die neuen Teilzeitarbeitsmöglichkeiten zur Weiterbildung bzw. Altersteilzeit von den Mitarbeitern angenommen werden, konnte noch nicht beantwortet werden, da die Fallzahl nach so kurzer Zeit der Anwendung noch zu gering war.

Es stellte sich auch die Frage, ob, wie von Kinnock gefordert, aber im Statut nicht klar ersichtlich, Partnerschaften bei Versetzungen besonders berücksichtigt werden oder ob nur die Möglichkeit des unbezahlten Urlaubs für einen der Partner besteht.

„Hier hat sich nichts geändert - schließlich kann man der Versetzung an einen anderen Arbeitsort durch interne Umsetzung begegnen. Im Übrigen erfolgen 90% der Ortswechsel freiwillig, so dass das Problem marginal ist“. Mit dieser Tatsache kann die EU-Führung - oberflächlich bewertet - davon ausgehen, dass eine Unzufriedenheit eines Mitarbeiters eher nicht auf die Nichtanerkennung seiner partnerschaftlichen Lebensumstände zurückzuführen ist, tatsächlich können die Gründe aber tiefer liegen. Bei einer Versetzung eines Partners zu einer länger dauernden Delegation ins Ausland bleibt die alte Regelung aktiv, die nur die Möglichkeit der unbezahlten Freistellung vom Dienst vorsieht. Dass so viele Umsetzungen, die mit einem Ortswechsel verbunden sind, auf Freiwilligkeit des Mitarbeiters basieren, kann einerseits bedeuten, dass der/die Stärkere in der Beziehung sich durchsetzt und der/die Schwächere verzichtet, wobei auch eine örtliche Trennung in Kauf genommen werden könnte, oder dass wirtschaftliche Überlegungen bei der Entscheidung im Vordergrund stehen. Der Anreiz der Karriereentwicklung ist hier nach wie vor mit dem Verzicht auf familiäre Ausgewogenheit verbunden.

Hypothese 3: **„Durch die Schaffung neuer individueller Urlaubs- und Arbeitszeitmodelle stellte sich bei den Arbeitnehmern durch die Wertschätzung ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit eine größere Arbeitszufriedenheit ein“**, kann dennoch als bestätigt gelten. Auch wenn aufgrund des derzeit noch sehr kurzen Erfahrungshorizonts mit dem neuen Statut über die Akzeptanz bei den Mitarbeitern insgesamt noch keine klare Aussage getroffen werden kann, bleibt doch im Sinne von Diversity Management positiv zu bemerken, dass bei der Urlaubs- und Arbeitszeitmodellgestaltung wesentliche Schritte unternommen wurden, die eine höhere Wertschätzung der Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter erwarten lassen. Sehr flexible Teilzeitarbeitsmöglichkeiten, Telearbeit und Job-Sharing-Angebote fördern die Tendenz zu Diversity Management. Die Regelungen der Familienzusammenführung bei Abordnungen trüben allerdings das Bild. Die angenommene Akzeptanz bei den Mitarbeitern relativiert dies vordergründig, aber eine tatsächliche Zufriedenheit würde sich nur durch die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigen lassen.

7.4 Einflussmöglichkeiten gegen Diskriminierung und Benachteiligung

Hypothese 4 wurde formuliert, weil nach Kinnock eine zentrale Anlaufstelle zur Bearbeitung und Verfolgung von Diskriminierungs- und Benachteiligungsvorfällen eingerichtet werden sollte. Das Betriebsklima und die Akzeptanz der Mitarbeiter untereinander würden dadurch verbessert, was wiederum zu effizienterem Arbeiten führen würde. Da diese Forderung aber nicht ins neue Statut einging, wurde die Hypothese 4 negativ formuliert.

Es drängt sich die Frage auf, ob es neuerdings eine zentrale Anlaufstelle gibt, die für zwischenmenschliches Fehlverhalten kontaktiert werden kann. Neil Kinnock wollte eine solche Stelle ins Leben rufen, um der Trägheit und zu langsamen Verfahrensweisen des Disziplinarapparates entgegenzuwirken, weil diese bisher zu einer Verschleppung und Zusammenhangsverfremdung führten (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 20).

Eine zentrale Anlaufstelle gibt es bisher nicht. *„Das ist bei diesen Tatbeständen auch zunächst eine Angelegenheit des Nächsthöheren in der Hierarchie, der diesen Job machen muss, weil er/sie dafür bezahlt wird. Allerdings kann sich jeder Mitarbeiter jederzeit - auch anonym - an den Personalrat, den psychologischen Dienst oder den Disziplinartrat wenden. Die werden dann im Regelfall auch tätig“.*

Das eigentliche Problem, dem Kinnock entgegenwirken wollte, ist in den Reihen der direkt betroffenen offenbar noch nicht erkannt worden, nämlich die Verschleppung und Zusammenhangsverfremdung einzudämmen. Entweder wird es verdrängt oder es gibt tatsächlich so wenige Fälle, dass dieses Problem gar nicht erst aufkommt, was Neil Kinnocks Forderung allerdings unverständlich erscheinen lassen würde.

Lediglich zur Bekämpfung von Straftaten durch Mitarbeiter innerhalb der EU wurde bereits vor der Reform die Institution OLAF eingerichtet, die aufgrund von Forderungen der Öffentlichkeit unumgebar war. Die Sicherheitsinteressen des Gesamtapparates genießen damit einen sehr hohen Stellenwert, was für die zwischenmenschlichen Beziehungen, die potenziell auch zu Straftaten führen können, auch wünschenswert wäre. Das OLAF ist eine notwendige und sinnvolle Einrichtung, aber den Gedanken an eine soziale Anlaufstelle völlig zu vernachlässigen zeigt, dass die Persönlichkeit der Mitarbeiter eher dienstrechtlich als individuell angesehen wird. Mindestens genießen aber sowohl meldende als auch gemeldete Mitarbeiter Schutz vor Sanktionen und leichtfertigen, ungerechtfertigten und böswilligen Anschuldigungen, denn *„bei Meldungen an OLAF geht es immer um Straftatbestände. Für diesen Fall gibt es jetzt die berühmte „whistleblower“-Dienststelle, bei der offen oder anonym „verpiffen“*

werden kann. Hier gibt es allerdings auch noch keine Erfahrungen - jedenfalls habe ich keine Kenntnis davon“. Auf diese Weise ist größtmöglicher Schutz für einen Meldenden gewährleistet, ein gemeldeter Mitarbeiter wird allerdings Nachforschungen und Ermittlungen über sich ergehen lassen müssen.

Der Art. 1 des neuen Statuts schreibt die vorbehaltlose Respektierung anderer Religionen, Geschlechter, sexueller Identitäten, Rassen etc. vor. Dies warf die Frage auf, wie tatsächlich mit diesen für viele fremden Umständen umgegangen wird.

Die tatsächliche zwischenmenschliche Behandlung von homosexuellen Partnerschaften, ethnischen, religiösen und rassenbezogenen Unterschieden der Mitarbeiter wird offenbar äußerst tolerant gehandhabt, was zu der Annahme führt, dass die internen Mitarbeiterbeziehungen durchaus diversity-bewusst gelebt werden und dass auch die Organisationsleitung diese Toleranz fördert. Diese Einstellung ist allerdings nicht neu, sondern besteht schon seit je her, denn *„die EU-Institutionen waren und sind ein Sammelbecken von Minderheiten, die der nationalen Enge entfliehen wollten und sich in den Institutionen Toleranz versprochen. Der Anteil offener gleichgeschlechtlicher Partnerschaften liegt bei den EU-Institutionen z. B. signifikant höher als in den tolerantesten Mitgliedstaaten. Gleiches gilt übrigens für Muslime oder Belgier und Franzosen arabischer Herkunft“*. Diese Toleranz zeigte sich auch in der Ablehnung des italienischen designierten EU-Kommissars für Justiz und Inneres, Rocco Buttiglione, der u. a. aufgrund seiner despektierlichen Haltung gegenüber gleichgeschlechtlichen Partnerschaften im Oktober 2004 in die Kritik geraten war. Für eine erfolgreiche Umsetzung des DiM-Konzeptes ist gerade Toleranz unabdingbar. Insgesamt scheint hier ein markanter Grundstein für DiM zu liegen, was allerdings eher unwissentlich und zufällig geschieht, denn es gibt keine Institution in der EU, die beispielsweise die Toleranz gegenüber Minderheiten aktiv fördert, wie das z. B. bei Ford oder der Deutschen Bank der Fall ist. Lediglich Verwaltungseinheiten wie die EOU beobachten die Entwicklung und informieren über Fortschritte und Missstände.

Auch Frauen, die in vielen wirtschaftlichen Organisationen institutionell organisiert sind, was die Beispiele von Ford und der Deutschen Bank deutlich unterstreichen, sind in der EU eine Minderheit. Ob die faktischen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern bei der EU z. B. durch Vergünstigungen, wie sie Kinnock gefordert hatte, ausgeglichen werden, geht aus dem Statut nicht hervor und bedurfte daher einer Nachfrage.

„Da müsste man „Vergünstigungen“ definieren, um nicht an „Begünstigungen“ zu denken...“

Tatsächlich haben Frauen z. B. keine Wiedereinstiegsprobleme nach einer „Babypause“, für Kinderbetreuung ist strukturell und materiell gesorgt, Teilzeitmodelle stehen zur Verfügung. Alles dies gleicht jedoch das strukturelle Frauendefizit wegen der Situation auf den Rekrutierungslisten nicht aus“.

Die Gleichberechtigung der weiblichen Mitarbeiter beschränkt sich damit offenbar auf die rechtlich vorgegebenen Regelungen, die EU-weit als Grundsätze vereinbart wurden. Die Wiedereinstellung nach einer Baby-Pause, Teilzeitmöglichkeiten während der Kindeserziehung etc. sind Grundsätze, die von einer Arbeitnehmerin seit langem einklagbar sind. Um aber das Frauendefizit auszugleichen, könnte beispielsweise eine Organisation wie WEP bei Ford Abhilfe schaffen. Gender Mainstreaming ist ein Konzept, das in Unternehmen und auch in deutschen Organisationen der öffentlichen Verwaltung weit verbreitet ist (vgl. Krell 2004, S. 45). Es verfolgt ähnlich dem Diversity Management das Ziel, die Frau nicht nur als biologisch andersartig anzusehen, sondern ihr soziales Geschlecht ganzheitlich in den Organisationsprozess mit einzubeziehen und die Belegschaft nicht als geschlechtsneutrale Masse anzusehen (Krell 2004, S. 76ff).⁴⁴ Die Tatsache, dass Gender Mainstreaming seinen Ursprung nicht im amerikanischen Diversity Management, sondern in einem Vorstoß der Europäischen Kommission und dem Europarat hatte (vgl. Krell 2004, S. 78), suggeriert, dass gerade die EU dieses Konzept verinnerlicht haben müsste. Um Aufschluss darüber zu bekommen, wird später noch einmal auf diese Problematik eingegangen, denn Anhaltspunkte bietet z. B. die Arbeit der EOU, die immer wieder auf Unzulänglichkeiten in dieser Beziehung aufmerksam macht (vgl. Brignone 2005).

Das Statut von 2004 verlangt eine ausgewogene Behindertenförderung, von der im alten Statut noch keine Rede war. Daher wurde noch einmal nachgefragt, ob denn tatsächlich eine Behindertenförderung erst seit dem neuen Statut in der EU stattfindet, obwohl doch die tolerante Förderung von Behinderten gerade im öffentlichen Dienst ihren Ursprung schon seit längerem in einer entsprechenden EU-Richtlinie hat.

„Es gibt seit langem eine aktive Behindertenförderung, und zwar sowohl bei der Einstellung als auch bei Behinderungen, die im Laufe des Berufslebens entstehen“. Die Antwort des Befragten kann sich wohl nur auf subjektive Beobachtungen beziehen, denn wie oben bereits erläutert, gibt es bis heute vielfältige Erschwernisse für Behinderte, die auch innerhalb der EU beklagt werden (vgl. Brignone 2005), und auf die zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal eingegangen wird.

⁴⁴ Das englische Wort „gender“ beschreibt im Gegensatz zum Wort „sex“ nicht das biologische, sondern das historisch-gesellschaftlich hervorgebrachte Geschlecht der Frau.

Nach diesen positiven Äußerungen des Interviewpartners war es keine Überraschung, dass keinerlei Erfahrungen mit Fällen vorlagen, in denen sich einzelne Mitarbeiter diskriminiert fühlten. Auch ein Einschränkungsfall des Diskriminierungsverbotes, wie es in Art. 1d (6) des neuen Statuts insbesondere für die Altersdiskriminierung vorgesehen ist, war nicht bekannt.

Hypothese 4: **„Durch den offiziellen Charakter der Einflussnahmemöglichkeiten des Mitarbeiters gegen Diskriminierung und Benachteiligung wird der Wertschätzung der Individualität und Vielfalt der Beamten kein besonderer Stellenwert beigemessen“**, kann negiert werden, was für die Einschätzung in Bezug auf DiM positiv zu werten ist. Insgesamt scheinen zwischenmenschlich in den Institutionen der EU geradezu vorbildliche Verhältnisse im Sinne von DiM und der Wertschätzung von Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter zu herrschen, obwohl keine zentrale Anlaufstelle für zwischenmenschliche Problemfelder eingerichtet wurde. Vielleicht ist diese Toleranz der Mitarbeiter der Grund dafür, dass die Einrichtung einer solchen Stelle nicht in die Diskussion kam. Lediglich die Frauenförderung scheint noch nicht genügend ausgereift, um einer Gender-Nachprüfung standzuhalten. Ebenso die Behindertenförderung. Sicher ist, dass die EU ihre Bestrebungen nicht aufgrund von Diversity Management-Überlegungen anstellt, sondern einfach die Gefangene der eigenen Richtlinien geworden ist. Die Einschätzung der Mitarbeiter wird in einem späteren Abschnitt eingehend erläutert.

7.5 Ruhestandsregelungen

Hypothese 5 setzt voraus, dass eine flexible Ruhestandsregelung, die es erlaubt, je nach individuellen Möglichkeiten in einen vorzeitigen oder auch verspäteten Ruhestand einzutreten, zu einer höheren Akzeptanz von dienstlichen Notwendigkeiten und damit zu effizienterer Arbeitsweise führt. Damit würden die betroffenen Mitarbeiter in ihrer Individualität und Diversität wesentlich gerechter behandelt. Für die Organisation bestände die Möglichkeit, in Altersteilzeit junge Mitarbeiter durch ältere fördern zu lassen, ähnlich wie dies bei der Firma Ford Usus ist, wo es mit großem Erfolg praktiziert wird.

Das Zuruhesetzungsalter bleibt auch nach der Reform des Statuts bei 65 Jahren. Gleichzeitig besteht nun die Möglichkeit, bis zum 67sten Lebensjahr im Dienst zu verbleiben oder zwi-

schen 55 und 63 in den vorzeitigen Ruhestand einzutreten. Die Frage ist, wie diese neue Regelung von den betroffenen Mitarbeitern angenommen wird.

„Der Bedarf entstand wegen der Deckungslücke im Pensionsfond. Ansonsten bringt eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit im Vollzeitbereich nichts. Sie ist nur theoretisch sinnvoll wegen der Absenkung auf die vorher zitierten 1,8% sowie für einige „Späteinsteiger“. Nach ersten Reaktionen [ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern] durchwachsen, Früheinsteiger werden z. B. benachteiligt“.

Die Einführung dieser neuen Regeln hatte offenbar rein finanzielle Hintergründe, ähnlich wie dies auch in vielen Mitgliedstaaten der EU der Fall ist. Die Verlängerung der Arbeitszeit ist deshalb nur theoretisch sinnvoll, weil die Absenkung des jährlichen Zuwachses des Pensionsanspruches auf 1,8% reduziert und dadurch de facto die Arbeitszeitverlängerung für das Erreichen der vollen Pension unumgänglich wurde. Für einige „Späteinsteiger“ ist sie nur sinnvoll, weil sie die Möglichkeit haben, durch Verbleib im Dienst bis 67 doch noch ihre 65% Ruhegehalt zu erarbeiten. „Früheinsteiger“ werden durch die Novellierung benachteiligt, weil sie keinen weiteren Nutzen aus der Verlängerung ziehen können, wenn sie ihre Ruhegehaltshöchstgrenze erreicht haben.

Über die Chancen der Wissens- und Erfahrungsweitergabe an junge Kollegen wird gar nicht nachgedacht. Wiederum zeichnet sich eine starre, formalistische und berechnete Problemlösung ab, die die Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter nicht trifft, sondern aufgrund von errechneten Zukunftsproblemen für die Mitarbeiter bindend wurde. Tatsächlich hat die EU offenbar Forderungen einzelner Mitgliedstaaten umgesetzt, die rein finanzielle und altersdemographische Hintergründe bewegen.

Neben diesen neuen Regelungen zur Pensionierung der Beamten gibt es die weitere Flexibilität der Altersteilzeit, die einen flexiblen Übergang in den Ruhestand ab dem 55. Lebensjahr und ein System des Vorruhestands erlaubt, der allerdings jährlich neu quotiert wird und für den im EP 2005 sieben Posten zur Verfügung standen.

„Insgesamt muss man an dieser Stelle sagen, dass die neuen Pensionsregeln an ihrer einseitigen Fixierung auf den - völlig überflüssigerweise - Not leidend gewordenen Pensionsfond kranken. Dies wird spätestens bei der Erweiterung um Rumänien und Bulgarien deutlich werden. Beide Länder werden ihre Quote erfüllt sehen wollen, was zu einem Personalüberhang führen würde. Also muss an anderer Stelle proportional - bei Produktivitätsfortschritten sogar überproportional - abgebaut werden. Da wir im sog. „Alterskegel“ die überdurchschnittlich hohen Einstellungen der Jahre 1972 - 1982 (1. Erweiterung, erste Direktwahl, Erweiterung um Griechenland) bis etwa 2012 vor uns herschieben, lassen sich diese nicht

mehr - wie bisher - durch Sonderregelungen „entsorgen“ - es sei denn, man bringt die kostspielige Regelung von Art. 41 in Anwendung.⁴⁵ Daraus entsteht ein erhebliches Dilemma im Personalmanagement: Entweder gibt es Personalüberhang, oder Verzicht auf Produktivitätsfortschritte oder - im worst case - beides. Ein Beitritt der Türkei mit ihrer enormen Quote von 11% um 2015 würde zu nicht auszudenkenden Konsequenzen führen, da bis dann zwar die „70er“ weg, aber die jungen „Osterweiterer“ gerade mal 6 - 10 Jahre drin sind!

Mit anderen Worten: Die Reform hat der Besonderheit der EU als einem dynamischen Organismus nicht Rechnung getragen, sondern sich einseitig an einigen nationalstaatlichen Bemühungen zur Pensionsreform orientiert“.

Auch die neuen Pensionsregelungen sind offenbar aus einer Not entstanden, die sich künftig noch verschärfen wird. Insgesamt scheint sich die EU durch die Neuregelungen einer Verjüngungskur des Beamtenapparats unterziehen zu wollen. Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ist auch hier, wie in vielen Bereichen der Wirtschaft, nicht mehr erwünscht.

Hypothese 5: „Durch die neuen Ruhestandsregelungen werden die betroffenen Mitarbeiter in ihrer Individualität und Diversität mehr respektiert als zuvor. Dies ist förderlich für eine effektivere und effizientere Arbeitsweise“, muss ebenfalls negiert werden, was diesmal aber gegen einen Fortschritt in Richtung DiM spricht. Kontraproduktive Quotenregelungen und Diskriminierungen dominieren das Bild und bieten damit bezüglich eines Ansatzes für DiM keine akzeptable Grundlage. Im Gegenteil, es werden in der Zukunft, die durch weitere Beitritte zur EU geprägt sein wird, weitere weit größere Personalprobleme zu bewältigen sein. Nach derzeitiger Einschätzung scheint jede Neuregelung in diesem Zusammenhang ein Nachziehen von Versäumnissen zu sein, das im Nachhinein ein nicht erkanntes Problem abschwächen muss. Das Gegenteil dessen, was Neil Kinnock erreichen wollte, ist mit der Änderung des Statuts offenbar eingetreten. Zu berücksichtigen ist natürlich, dass diese Änderung noch sehr jung ist und dass derzeit noch Emotionen ins Gewicht fallen, die sich später als unhaltbar erweisen könnten.

⁴⁵ Art. 41 des Statuts besagt, dass ein Beamter bei Wegfall seiner Stelle in den einstweiligen Ruhestand versetzt werden kann. Danach bekommt er in den ersten drei Monaten sein volles Grundgehalt, das sich für die dann folgenden drei Monate auf 85% reduziert. Nach dieser Zeit erhält er für die folgenden fünf Jahre noch 70% und die übrige Zeit bis zu seinem 63. Lebensjahr noch 60% seines Grundgehaltes. Nach seiner dann folgenden Pensionierung bezieht er volles Ruhegehalt. Sollte er während seines einstweiligen Ruhestandes einer anderen bezahlten Tätigkeit nachgehen, so werden seine Bezüge soweit gekürzt, dass der Gesamtbetrag der Einkünfte das zuvor gezahlte Gehalt seiner Besoldungsstufe nicht übersteigt.

Hypothesen	Inhalt	Bestätigt
1	Durch die aktive Mitarbeit der Beschäftigten bei der Erarbeitung und Umsetzung der Reformen sowie die neu eingeführten Einstellungsmodalitäten und Fortbildungsmöglichkeiten werden die Mitarbeiter und deren Familien in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit besser berücksichtigt.	teilweise
2	Durch die neue Flexibilität der Laufbahnstruktur und das neue Beurteilungssystem werden Individualität und Diversität des Mitarbeiters stärker berücksichtigt.	teilweise
3	Durch die Schaffung neuer individueller Urlaubs- und Arbeitszeitmodelle stellte sich bei den Arbeitnehmern durch die Wertschätzung ihrer Individualität und Diversität eine größere Arbeitszufriedenheit ein.	Ja
4	Durch den offiziellen Charakter der Einflussnahmemöglichkeiten des Mitarbeiters gegen Diskriminierung und Benachteiligung wird der Wertschätzung der Individualität und Diversität der Beamten kein besonderer Stellenwert beigemessen.	Nein (positiv zu bewerten)
5	Durch die neuen Ruhestandsregelungen werden die betroffenen Mitarbeiter in ihrer Individualität und Diversität mehr respektiert als zuvor. Dies ist förderlich für eine effektivere und effizientere Arbeitsweise.	Nein

Abb. 9: Auswertung des Interviews im Überblick

7.6 Gesamtbeurteilung des neuen Statuts

Zur Gesamtbeurteilung des neuen Statuts sollte die Frage beantwortet werden, welche Änderungen sich für den Mitarbeiter besonders positiv bzw. besonders negativ darstellen und welche Änderungen der Interviewpartner vornehmen würde, um die Zusammenarbeit effektiver und effizienter zu gestalten.

Die Meinung war, das neue Statut nicht zu überschätzen. Im Kern sei es leider das alte geblieben, das zusätzlich an Kostensparpotenzialen fixiert worden sei (niedrigere Eingangsstufen, geringere Chancen zum Aufstieg, schlechtere Pensionsregeln). Nicht zuletzt sei dies durch den Personalüberhang bedingt, der Aufstiegschancen erschwert. *„Nur im AST-Bereich liegen Chancen, die bisher zwar auch bestanden, aber nur selten genutzt wurden. Insofern bietet das neue Statut wenig Stoff für innovative Managementmethoden. Wohl wichtiger wird die Karriereberatung im Hinblick auf Job-Zufriedenheit. Wer weniger Aufstiegschancen hat, muss die Zufriedenheit mehr im immateriellen als im materiellen Fortschritt suchen. Hinzu kommt, dass in einer multikulturellen Umgebung völlig andere soft skills gefragt sind, als beispielsweise in einer nationalen modernen Verwaltung. Wenn ich als Teamchef anfange, mich über Unpünktlichkeit aufzuregen, sollte ich den Job gleich hinschmeißen. Für Angehörige anderer Nationen haben Zeiten und Termine eben eher indikativen als obligatorischen*

Charakter - entscheidend sind die Resultate. Solche Dinge lassen sich nicht statutär regeln. Das neue Statut bedingt eigentlich eine intensivere Beratung des einzelnen im Hinblick auf seine Fähigkeiten und Perspektiven wegen der begrenzteren Karrieremöglichkeiten bei verlängerter Lebensarbeitszeit. Die Instrumente für eine solche Beratung müssen allerdings erst entwickelt werden - genau so, wie die Fähigkeiten jener Chefs, die unter den finanziell privilegierten Bedingungen des alten Statuts noch eingestiegen sind und jetzt Mühe haben, einer jungen lettischen Mitarbeiterin zu erklären, warum sie im Normalfall nie so weit kommen kann.

Mit der Reform wurden hehre Ziele verfolgt, die jedoch nach einer 3½-jährigen Diskussionsphase im Rat der Europäischen Union nur unzureichend und zum Teil kontraproduktiv umgesetzt wurden“.

Diese Ansicht wird auch von anderen EU-Mitarbeitern geteilt: *“I am unhappy with the rigidity of the Staff Regulations with regards to working hours, salaries, career development etc. I would probably not make a faster career even if there was more flexibility, but at least I would feel that I might be able to influence it”* (Bäverström 2006, S. 25).

Trotz vieler negativer Komponenten bilden aber, insgesamt gesehen, die neuen rechtlichen Voraussetzungen eine akzeptable Grundlage für weitere Überlegungen im Sinne von Diversity Management in den Institutionen der EU. Als rechtliche Grundlage für ein erfolgreiches DiM ist das neue Statut ausreichend und akzeptiert. Als ausschließliche Grundlage für DiM reicht es aber erkanntermaßen nicht, da es hierbei auf die Einstellung der betroffenen Mitarbeiter ankommt. Hier zählt die Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung der Mitarbeiter und Vorgesetzten. Als Instrumente der Umsetzung würden sich vielleicht nach dem Vorbild von Ford oder der Deutschen Bank Möglichkeiten finden lassen, die die Mitarbeiter mehr einbeziehen und die Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung ihrer Minderheitengruppen fördern. Diese Instrumente sind offenbar in der EU nur teilweise und unzureichend verfügbar. Die vorhandenen Instrumentarien sind auf sich selbst gestellt und erfahren nur wenig Unterstützung durch die Führung der EU-Institutionen.

Vierter Abschnitt: Die diversity-Situation der Europäischen Union - Dokumentenanalyse von veröffentlichten Quartalsschriften

8. Entstehung und Fortschreibung von Equal Opportunities und Diversity-Bestrebungen in der Europäischen Union

Die Verwaltung der Europäischen Union ist in ihrer Informationspolitik gegenüber der Öffentlichkeit sehr restriktiv. Um Informationen zu erhalten, bedarf es umfangreicher Antragsstellungen und des Durchlaufens vieler Instanzen, die die Unbedenklichkeit der Nachfrage prüfen. Andererseits veröffentlicht die Equal Opportunities Unit des Europäischen Parlamentes unregelmäßig eine Broschüre, in der Ansichten und Meinungen der Mitarbeiter sowie Aktionsplanungen und Erfolge der Bestrebungen um Chancengleichheit und diversity im internen Bereich der EU bekannt gemacht werden. Diese Veröffentlichungen sind Grundlage für die folgende Beschreibung der tatsächlichen Gegebenheiten in Bezug auf diversity in der EU. Die Gliederung dieses Kapitels bezieht sich auf die besonderen Erfolge, die die zwei untersuchten Firmen Ford und Deutsche Bank mit der Einführung von DiM erzielt haben.

Multikulturelle Organisationen, wie die EU, zeichnen sich i. d. R. im Gegensatz zu starren monokulturellen Organisationen, die oft vergangenheitsorientiert sind, durch die formelle und informelle Integration von Minderheiten sowie geringe Intergruppen-Konflikte und das Fehlen von Vorurteilen und Diskriminierungen aus (vgl. Koall 2001, S. 216). In der Tat bestätigt sich diese These durch das vorausgegangene Interview. Die EU ist zudem bemüht, diesen Vorteil weiter auszubauen: *„Mitunter kann es geschehen, dass eine Aufgabe im Rahmen der bestehenden Strukturen nicht angemessen durchgeführt werden kann, ohne dass die geeignete Antwort darin bestünde, die Strukturen als solche zu ändern. Durch für kurze Zeit (d. h. 3 bis 6 Monate) eingesetzte, auf Vollzeitbasis tätige Task Forces bzw. interdisziplinäre Gruppen mit spezifischen Mandaten zu bereichsübergreifenden Fragen werden die Managementflexibilität erhöht, die Kohärenz über Dienststellengrenzen hinweg verbessert sowie raschere und effizientere Lösungen gefördert. Auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz kann so gesteigert werden. [...] Ferner wird es nötig sein, die Schaffung dienststellenübergreifender Netzwerke aktiv zu unterstützen“* (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 24).

Nachdem die Institutionen der EU in ihren frühen Tagen, um 1955, aus einer Gemeinschaft von Mitarbeitern aus den Mitgliedsländern bestanden, die den unterschiedlichsten Berufen entstammten, entwickelte sich die Verwaltung der Staatengemeinschaft bis heute zu einer

fortschrittlichen und hoch spezialisierten Organisation mit höchsten Wertemaßstäben (vgl. Anastasaki-Berry 2005, S. 13). Auch auf dem Gebiet von Diversity Management fand eine erhebliche Entwicklung statt. Es wurden Institutionen geschaffen, die sich heute für die Belange von Minderheiten einsetzen; Work-Life-Balance, Gender, Behinderungen, sexuelle Orientierung und Diversity-spezifische Weiterbildungen sind Aspekte, über die heute nachgedacht wird. Equal opportunities für alle wird als win-win-Situation verstanden: *“Because it is a win-win-situation where everyone benefits: higher job satisfaction and motivation leads to better results in terms of productivity and quality of work”* (Toornstra 2006, S. 21).

Die Umsetzung der Bemühungen gestaltet sich jedoch schwieriger, als die Förderer des Equality Gedankens es sich vorgestellt hatten. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institutionen der Europäischen Union fühlen sich nach wie vor diskriminiert und ihre Bedürfnisse zu wenig beachtet. Mitarbeiter des EP sehen gute Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern als den Schlüssel zu erfolgreicher Zusammenarbeit, allerdings schreitet die Entwicklung kommunikativerer Zusammenarbeit bisher nur sehr träge voran (vgl. Wiewers 2006, S. 24f). Auch die Prozesse von Equal Opportunities und Diversity Management, kommen nur schleppend voran und werden vielerseits nicht ausreichend gewürdigt.⁴⁶ *“... these issues are dismissed as secondary or optional ... we have top level commitment, policy and structures in place, but if one looks at the big picture, the results are not so encouraging. Process is slow.”* (Brignone 2006a, S. 3). Insbesondere Gender Equality, die seit Anfang der 90er Jahre hoch propagiert wird, zeigt bis heute keine wesentlichen Verbesserungen für weibliche Bedienstete. Noch schwächer ausgeprägt ist das Verständnis für diversity und Diversity Management. Nur im Ansatz wird peripher über den Umgang mit Behinderungen, ethnischer Herkunft und die anderen Eigenschaften von diversity nachgedacht. Zwar sieht die EU selbst die Implementierung von Diversity Management als Langzeitprozess, aber nichtsdestotrotz will sie als demokratisch legitimes Organ als Vorbild für seine Mitgliedstaaten fungieren, in denen derzeit der Umgang mit der Vielfalt noch ebenso unterentwickelt ist. Der Umgang mit diversity müsse einen ebenso hohen Stellenwert erhalten, wie andere Schwerpunkte der EU Verwaltung, z. B. Finanzwesen, Budgetierung oder IT. Derzeit stellen sich aber noch zu viele Fragen zur Umsetzung des DiM-Konzeptes: Ist tatsächlich auf der operationellen Ebene die Bedeutung von Chancengleichheit und diversity bekannt? Hat die Führung genug unternommen, um diese Zusammenhänge klar zu machen? Nehmen die Vorgesetzten das Thema diversity ernst genug? Haben Abwägungen von Vor- und Nachteilen des Konzeptes stattgefunden? Wurden den Vorgesetzten ausreichende Mittel zur Verfügung gestellt, um Diversity umzusetzen? Of-

⁴⁶ Aussagen im persönlichen Gespräch mit Mitarbeitern der EU, die während eines Besuches im Hauptgebäude des Europäischen Parlamentes bei zufälligen Begegnungen befragt wurden.

fenbar wird die Beantwortung dieser Fragen zurzeit als unzureichend empfunden. *“There is no doubt that all staff would benefit from higher awareness of equal opportunities, but the first priority, in my view, is that the hierarchy understands it, knows how to implement it, and feels the necessity for doing so”* (Watt 2006, S. 21).

Das „Europäische Jahr der Chancengleichheit für Alle“ (2007) biete eine gute Gelegenheit, die vorliegenden Defizite anzugehen (vgl. Brignone 2006a, S. 3). Hier bestehe die Chance, Diskussionen und Dialoge anzustoßen, die den Gedanken der Chancengleichheit für unterschiedliche Rassen, Ethnien, Religion und Glauben, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierungen voranbringen (vgl. Anastasaki-Berry 2006, S. 12). Im Themenjahr der EU „2007 Year of Equal Opportunities for All“ sollten vier Schwerpunkte bezüglich diversity durch die Kommission der Europäischen Union gesetzt werden: (1) Rights - Raising awareness on the right to equality and non-discrimination: Mit diesem Ansatz sollte die EU-Gesetzgebung zur Chancengleichheit in der Bevölkerung auf breiter Basis publik gemacht werden, um die Öffentlichkeit gegen diskriminierende Einstellungen und Verhalten zu sensibilisieren. (2) Representation - Stimulating debate on ways to increase the participation in society: In allen Schichten der Bevölkerung sollten Minderheiten durch Dialog und Diskussion in den Mittelpunkt des Interesses gerückt werden. Auf diese Weise könnten z. B. die Roma als ethnische Minderheit aus ihrer Isolation befreit werden. (3) Recognition - Celebrating and accommodating diversity: Diversity sollte nicht länger als Hindernis oder Grund für Diskriminierungen gesehen werden, sondern als Gegenstand für sozioökonomische Lebenskraft. In der Diskussion sollte ein positives Klima für Vielfalt geschaffen werden, in dem Unterschiede wertgeschätzt und das Recht auf Nichtdiskriminierung respektiert würde. Dieser Ansatz sollte dann im „European Year of Intercultural Dialogue 2008“ weitergeführt werden. (4) Respect and tolerance - Promoting a more cohesive society: Mit diesem Ansatz sollte das gute Verhältnis zwischen allen Gruppen der Gesellschaft gefördert werden. Insbesondere Jugendliche sollten auf die Wichtigkeit der Chancengleichheit in der Gesellschaft aufmerksam gemacht und als Multiplikatoren für den Kampf gegen Diskriminierung, die Ausmerzung von Stereotypisierung und Vorurteilen gewonnen werden (vgl. Brignone 2006e, S. 16). Die Ergebnisse aus dem „2007 Year of Equal Opportunities for All“ bleiben abzuwarten.

Im Folgenden sollen Parallelen zwischen den zuvor beschriebenen Wirtschaftsunternehmen und der EU gezogen werden. Anhand der Diversity-relevanten Einrichtungen und Verfahrensweisen, die die Unternehmen für sich geschaffen haben, soll die gegenwärtige Situation der EU dargestellt werden.

8.1 Diversity Council

Im Europäischen Parlament gibt es seit 1992 die Equal Opportunities Unit (EOU) innerhalb der Generaldirektion Personal. Ihr rechtlicher Hintergrund liegt im Artikel 1(d), Absatz 1 und 2 des neuen Statuts. Darin heißt es, dass jede Diskriminierung aufgrund irgendeines Unterschiedes verboten ist und dass im Hinblick auf die Gleichstellung von Männern und Frauen das unterrepräsentierte Geschlecht durch Vergünstigungen einen Ausgleich für Benachteiligungen erfahren kann (vgl. Kommission 2004; Artikel 1d, Abs. 1-2). Im alten Statut gab es diesen Artikel in dieser Form noch nicht, gleichwohl galt die Antidiskriminierung mit dem Artikel 27 als Begründung für die EOU: „*Die Beamten werden ohne Rücksicht auf Rasse, Glaube oder Geschlecht ausgewählt*“ (Kommission 1997; Artikel 27).

Die Aufgaben der EOU sind, Nachforschungen anzustellen und Statistiken zu führen, um Informationen über die Situation von Männern und Frauen in den Sekretariaten zu verbessern. Sie soll zur Implementierung der Equal Opportunities Policy beitragen und die Führung des EP über die Fortschritte unterrichten. Ebenso soll die EOU die Mitarbeiter über die Belange der Implementierung von Equal Opportunities (EO) informieren und die Einstellung der Belegschaft zu EO verbessern. Professionelles Training soll zu diesem Zweck organisiert werden. Nicht zuletzt sollen der EOU Mitarbeiter zur Seite stehen, die Gender-bezogene Diskriminierungen erfahren haben.

In jeder Generaldirektion gibt es für die Mitarbeiter Ansprechpartner der EOU. Drei Gebiete stehen besonders in deren Fokus: die Karriereentwicklung, die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben und die Verbesserung des Verständnisses für EO. In erster Linie wird dieses Verständnis durch Information erreicht. Als Informationsorgan wird ein Newsletter namens E-QUALITY herausgegeben, in dem aktuelle Entwicklungen zu diversity-bezogenen Themen veröffentlicht werden. Langfristig soll erreicht werden, dass die Vorzüge der Vielfalt von allen Mitarbeitern verinnerlicht werden und dass eine Änderung der Arbeitskultur im EP eintritt. Es soll eine ausgewogene Zusammensetzung des Personals geschaffen werden, die die Vielfalt der Gemeinschaft der Europäischen Union widerspiegelt und in der EO und Gender Mainstreaming selbstverständlich sind. EO und Gender Mainstreaming sollen eine klare politische Priorität bekommen.

Ein weiteres Ziel der EOU ist die Nichtdiskriminierung insbesondere von Behinderten und deren ungehinderter Zugang zu allen Einrichtungen aber auch zu allen Positionen der Hierarchie zu erreichen, ebenso die Respektierung und Wertschätzung aller Minderheiten, damit ein

Höchstmaß an Motivation bei allen Mitarbeitern erreicht werden kann. Die Aufgaben der EOU sind transversal durch alle Generaldirektionen und durch alle Hierarchieebenen.

Ein erhebliches Problem, das die EOU beklagt, sind die äußerst strikten Regularien des Datenschutzes, der die Erhebung jeglicher Daten verbietet, wenn auch nur im Entferntesten daraus auf eine bestimmte Person geschlossen werden könnte (vgl. Steele 2006, S. 8f): *“Upon reading our Data Protection Officer’s opinion on the subject [...] you will see that getting data [...] is not so simple“*. Ohne Datenerhebung für Statistiken kann eine effektive Unterstützung von Minderheiten nicht vorgenommen werden, da die Präsenz dieser Minderheiten erst gar nicht bekannt werden kann. Insbesondere die Minderheiten, die nach Art. 1(d) des Statuts⁴⁷ besonderen Schutz genießen sollen, können nicht identifiziert, und das Ausmaß der Betroffenheit kann nicht eingeschätzt werden. Allein für die Erhebung der notwendigen Daten für die Gender Ausgewogenheit benötigte die EOU fünf Jahre. Erschwerend wirkte sich dabei das computergestützte Personalmanagementsystem „Arpège“ aus, das die Eingabe relevanter Daten gar nicht erst zuließ und auch für die Erstellung von Statistiken nicht geeignet war. Ein Streif am Horizont bedeutet da die künftige Ablösung dieses Systems durch eine moderne Datenbasis mit dem Namen „Streamline“, die es erlaubt, relevante Daten direkt vom Mitarbeiter abzufragen und für die statistische Arbeit weiter zu verwenden. Dies wird die Aufgabenerfüllung der EOU dann erleichtern, wenn der Datenschutz die Abfrage dieser Daten erlaubt (vgl. Avison 2006, S. 26f).

Eine weitere Institution, die sich in der EU mit Equal Opportunities beschäftigt, ist die EOU in der Generaldirektion ADMIN der Europäischen Kommission in Brüssel, die sich mit ähnlichen Aufgaben beschäftigt, wie die EOU des Parlaments in Luxemburg. Von 1988 bis 2000 wurden drei „Positive Actions“-Programme zur Förderung von Equal Opportunities durchgeführt. Derzeit läuft das vierte Programm mit der Bezeichnung „4th Action Programme for equal opportunities between women and men in the Commission (2004-2008)“. Mit diesen Programmen werden Hindernisse für die Karriere von Frauen aufgespürt. Die Work-Life-Balance und die Geschlechterausgewogenheit an der Dienststelle sollen verbessert werden, und vergleichende Studien über Karrieremöglichkeiten von Männern und Frauen sollen angefertigt und gepflegt werden. Die Belegschaft soll für die Geschlechtergleichstellung sensibilisiert werden, und insbesondere soll die Würde der Person am Arbeitsplatz geschützt werden.⁴⁸

⁴⁷ Artikel 1(d) des Statuts verbietet „jede Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder einer sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung“.

⁴⁸ Interne Informationen der EOU bei einem persönlichen Gespräch mit Frau Brignone.

Das Problem besteht darin, dass die meisten Maßnahmen, die von dieser Institution für richtig erachtet werden, von den Entscheidungen eines multinationalen Gremiums, der Kommission, abhängen. Die Equal Opportunities Unit wird so zu einer Verwaltungseinheit heruntergespielt, die sich zwar äußern aber nicht handeln kann.

Eine finanzielle Unterstützung für Aktionen, die Diversity fördern, kann die EOU nicht bieten, da kein spezielles Budget für diese Zwecke zur Verfügung steht.⁴⁹ Neil Kinnock degradierte in seinen Reformvorschlägen für das Statut die derzeitigen Verfahrensweisen der EU bereits zu einer reinen Verwaltungstätigkeit und kritisierte dieses Vorgehen als ineffizienten Einsatz knapper Ressourcen (vgl. Kommission 2000 Teil I, S. 5f).

Seit Januar 2003 gibt es das "European Communities Personnel Selection Office" (EPSO), eine zentrale Rekrutierungsdienststelle, die durch die Reformbestrebungen Kinnocks ins Leben gerufen wurde, nachdem zuvor die Personalrekrutierung dezentral in teilweise redundanten und daher kostenintensiven Verfahren vonstatten ging. Auch diese Institution setzt sich für die Chancengleichheit von Minderheiten bei der Einstellung in die EU ein (vgl. Anastasaki-Berry 2005, S. 13). Allerdings wird vom Leiter der Bibliotheken des EP bemängelt, dass es keine Pflichtlehrgänge für die Einstellungsprüfer gibt, die beispielsweise Interviewtechniken oder den Umgang mit behinderten Anwärtern vermitteln. Dies sei in den öffentlichen Verwaltungen der Mitgliedstaaten weit verbreitet, hätte aber bisher in den Institutionen der EU noch keinen Einzug gehalten (vgl. Watt 2006, S. 20).

Im November 2004 tagte erstmalig die „High-Level Group on Gender Equality“, die sich mit der Implementierung von Gender Mainstreaming befasst. Ihre Ziele sind (1) die Beobachtung der rechtlichen und aktiven Implementierung des Gender Mainstreaming-Prozesses in die Arbeit der Institutionen, das Budget und in den zwischenmenschlichen Umgang, (2) die Integration des Gender Mainstreaming in die Arbeit aller Institutionen des EP durch die Mitarbeit eines/einer Genderbeauftragten in den Institutionen und die Verständnisförderung, (3) die Verbesserung des Kommunikations- und Informationsprozesses sowie die genderneutrale Formulierung von parlamentarischen Dokumenten und (4) die Förderung der Gleichberechtigung in der Belegschaft, insbesondere durch die Förderung von weiblichen Mitarbeitern in Führungspositionen und einer angemessenen Work-Life-Balance-Strategie. Die Gruppe ist in allen Komitees des EP vertreten und dem Parlamentspräsidenten direkt vortragsberechtigt (vgl. High-Level Group on Gender Equality 2005, S. 16).

⁴⁹ Interne Information der EOU bei einem persönlichen Gespräch mit Frau Brignone.

8.2 Frauennetzwerke

Das erste professionelle Frauen Netzwerk des EP war das EP-Win, ein reines Informationsnetzwerk, das 2005 auch mit einem internen Preis für ihr Engagement ausgezeichnet wurde. Dieses Netzwerk widmet sich ausschließlich der Informationsverbreitung, organisiert aber keinerlei Aktionen zur Vertiefung des Gender Mainstreaming-Gedankens.⁵⁰ Am 03. Juli 2003 stellte das Europäische Parlament in einer Resolution an die Kommission den Antrag auf Unterstützung ihrer Gender Mainstreaming-Bemühungen. Der Brüsseler Gipfel vom Juni 2005 lehnte die Implementierung eines Gender Budgeting in den laufenden Haushalt ab. Dies bestätigt Lissy Gröner, Mitglied des Committee on Women's Rights and Gender Equality, einem Netzwerk, das seit September 2004 existiert. Der politische Wille zu diesem Schritt sei nicht vorhanden. Ganz im Gegenteil seien die Posten für Gender Mainstreaming und das Projekt EQUAL aus dem Entwurf für den Strukturfond 2007 - 2013 verschwunden (vgl. Gröner 2005, S. 18).

Derzeit sind 56% der Bediensteten des EP Frauen, die hauptsächlich in den unteren Gehaltsklassen beschäftigt sind. Dagegen ist das Management von Männern dominiert. Seit 2002 schrumpfte auch der Anteil der Frauen in Führungspositionen des EP von 21,5% auf 19% in 2005 (vgl. Wells 2005a, S. 20). Die EOU des Europäischen Parlaments sieht dies als Verlust an potenzieller Kapazität des vorhandenen Humankapitals. Im Gegensatz dazu erreichte die EOU der Kommission von 1995 - 2004 einen Anstieg der in Führungspositionen beschäftigten Frauen von 2,6% auf 17,4%.

Insbesondere soll die Gleichstellung beider Geschlechter in der Bezahlung, der Fairness, der Verteilung von Aufgaben und dem gleichberechtigten Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten erreicht und überwacht werden, denn der Großteil der weiblichen Bediensteten arbeitet nach wie vor in den Sekretariaten und nicht in Führungspositionen. Mit Hilfe von Statistiken und Protokollen sowie der Teilnahme an Sitzungen der Führung wird der Fortschritt von EO und Gender Mainstreaming überprüft. Erkannte Schwachpunkte können so abgestellt werden. Künftig sollen mehr Frauen in Managementpositionen und den entsprechenden Vorbereitungsseminaren untergebracht werden.⁵¹ Die EOU fördert im Rahmen ihrer Möglichkeiten Netzwerke, die Frauen in Führungspositionen bringen wollen. Durchaus gelang es auf diesem Wege in der Vergangenheit, Frauen in den Führungsebenen zu platzieren, allerdings sind auch einige an den Anforderungen des neuen Aufgabenbereiches gescheitert und räumten ihren Platz freiwillig. Dies mag an der fehlenden Vorbereitung und Ausbildung für den neuen Auf-

⁵⁰ Interne Information der EOU bei einem persönlichen Gespräch mit Frau Brignone.

⁵¹ Interne Information der EOU bei einem persönlichen Gespräch mit Frau Brignone.

gabenbereich gelegen haben.⁵² Die beschriebenen Wirtschaftsunternehmen begegnen solchen Ausfällen und nicht zu unterschätzenden Kosten, die eine solche Fehlentwicklung mit sich bringt, durch aktive Unterstützung und Förderung der entsprechenden Kandidaten.

Trotz dieser nicht unbedingt optimalen Gegebenheiten für Frauen beurteilen betroffene Neueinsteigerinnen aus den Beitrittsländern das EP als *“one hundred per cent an equal opportunities employer. I have never noticed anything that would make me think gender was NOT taken into account”* (Mala 2005, S. 8).

Im September 2005 tagte das Gender Mainstreaming Committee und informierte über Erfolge und die weitere Vorgehensweise zur Verbesserung der Situation der Mitarbeiterinnen. Dabei wurde auch klargestellt, dass Gender Mainstreaming nicht nur Sache der Frauen ist, sondern ebenso männliche Mitarbeiter gleichermaßen betrifft (vgl. Brignone 2006b, S. 31). Damit liegt noch ein großes Stück Arbeit vor den Institutionen, die sich mit der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Europäischen Union auseinandersetzen.

8.3 Sexuelle Orientierung

In der Europäischen Union wurde 1993 die Gruppe EGALITE (Equality for Gays And Lesbians In The European institutions) gegründet, die auch mit externen Organisationen wie ILGA-Europe (International Lesbian and Gay Association) oder GLOBE OECD⁵³ kooperiert. EGALITE hat sich zum Ziel gesetzt, Diskriminierungen zu bekämpfen, die ihren Ursprung in der sexuellen Orientierung haben. Insbesondere kämpft sie für die Gleichstellung gleichgeschlechtlicher Paare innerhalb der Institutionen der EU. Aber nicht nur intern, sondern auch außerhalb startet sie Campagnen für die Rechte von Schwulen und Lesben. Nicht zuletzt ist es EGALITE zu verdanken, dass gleichgeschlechtliche Paare in der Europäischen Union der heterogenen Partnerschaft gleichgestellt wurden. In regelmäßigen Versammlungen erhalten ihre Mitglieder die Gelegenheit, über ihre Anliegen offen zu sprechen. Gleichmaßen werden die Mitglieder und neu rekrutierte schwule und lesbische Mitarbeiter in ihren Belangen unterstützt. EGALITE organisiert soziale und kulturelle sowie Weiterbildungsveranstaltungen. Aber: *“EGALITE does not perform any particular activities to reach a higher acceptance level for its members within the staff. The level of acceptance is quite good, depending of course on colleagues with whom you work but this is left to the appreciation of every member”* (s. Anhang: E-Mail-Nachweis (4)).

⁵² Aus einem persönlichen Gespräch mit einem Berater des EP.

⁵³ Organisation for Economic Co-operation and Development.

Die Gruppe finanziert sich aus Mitgliedsbeiträgen. € 10,- pro Mitglied und € 15,- pro Paar kostet die Mitgliedschaft pro Jahr. Trainees zahlen keinen Beitrag (vgl. Murphy 2005, S. 27). Weitere Unterstützung seitens der EU kann die Vereinigung nicht erwarten. Im Gegenteil: *“EGALITE does not get any assistance, financial or not, from the EU. The Commission puts our brochure at the disposal of newcomers and EGALITE is mentioned under 'Associations' in the A-Z Guide. EGALITE was also mentioned in official notes during the process of the reform of the Staff Regulations but was never officially recognised like Commission sport clubs etc. EGALITE is financed only through the membership fees. [...] Of course, we would prefer a more diversity-oriented philosophy of the EU but it is not the case [...] (s. Anhang: E-Mail-Nachweis (4)).*⁵⁴

8.4 Familienfreundlichkeit

Die EU hat in der Nähe aller Institutionen Kindergärten eingerichtet und trägt so wesentlich dazu bei, Familien den Arbeitsalltag zu erleichtern. Für die Mitarbeiter des EP kommen allerdings häufige Abwesenheiten eines Partners oder Alleinerziehender durch Einsätze an verschiedenen Arbeitsorten erschwerend hinzu. Zahlreiche Mitarbeiter sind sowohl in Brüssel als auch in Luxemburg und Straßburg tätig. Die Betroffenen beklagen, dass sie durch Eigeninitiative und auf eigene Kosten für die über die Kindergartenzeit hinausgehende Kinderbetreuung zusätzlich sorgen müssen: *“The main practical problem I faced along the way was related to childcare whilst on mission. This can be really difficult for single parents (usually women) or those with travelling partners, especially during part-session weeks in Strasbourg”* (Wells 2005, S. 19). Das Problem wird sich in Zukunft offenbar verschärfen, da die meisten zu erwartenden neuen Mitarbeiter aus den osteuropäischen Beitrittsländern Frauen sind, die i. d. R. in den unteren Gehaltsklassen eingestellt werden. Aus diesen Zwängen ergibt sich ein weiteres Problem. Da insbesondere im EP die Führungspositionen mit hohem zeitlichen Aufwand und hohen Abwesenheitszeiten verbunden sind, bewerben sich viele Frauen nicht auf Führungspositionen, was wiederum zu einem von Männern dominierten Management von derzeit ca. 81% beiträgt (vgl. Wells 2005a, S. 20). Andere Betroffene zeigen sich jedoch sehr zufrieden mit der Unterstützung für Familien durch das EP: *“In this sense I must say that the EP is an employer fulfilling the highest standards”* (Mala 2005, S. 8). Auch bei den Einstellungsprüfungen durch das EPSO wird durch die unmittelbare Nähe von Kinderbetreuungs- zu den Prüfungsräumen dafür gesorgt, dass Mütter größtmögliche Chancen für eine erfolgreiche Prü-

⁵⁴ Aussagen eines Sprechers der Vereinigung EGALITE in Brüssel vom 26.10.2005.

fungsteilnahme bekommen (vgl. Anastasaki-Berry 2005, S. 13). Allerdings gibt es auch hier wiederum Gegenargumente: *“The choice of posts for working mothers is limited in the Parliament, most involve going on mission - which I did for some time”* (Ferguson 2006, S. 24), sagt eine Mutter von drei Kindern.

Teilzeitarbeitsmöglichkeiten und unbezahlter Urlaub sind nach dem neuen Statut garantiert und erleichtern Familien so den Arbeitsalltag, wenn Kinder oder kranke Familienmitglieder zu versorgen sind. Die vorübergehende Einstellung von Ersatzkräften, die die Teilzeitarbeitskräfte auffangen, ist eine neue Errungenschaft, die den reibungslosen Dienstbetrieb garantiert. Den Teilzeitarbeitern entstehen dadurch keinerlei Nachteile in ihrer Karriere oder Weiterbildung. Sollte dies dennoch der Fall sein, tritt die EOU in Aktion.

Für das harmonische Funktionieren von Arbeits- und Privatleben ist jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich, die EOU kann lediglich ein Arbeitsklima propagieren, das auf Vertrauen und Flexibilität basiert. So wurden z. B. flexible Arbeitszeiten geschaffen, und Arbeitsgruppen erarbeiten weitere Vorschläge zur Verbesserung der Situation. Weitere Vorschläge zur Verbesserung der Work-Life-Balance werden der Führung unterbreitet.⁵⁵ Die Bibliothek des EP hat bereits flexible Arbeitszeiten fest etabliert, um gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine win-win-Situation zu schaffen, denn durch flexible Arbeitszeiten besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit, die nach Art. 55 des Statuts festgelegten Wochenarbeitszeiten⁵⁶ so flexibel wie möglich mit ihrer familiären Situation zu vereinbaren, andererseits kann die Bibliothek mit flexibleren Öffnungszeiten ihren Nutzern weiträumigere Möglichkeiten einräumen (vgl. Toornstra 2006, S. 21f).

Telearbeit und Job-Sharing ist derzeit in einem Erprobungsstadium und soll demnächst fest verbrieft werden.⁵⁷ Auch Mitarbeiter fordern in Bezug auf ihre persönliche Work-Life-Balance flexible Arbeitszeiten und Telearbeit, um ihre persönliche familiäre Situation zu verbessern (vgl. Bäverström 2006, S. 24). Allerdings ist Teilzeitarbeit nicht immer eine Erleichterung für den Mitarbeiter, so wissen einige zu berichten, dass die reduzierte Anwesenheit letztendlich einen Zuwachs an Arbeit hervorruft und damit zusätzlichen Stress in der verbleibenden Arbeitszeit fördert (vgl. Runge Nielsen 2004, S. 9). Nichtsdestotrotz wird die Teilzeitarbeit als besonderer Fortschritt angesehen: *“The administration should actively promote part-time work. There should be compensation for part-time work, i. e. people on part-time should be systematically flanked by temporary staff so that the unit where they work does*

⁵⁵ Interne Informationen der EOU bei einem persönlichen Gespräch mit Frau Brignone.

⁵⁶ Artikel 55 des Statuts legt eine wöchentliche Arbeitszeit von nicht mehr als 42 Stunden fest. Darüber hinaus kann die Anstellungsbehörde bei dienstlichem Erfordernis weitere Anwesenheitszeiten einfordern. Generell haben die Beamten im aktiven Dienst ihrem Organ *jederzeit* zur Verfügung zu stehen.

⁵⁷ Aus einem persönlichen Gespräch mit einem Berater des EP.

not suffer. One could also consider the creation of part-time posts in the staff plan (job-sharing)” (Gonzato 2004, S. 10).

8.5 Behinderte

Die EU stellt seit vielen Jahren Menschen mit Behinderungen in ihre Dienste. Im Dezember 2003 wurde vom EP die „Disability Support Group“ (DSG) ins Leben gerufen, um diesen behinderten Angestellten eine Plattform zur Verwirklichung der ihnen zugesicherten Rechte und ihrer Bedürfnisse zu bieten. Die Gruppe trifft sich einmal monatlich und diskutiert Fortschritte und Notwendigkeiten für weitere Verbesserungen der Situation Behinderter. Ziel ist es, die im Artikel 13 des EU-Vertrages zugesicherten Rechte der Behinderten zu erreichen und Diskriminierungen zu bekämpfen. Nicht nur behinderte Mitarbeiter, sondern auch behinderte Kinder und Angehörige von EU-Mitarbeitern sollen in die Arbeit mit einbezogen werden. Im Ergebnis der Arbeit für Behinderte soll sich die Anerkennung und Wertschätzung derer sowie die barrierefreie Mobilität am Arbeitsplatz und dessen Umgebung niederschlagen. In diesem Zusammenhang wird die Etablierung von flexiblen Arbeitszeiten besonders propagiert. Das Behindertenproblem muss transparent und insbesondere informativ von den unteren bis in die obersten Ebenen der EU transportiert werden. Da das Schicksal der behinderten Mitarbeiter alle Bediensteten gleichermaßen betrifft, arbeitet die DSG mit Gruppen anderer Institutionen der EU zusammen, die sich für die Förderung von Minderheiten einsetzen. Die DSG sieht sich selbst nicht nur als Beratungsstelle, sondern als „aktive Gruppe für Betroffene“. Um ihre Ziele zu erreichen, sieht die DSG aber noch reichlichen Handlungsbedarf. *“Although our institution is not disability-conscious, it is generous to its employees when it comes to time needed for medical appointments and compares favourably with private industry. It has a long way to go, though, in providing work opportunities for people with disability”* (Anastasaki-Berry 2004, S. 13ff). Auch die Probleme, die EU-Mitarbeitern entstehen, die behinderte Angehörige wie z. B. Eltern oder Großeltern in ihren Heimatländern pflegen müssen, werden bislang nicht bedacht. Die behinderte Mutter in Nordirland kann bisher nur an verlängerten Wochenenden und unter Opferung des Jahresurlaubs besucht werden (vgl. McNelis 2006, S. 14).

Auch EPSO soll nun für Chancengleichheit bei den Bewerbungen sorgen und insbesondere darauf achten, dass auch Behinderte angemessene und behindertengerechte Prüfungsumgebungen vorfinden. So werden beispielsweise für Kandidaten mit Lesestörungen zusätzliche Aufsichtspersonen zur Verfügung gestellt, die die Prüfungsfragen vorlesen (vgl. Anastasaki-

Berry 2005, S. 14). Aber nicht zuletzt auch durch die Übernahme von Gebäuden, die ursprünglich für andere Zwecke errichtet wurden, wie z. B. das Gebäude des EP in Luxemburg, das ursprünglich als Verwaltungsgebäude einer Bank konzipiert wurde, wurden aber behindertengerechte Arbeitsplätze lange vernachlässigt. Auch andere Umstände bergen zusätzlich die Gefahr der Diskriminierung von Behinderten. Nicht nur die Beschreibung des Arbeitsplatzes, die es Behinderten unmöglich macht, sich auf die entsprechende Stelle zu bewerben, sondern auch die bauliche Voraussetzung für den Zugang zu Prüfungsräumen z. B. für Rollstuhlfahrer, diskriminieren Behinderte. Auch der Chef der Bibliothek des EP beklagt den nicht behindertengerechten Zugang zu seinen Bibliotheken. Obwohl der Markt viele Möglichkeiten bietet, mit technischen Hilfswerken den Zugang zu allen relevanten Einrichtungen zu schaffen, lassen die Bibliothekseinrichtungen für die Nutzung von Behinderten sehr zu wünschen übrig. Dies betrifft nicht nur Gehbehinderte, sondern insbesondere auch Menschen mit Hör- oder Sehbehinderungen (vgl. Watt 2006, S. 19). Von Mitarbeitern wird die Schaffung von behindertengerechten Bibliothekstheken allerdings als Erfolg des Equal Opportunities-Gedankens angesehen und als Fortschritt in der Offensive der Europäischen Kommission „For Diversity - Against Discrimination“ gewertet (vgl. Mandius 2006, S. 23). Zwar legt die EU mit dem neuen Statut, insbesondere mit dem Artikel 1d, besonderen Wert auf die Gleichstellung von Behinderten, aber leider bleibt es insgesamt bei der Akzeptanz dieser Mitarbeiter, die Möglichkeiten des barrierefreien Zugangs zu den erforderlichen Einrichtungen bleiben ihnen bislang versagt.

Allerdings unternimmt das EP mit dem „Revised Code of Good Practice for the Employment of People with Disabilities“ vom 22. Juni 2005 erste Schritte, um die Situation von Behinderten zu verbessern. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es noch nicht einmal eine Statistik, die Aufschluss über die Anzahl behinderter Mitarbeiter gab. Auch wurde die „Interservice Working Group on Accessibility“ gegründet, die sich auf psychologischer (durch Formung von Verhaltensweisen), informativer (durch Zugang zu Informationen), kommunikativer (durch Zugang zu Debatten und Diskussionen) und physischer Ebene (durch barrierefreien Zugang zu allen Bereichen des EP) für die Belange von behinderten Mitarbeitern einsetzt. Mit dem „Design-for-all“-Konzept soll künftig jeder Arbeitsplatz so gestaltet werden, dass er sowohl für behinderte als auch nicht behinderte Mitarbeiter alle Anforderungen erfüllt. Ein „Disability Awareness Training“ wurde ab September 2005 eingeführt, zu dem alle Mitarbeiter des EP eingeladen sind. Sogar Kurse für Gehörlosensprache sollen künftig insbesondere für Pförtner-, Sicherheits-, Rekrutierungs- und medizinisches Personal angeboten werden (vgl. Troëng 2005,

S. 9f). Des Weiteren sollen zahlreiche Verbesserungen für die Behinderten unter den jährlich 320.000 Besuchern des EP geschaffen werden (vgl. Avoy 2005, S. 15).

Diese Maßnahmen wurden ergriffen, weil sich in der Vergangenheit auch Mitarbeiter fragten, warum nur so wenig Behinderte beim EP angestellt seien (vgl. López 2005, S. 11), wo doch die meiste Zeit der Arbeit ohnehin in sitzender Tätigkeit verbracht würde (vgl. Westerberg 2005, S. 12). Dr. Sandro Colantonio vom Medical Service der Generaldirektion Personal im EP beklagt, dass *“no specific policy in recruiting [disabled people]”* existiert und dass gerade das Europäische Parlament der Welt andeuten müsse, dass die EU offen für die Vielfältigkeit der Bedürfnisse ist (vgl. Colantonio 2005, S. 13). Auch wird die diskriminierende Haltung gegenüber Behinderten im Kollegenkreis kritisiert, was sich durch die Einstellung äußert, dass Behinderte als Problemgeneratoren angesehen werden, für die es schwierig ist, eine passende Beschäftigung zu finden. Diese Einstellung müsse unterbunden werden, denn es seien vielfältige Möglichkeiten vorhanden, Behinderte nach ihren Fähigkeiten auf Posten zu beschäftigen, die bisher Nichtbehinderten vorbehalten waren (vgl. Ikonopoulou 2005, S. 13). Die persönliche Einstellung zum Umgang mit Behinderten wird aber insbesondere durch Äußerungen von Kollegen und Vorgesetzten deutlich. So gab ein früherer Generaldirektor des EP der Mutter eines behinderten Kindes zu verstehen, dass es wohl besser gewesen wäre, nicht mit einem behinderten Kind den Dienst beim EP anzutreten (vgl. Luijten 2004, S. 16).

Um den Umgang von behinderten und nicht behinderten Kollegen miteinander zu erleichtern und einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten, veröffentlichte die Equal Opportunities Unit des EP im Januar 2006 einen „Disability Etiquette Guide for Staff in the European Parliament“, der Hinweise und Umgangsformen mit Behinderten für eine bessere Kommunikation gibt (vgl. European Parliament 2006). In diesem Guide werden Behinderungen deutlich beschrieben, die Gefühle der Betroffenen verdeutlicht und gängige Umgangsformen in Begegnungssituationen aufgezeigt.

Im September und Oktober 2005 organisierte die EOU in Zusammenarbeit mit der DSG und der „Professional Training Unit“ zwei Seminare im EP, die „Disability Awareness“ zum Thema hatten. Diese Seminare sollten den Auftakt zum regelmäßigen Informationsaustausch und zur Fortschreibung der Rechte der behinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Neben der Theorievermittlung wurden hier unter der Leitung der Generaldirektion Personal Vorschläge zur Integration und Chancengleichheit für Behinderte zusammengetragen (vgl. Brignone 2006, S. 27ff).

8.6 Aus- und Weiterbildung

Das EP bietet seit längerem Diversity-Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter an. „Diversity in Action“ heißt beispielsweise ein 1-2-Tage-Seminar mit dem Ziel: *“This course will give you a better understanding and appreciation of all forms of diversity at work, principally regarding gender but also with respect to race, ethnic group, religion, sexual orientation or disability”* (Kommission 2003). Insbesondere sollen die Vorteile der Vielfalt, aber auch die Gefahren von Missverständnissen und Stereotypisierungen sowie Möglichkeiten der diversity-orientierten Kommunikation illustriert werden, um den Wert von diversity im Team zu verdeutlichen.

Mit dem „Management for Female Managers“ wird auch ein Training speziell für Frauen in Führungspositionen angeboten, um ihnen eine Erleichterung in der von Männern dominierten Umwelt zu bieten (vgl. Kommission 2003). Seminare zum Thema „Women and Men Working Together“ sollen die Richtung für eine harmonischere Zusammenarbeit weisen. Spezielle Gender Mainstreaming-Programme sollen künftig in allen Generaldirektionen stattfinden, um das Management in ihren Bemühungen um die Chancengleichheit und Gleichberechtigung zu unterstützen und Problemfelder zu identifizieren. Seit November 2005 werden im EP spezielle Trainings für diversity und Diversity Management angeboten, die für alle Mitarbeiter zugänglich sind. Dabei wird bewusst eine Trennung zwischen Equal Opportunities und Diversity vorgenommen und beide Prinzipien als unabhängige Varianten eines heterogenen aber dennoch harmonischen Spiegelbildes der vielfältigen Gesellschaft gesehen, das durch das EP vertreten wird. Durch diese Trainings sollen Barrieren und Vorurteile, durch die kulturelle und ethnische Minderheiten sowie Gruppen aufgrund von Gender, sexueller Orientierung, Alter oder Behinderung diskriminiert werden, aufgehoben werden.

Durch die Neuregelung des Artikels 1 des Statuts, der jede Diskriminierung von Minderheiten verbietet, bekam die Idee von Diversity im EP einen neuen, gewichtigeren Stellenwert. Bisher gab es zwar Regelungen, die den Umgang mit Gender und Behinderungen in irgendeiner Weise ordneten, aber einen offiziellen Leitfaden speziell zum Umgang mit den vielen anderen Dimensionen von diversity gab es nicht. Erst nach der Änderung des Statuts ergriff die Equal Opportunities Unit die Initiative, eine Diversity-Agenda auf den Weg zu bringen, die mit Hilfe der Generaldirektion Personal Information, Training und Bewusstseinsbildung vorsieht. Im November 2005 und Februar 2006 wurde den Generaldirektoren des EP von der National School of Government (UK) ein Programm vorgestellt, in dem ein Rahmen und eine Strategie gegeben sind, um Diversity Management einzuführen und diversity messbar zu machen: das

„Diversity Excellence Model™“⁵⁸ (Abb. 10). Dabei wurde klargemacht, dass diversity nicht nur ein Problem von Minderheiten und der Personalführung ist, sondern das gesamte Personal betrifft. Die ersten Kursangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgten in 2006 (vgl. Brignone 2006c, S. 5f).

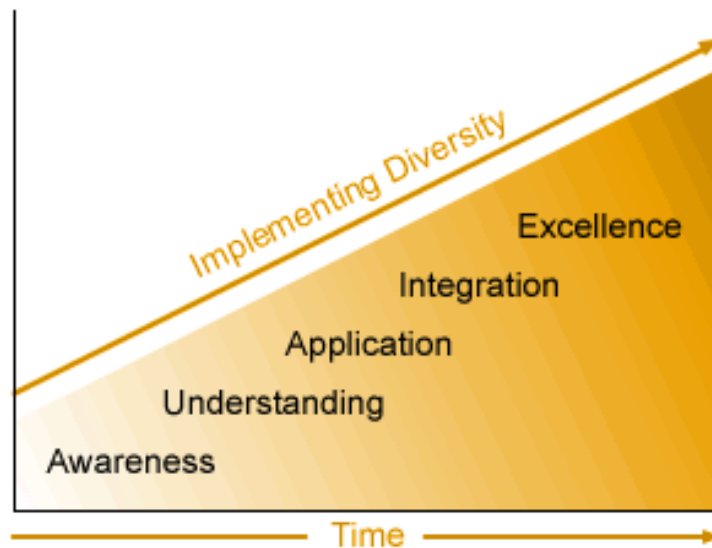


Abb. 10: Diversity Excellence Model™

Um eine Begeisterung für die Umstrukturierung zu wecken, werden in diesem Modell zunächst die Fragen nach einer Zukunftsvision gestellt, wie die Organisation beschaffen sein könnte und was das Personal in der Lage ist zu leisten. Welche Werte könnten diese Vision untermauern und wie könnten diese am besten in den Schaffensprozess integriert werden? Welche Kunden und Märkte sind involviert und wie könnten sich die Mitarbeiter mit ihrer Vielfalt kreativ einbringen?

Dann wird die aktuelle Realität ergründet. Welche Schwerpunkte setzt die Organisation bezüglich ihrer Funktion, Innovation, Erwartungen und Kreativität? Welche geschriebenen und ungeschriebenen Regeln gibt es und wie werden Konflikte gehandhabt? Welche Vergütungs- und Anreizsysteme gibt es? Wie ist das Kundenmanagement? Wie werden Rangordnungen des Personals deutlich gemacht und wer sind die Leistungsträger in der Organisation? Welche Riten und Rituale spielen in der Belegschaft eine Rolle?

Im dritten Schritt werden Erinnerungen aus der Vergangenheit rekapituliert. Gibt es irgendwelche Relikte aus der Gründerzeit, die die Organisation noch beeinflussen, und haben große organisationale Veränderungen stattgefunden, die noch nicht voll internalisiert und akzeptiert

⁵⁸ Das Diversity Excellence Model (DEM) ist ein Beratungs-, Trainings- und Coaching-Konzept, das von der National School of Government in London entwickelt wurde.

sind? Gibt es alte Kämpfe und Zwistigkeiten, die noch immer ausgetragen werden? Zu welchem Zeitpunkt und zu welchen Gelegenheiten brachten die Mitarbeiter ihre besten Leistungen? Aus welchen schlechten Erfahrungen müssen Schlüsse gezogen werden und von welchen Erinnerungen muss man sich lösen?

Mit dieser Strategie können Hindernisse aufgespürt werden. Im nächsten Schritt müssen Verfahren entwickelt werden, mit denen diese Barrieren überwunden werden können, um so zur „Excellence“ zu gelangen.

Allgemein stellt sich die Situation in einigen Abteilungen der EU so dar, dass Dienstposten mit hohen Anforderungen auf relativ niedrigem Ausbildungs- und Besoldungsniveau besetzt sind. Beispielsweise ist das vornehmlich weibliche Bibliothekspersonal auf einem Ausbildungsniveau, das den Gegebenheiten des Bibliothekswesens der EU-Gründerzeit entspricht, als vornehmlich Schulabgänger für diese Posten herangezogen wurden. Die technische und bibliothekarische Entwicklung verlangt heutzutage aber hoch qualifiziertes Personal, das über einen hohen Bildungsstand verfügt und damit auch Anspruch auf eine höhere Besoldungsgruppe hat. Hier gibt es nach wie vor Dissonanzen bei der Einstellung von qualifiziertem Personal und dessen Weiterbildung. Ebenso gibt es vornehmlich auf den niedrigen Besoldungsebenen hoch qualifizierte Mitarbeiter mit Potenzialen, die viel zu wenig bzw. gar nicht genutzt werden, weil diese Mitarbeiter schlicht nicht so eingesetzt sind, wie es ihrem Potenzial entspricht. Daher hat die Bibliotheksleitung trotz möglicher Risiken eigenständig Trainingsprogramme ins Leben gerufen, bei denen das Bibliothekspersonal bewusst auf verantwortungsvolleren und höher dotierten Positionen eingesetzt wird - ohne dass das entsprechende Gehalt gezahlt werden könnte -, um geeignete, bereitwillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem „learning-on-the-job“-Training für höhere Positionen zu qualifizieren (vgl. Watt 2006, S. 20f). Die Mitarbeiter werden aber auch zu externen Konferenzen und Seminaren entsandt, da dies die Qualifikation gegenüber Mitbewerbern steigert. Diese Vorgehensweise wird auch für die Aufgabenerfüllung in anderen Bereichen für sehr wichtig gehalten. (vgl. Toornstra 2006, S. 21). Auch wenn diese Vorgehensweise für die Weiterqualifikation der Mitarbeiter durchaus Vorteile bietet, so muss doch die Grundeinstellung vieler Mitarbeiter berücksichtigt werden, die dahin tendiert, zu glauben, dass sie auf höherem Posten eingesetzt werden, aber nach dem niedrigeren bezahlt werden. Diese Überzeugung könnte das genaue Gegenteil dessen bewirken, was von der Führung beabsichtigt ist. Allerdings kann diese Einbindung der Mitarbeiter auch Karriereentwicklungen eröffnen, die ohne ein Job-Enrichment nicht zu erwarten wären: *“People were then given the chance to show what they could do,*

and I think they got more satisfaction“ (Bäverström 2006, S. 25). Auch hat die Übernahme von mehr Verantwortlichkeit mit einem höheren Zeitaufwand zu tun, sodass davon ausgegangen werden kann, dass eher männliche Mitarbeiter nach diesen Posten streben werden, als Frauen, die - wie die Erfahrung zeigt - durch familiäre Bindungen zumeist an geregelteren Arbeitszeiten interessiert sind. Durch die Freiwilligkeit dieser Maßnahmen wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber größtmögliche Flexibilität eingeräumt (vgl. Brus 2006, S. 24f). Daher beurteilen die Mitarbeiterinnen die Arbeit, die durch Job-Enrichment geprägt ist, als bereichernd, motivierend und förderlich für ihre Karriere (vgl. Lurina 2006, S. 24). Daneben sehen sie durch diese Weiterbildung Vorteile für die Kundenpflege und erfahren positive Inputs für die Pflege der eigenen Teamarbeit (vgl. Finer 2006, S. 24). Mitarbeiter der EP-Bibliotheken bezeichnen ihren Arbeitsplatz als den am besten diversity-bezogen organisierten Arbeitsplatz des Europäischen Parlaments (vgl. Brus 2006, S. 23).

Im Bereich der Bibliotheken des EP werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander ausgetauscht, was zur Folge hat, dass unterschiedliche Sichtweisen, Arbeitsweisen und vorteilhafte Einstellungen weiter verbreitet werden. Mit diesem Cross Mentoring hat die Bibliotheksleitung wegen der vielfältigeren Personalmischung und des vielfältigeren Literaturumgangs sehr positive Erfahrungen gemacht. Mit ihrem Vorstoß der Förderung von Equal Opportunities spielen die Bibliotheken des EP eine strategische Vorreiterrolle, die aufgrund des Engagements der Bibliotheksleitung von der Generaldirektion mitgetragen wird. Zusätzliche Dienstposten auch in höheren Dotierungen wurden bereits genehmigt, um den bislang erzielten Erfolg weiter auszubauen (vgl. Toornstra 2006, S. 22).

Kontraproduktiv erscheint dagegen die Tatsache, dass am 18.03.2006 auf einer Konferenz in Brüssel das Alumni-Netzwerk der EU-Praktikanten per Beschluss abgeschafft wurde. Es werden künftig keine Gelder mehr für diesen Zweck zur Verfügung gestellt. Diese Chance der Vernetzung und Weitergabe von Erfahrungen und Eindrücken, die Diversity Management durchaus sehr nützlich sein könnten, wurde um den verschwindend geringen finanziellen Aufwand verspielt.⁵⁹

8.7 Nationalitäten- und Kulturenviefalt

Multinationale Förderprogramme, die ein produktives Arbeitsumfeld unterstützen und die es bei Ford und der Deutschen Bank gibt, tauchen in den rechtlichen Grundlagen der EU nicht auf. Lediglich die Artikel 1(d) und 27 des Statuts beschreiben die Gleichberechtigung und

⁵⁹ Aus einem persönlichen Gespräch mit einem leitenden Beamten des EP.

Chancengleichheit aller Mitarbeiter ungeachtet aller Unterschiede. Netzwerke von ethnischen Minderheiten, die Aktionen für die Erleichterung ihrer Integration organisieren, gibt es bislang nicht: *“To my knowledge, there are no other networks of minority groups, especially of people of different nations“* (s. Anhang: E-Mail-Nachweis (4)).⁶⁰

Europa ist nicht nur multinational, sondern auch multiethnisch, multikulturell und beinhaltet eine Vielfalt an unterschiedlichen Religionen, Hautfarben, Rassen und anderen Minderheiten. Europa ist ein Gebilde von vielfältigen Minderheiten. Genau diese Beschreibung trifft auch auf die Institutionen der EU zu, da hier die unterschiedlichsten Minderheiten aufeinander treffen. Ein Problem, das die Stereotypisierung und Diskriminierung in den eigenen Reihen fördert, ist die Tatsache, dass die Vertreter dieser Minderheiten in den Institutionen der EU in ebenso geringer Zahl vorhanden sind und hier somit eine ebensolche Minderheit darstellen. Es gibt kaum Europäer arabischer oder afrikanischer Herkunft, die ihre Minderheit in der EU vertreten. Insbesondere der Artikel 1(d) 2 des Statuts erlaubt es, *„... zur Erleichterung der Berufstätigkeit des unterrepräsentierten Geschlechts oder zur Verhinderung bzw. zum Ausgleich von Benachteiligungen in der beruflichen Laufbahn spezifische Vergünstigungen beizubehalten oder zu beschließen“*. Für andere als geschlechtsbezogene Minderheiten gibt es einen solchen Passus nicht, was der Chancengleichheit anderer Minderheiten entgegensteht. Zwar bieten alle Institutionen der EU Praktika speziell für Universitätsabsolventen europäischer Minderheiten wie z. B. der Roma an, aber eine Förderung dieser Minderheiten im Arbeitsverhältnis ist derzeit noch nicht im Gespräch (vgl. Zalewski 2006, S. 7f). Vertreter solcher Minderheiten kommen oft als Mitarbeiter zur EU, weil sie glauben, dass gerade die Institutionen der EU in ihrer Vielfalt die nationalen, ethnischen, religiösen etc. Minderheiten abbilden und sind enttäuscht, wenn sie das genaue Gegenteil feststellen müssen (vgl. Michiko Olsson 2006, S. 15f).

Ein weiteres Problem, das sich stellt, ist der akribische Datenschutz der EU, der einerseits für die Persönlichkeit des Einzelnen sehr wichtig ist, andererseits aber die Erhebung von Statistiken über Minderheiten unmöglich macht. Der Datenschutzbeauftragte des EP räumt ein, dass selbst die Erhebung einer Statistik über Minderheiten nicht mit dem Statut konform geht und eine solche Statistik aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht werden dürfte, da die vorhandenen Minderheiten so gering an Zahl seien, dass Rückschlüsse auf den Einzelnen möglich wären (vgl. Brignone 2006c, S. 8). Auch die Personalakte der Beamten *„... darf keinerlei Angaben über die politischen, gewerkschaftlichen, weltanschaulichen oder religiösen Aktivitäten und Überzeugungen bzw. über die Rasse, den ethnischen Ursprung oder die sexuelle*

⁶⁰ Aussage eines Sprechers der Vereinigung EGALITE in Brüssel vom 26.10.2005.

Ausrichtung des Beamten enthalten“ (Kommission 2004, Artikel 26 (b), Abs. 4). Damit ist jegliche Erhebung über diversity-relevante Faktoren unmöglich. Die Datenschutzverordnung des EP verbietet jegliche Verwendung von personenbezogenen Daten für statistische oder wissenschaftliche Zwecke sowie für historische Dokumentationen, die Rückschlüsse auf die Person zulassen (vgl. Europäisches Parlament 2001, Art. 4, § 1 (b)). Die Verarbeitung von Daten über Rasse, Ethnie, politische Meinungen, religiöse und weltanschauliche Ansichten sowie Gewerkschaftszugehörigkeiten, Gesundheitszustände und sexuelle Orientierungen ist verboten (vgl. Europäisches Parlament 2001, Art. 10, § 1). Eine Ausnahme bildet das Einverständnis des Betroffenen oder die Notwendigkeit der Dokumentation dieser Daten für Zwecke, die in Zusammenhang mit dem Arbeitsrecht stehen. Hierfür gelten strenge Maßstäbe (vgl. Europäisches Parlament 2001, Art. 10, § 2). Auch für substanzielles öffentliches Interesse dürfen Ausnahmen gemacht werden, wenn angemessene Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden (vgl. Europäisches Parlament 2001, Art. 10, § 4). Diese Sicherheitsvorkehrungen sind im Einzelnen vom European Data Protection Supervisor (EDPS) zu prüfen (vgl. Europäisches Parlament 2001, Art. 27, § 1).

Nach der EU-Osterweiterung und damit nach der Veröffentlichung des neuen Statuts wurde ein Fragebogen an alle neuen Kollegen gegeben, der Aufschluss über das Empfinden der Mitarbeiter der Beitrittsländer geben sollte. Mit dem neuen Statut wurden Regelungen geändert, die aufgrund des zeitlichen Zusammenfalls von Osterweiterung und Statutsreform missinterpretiert wurden. So bezogen einzelne neue Mitarbeiter die im Statut festgelegte Gehaltskürzung von bis zu einem Drittel für neu eingestellte Mitarbeiter auf sich persönlich, sodass bei ihnen der Eindruck entstand, sie seien Mitarbeiter zweiter Klasse.

Generell ließen einige Antworten Barrieren zwischen den „neuen“ und „alten“ Mitarbeitern der EU zu, was aber nicht auf kulturelle Unterschiede und Stereotype für vermeintliche Osteuropäer zurückgeführt wurde, sondern auf den großen Altersunterschied, denn die Beitrittsländer entsenden vornehmlich sehr junge Mitarbeiter zur EU. Barrieren wurden hauptsächlich empfunden, weil einige neue Kollegen mit den Worten empfangen wurden: “[...] *the service works well even without you*“. Einige Befragte bemängelten, dass sie ihre Arbeit aufzunehmen hatten, ohne ihren Kollegen überhaupt vorgestellt worden zu sein und fühlten sich dadurch nicht wirklich willkommen. Es gab keine Einstiegsprogramme für die neu zugegangenen Mitarbeiter außer den regulären Ausbildungszyklen, was bedauert aber dennoch akzeptiert wurde. Ein großes Problem stellen die zwei Hauptsprachen der EU dar, Englisch und Französisch. Insbesondere weil die Mitarbeiter aus den Beitrittsländern Schwierigkeiten mit

der französischen Sprache haben, sind ihnen Bewerbungen auf andere Dienstposten verwehrt, da diese oft nur in französischer Sprache veröffentlicht werden. Auch die Kommunikation insgesamt findet zum Bedauern der neuen Mitarbeiter oft nur auf Französisch statt, was zu einer Isolation im Kollegenkreis führt und von den Betroffenen als Mangel an Chancengleichheit empfunden wird.

Die Verlängerung der Arbeitsverträge wurde bis zur letzten Minute hinausgezögert, was bei den betroffenen Mitarbeitern zu erheblichen Verunsicherungen führte und bei ihnen den Eindruck erweckte, sie seien nicht gut genug, um für die Gemeinschaft arbeiten zu dürfen.

Fast alle Befragten werteten die multikulturelle Umgebung ihres neuen Arbeitsplatzes als persönliche Bereicherung, obwohl viele diese Multikulturalität nicht empfanden, da sie kaum mit anderen Kulturen in Berührung kamen. Meistens waren die einzelnen Nationalitäten unter sich, da keine Social Events oder Kooperationen mit anderen Arbeitsbereichen zur Annäherung und zum gegenseitigen Verständnis angeboten wurden.

Keine Missverständnisse gab es bei der Frage nach der Gleichberechtigung von Frauen. Fast alle Befragten hielten das EP für einen Arbeitgeber mit guter Gender-Perspektive. Kinderbetreuungseinrichtungen und Work-Life-Balance-Aspekte wurden durchweg mit hohem Qualitätsstandard bewertet. Insgesamt wurden die vorhandenen Probleme als Fragen der Zeit und der Stabilisierung der neuen Verhältnisse angesehen.

Aus der Auswertung der Befragung wurde geschlossen, dass die Bedürfnisse der neuen Kollegen gar nicht so sehr von denen der Mitarbeiter der „alten“ Mitgliedstaaten differierten (vgl. Krestýnová 2005, S. 5f).

Die neue Mitarbeiterstruktur gab offenbar auch Anlass zur Aufklärung über Stereotype, die sich in den Köpfen der Mitarbeiter festgesetzt hatten, wie z. B. dass Polen, die Slowakei und Tschechien keine Staaten des Ostblocks, sondern mitteleuropäische Staaten sind, dass es sehr wohl einen Unterschied zwischen Lettland und Litauen gibt, der sich nicht zuletzt auch in den sehr unterschiedlichen Sprachen niederschlägt, dass es die Tschechoslowakei seit über zehn Jahren nicht mehr gibt und dass Slowenien ein durchaus entwickeltes, modernes mitteleuropäisches Land ist (vgl. Stereotypes 2005, S. 7). Stereotype entstehen, wenn keine ausreichende Aufklärung und kein angemessener Informationsfluss vorhanden sind. Dies war offenbar beim EP der Fall, denn *“staff suddenly found themselves surrounded by people from different backgrounds, who brought new ideas and perhaps saw things in a different light”* (Personally Speaking 2005, S. 8).

Bei Aufnahmeprüfungen wird auf Kandidaten aus religiösen Minderheiten besondere Rücksicht genommen. Das EPSO organisiert beispielsweise für Muslime, die an religiösen Feiertagen nicht arbeiten dürfen, gesonderte Prüfungstermine, wenn diese mit deren Feiertagen kollidieren (vgl. Anastasaki-Berry 2005, S. 14f). Der Präsident der „European Parliament’s Anti-Racism and Diversity Intergroup“, Claude Ajit Moraes, bemängelt dagegen, dass religiöse und ethnische Diskriminierung in der Europäischen Union nicht nur in den Mitgliedstaaten, sondern auch in den Reihen der EU-Mitarbeiter bislang ignoriert würde. EU-Richtlinien, die zwischen 1999 und 2004 auf den Weg gebracht wurden, wurden in den Mitgliedstaaten nur unzureichend in nationales Recht umgesetzt, sodass bereits Maßnahmen gegen einzelne Mitgliedsnationen unternommen wurden. Das Hauptproblem ist dabei nicht das Unverständnis für fremde Religionen oder Ethnien, sondern vielmehr das Fehlen des Verständnisses für die Verantwortung des Staates für den Schutz religiöser und ethnischer Minderheiten. Der Staat spielt die entscheidende Rolle für die gesetzlich garantierte Sicherheit und Gleichstellung von Minderheiten. Die Erfahrungen aus den Mitgliedstaaten spiegeln sich dann in der Gesinnung der EU-Mitarbeiter. Auch in den Institutionen der EU wird die Förderung von ethnischen Minderheiten durch mentale Barrieren und die daraus folgende Bevorzugung einer Gruppe gegenüber anderen behindert. Die Europäische Union als Organisation hat bereits die rechtlichen Grundlagen gelegt, die für die Chancengleichheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig sind, das Projekt EQUAL unterstützt Diversity-Bemühungen in den Mitgliedstaaten und dennoch tut die EU intern nicht das, was sie extern als Notwendigkeit friedlichen Zusammenlebens propagiert. Bis 2002 konnte die EU keine Statistik der ethnischen, religiösen oder rassischen Vielfalt in den eigenen Reihen nachweisen. Im Gegensatz dazu können Unternehmen, für die ursprünglich Diversity Management von Rechtswegen unumgebar wurde, heute auf vielfältige Vorteile zurückblicken, die ihnen durch DiM eröffnet wurden. Ein großes Problem ist die personelle Zusammensetzung der Institutionen der EU. So sind kaum farbige Mitarbeiter beschäftigt, obwohl ein Großteil der Bevölkerung der EU nicht weiß ist. Diesen Missstand zu beheben muss Aufgabe der obersten Vorgesetzten sein. Neue Rekrutierungsvorgaben müssen festgeschrieben und durchgeführt werden, um die ethnische Vielfalt der Mitgliedstaaten in den Institutionen der EU abbilden zu können. Dieser Aufgabe kommt die EU derzeit nicht nach (vgl. Moraes 2006, S. 4).

8.8 Betriebsvereinbarungen / Dienstvereinbarungen

Die EU blickt auf einen Verhaltenscodex, der alle Beamten und Bediensteten der EU zu besonderem Pflichtgefühl aufruft. Mit der Reform des Statuts sollte auch dieser „Kodex für gute Verwaltungspraxis“ überarbeitet werden. Von 1997 bis 1999 wurde an der Überarbeitung gefeilt. 2000 wurden die Personalvertretungen mit dem neuen Entwurf konfrontiert. Ziel war es, durch zusätzliche Rahmenregeln zum Statut dazu beizutragen, *„die Resultate in den Mittelpunkt zu stellen und verbleibende Grauzonen zu beseitigen“*. Klare ethische und praktische Regeln mit *„Leitlinien für gute Verwaltungspraxis in den Beziehungen zur Öffentlichkeit“* sollten geschaffen werden (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 3f).

Der Verhaltenskodex bezieht sich dem Anschein nach noch auf das alte Statut von 1997. *„Ziel dieses Kodexes ist es, den Beamten und Bediensteten ihre beruflichen Pflichten zu erläutern, indem ihnen zur Kenntnis gebracht wird, wie das Organ das Statut der Beamten, die Beschäftigungsbedingungen für die sonstigen Bediensteten und die sich daraus ergebenden Regelungen oder Anweisungen auslegt. Es handelt sich somit um eine Art Gebrauchsanweisung für die einschlägigen Bestimmungen, aber auch um einen Verweis auf die wichtigsten Grundsätze, die jeder Angehörige des europäischen Dienstes beachten muss. Er muss daher zusammen mit dem Statut gelesen werden. Wie der Ausschuss Unabhängiger Sachverständiger in seinem zweiten Bericht erklärt: „Verhaltenskodexe sind keine formellen Verfahren, sondern sie sollen einen moralischen Bezugspunkt für Beamte und Inhaber öffentlicher Ämter bieten““* (Europäisches Parlament 2005).

Das Schriftstück gliedert sich in drei Abschnitte: Allgemeine Pflichten, Dienstpflichten, und Beziehungen zu den Bürgern. Die allgemeinen Pflichten beziehen sich auf die Unabhängigkeit, Zurückhaltung in Äußerungen gegenüber der Öffentlichkeit und die Geheimhaltungspflicht der Beamten. Das Kapitel Dienstpflichten betont neben den Pflichten, die den administrativen Dienstbetrieb sicherstellen, die Achtung der Kollegen, die Pflicht zur Zusammenarbeit und den Schutz der Beamten. Im Unterkapitel: Pflicht zur Achtung der Kollegen heißt es: *„Im Dienst darf der Beamte bzw. Bedienstete unter keinen Umständen die Würde seiner Kollegen gleichgültig welchen Dienstranges durch unangemessenes Verhalten oder aggressive oder ehrenrührige Äußerungen verletzen. Auf derartige Verhaltensweisen oder Äußerungen stehen disziplinarische Strafen“* und *„Der Beamte bzw. Bedienstete muss seinen Kollegen gegenüber, sowohl ranghöheren als auch rangniedrigeren Mitarbeitern gegenüber Achtung zeigen. In keinem Fall können Haltungen eines völligen Mangels an Achtung toleriert werden, wie die Weigerung, erhaltene Anweisungen zu befolgen, Mitarbeit bzw. Unterstützung für mit*

Arbeit überlastete Kollegen zu verweigern oder in einem Zustand im Dienst zu erscheinen, der mit der zur Ausübung der Aufgaben gehörenden Würde unvereinbar ist“ (Europäisches Parlament 2005, Abs. D). Die Aufzählung des zweiten Zitats lässt vermuten, dass Diversity-Grundsätze hier eher nicht gemeint sind, sondern mehr die Pflicht zum treuen Dienen.

Im Unterkapitel „Pflicht, seine Verantwortung als Beamter wahrzunehmen“, wird die Verbundenheit zur homogenisierenden Personalpolitik ebenfalls deutlich: *„Die Verantwortung jedes Beamten bzw. Bediensteten ist nicht nur individueller, sondern auch allgemeiner Natur. Solidarität und Gemeinschaftsgeist müssen Vorrang haben, da jeder auf seiner Ebene für das gute Funktionieren des Generalsekretariats Verantwortung trägt. Niemand kann seine Tätigkeitsbeschreibung zur Entschuldigung nehmen, um sich nicht um Störungen des Dienstablaufs zu kümmern, von denen er Kenntnis erhält. So ist beispielsweise unverzüglich zu melden, wenn irgendeine Fehlfunktion im Gebäude festgestellt wird.“*

Die „Pflicht der Zusammenarbeit“ bezieht sich nicht etwa auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, sondern auf die Meldepflicht eines jeden Beamten, der Unregelmäßigkeiten mit der Absicht des Betruges wahrnimmt.

Mit dem „Schutz der Beamten“ ist die Gegenleistung der EU für loyale Pflichterfüllung gemeint, indem die Rechte der Beamten bzw. Bediensteten und deren Familien gegenüber unberechtigten Dritten verteidigt werden.

Das dritte Kapitel beschreibt die „Beziehungen zu den Bürgern“. Unter anderem wird hier verlautbar: *„Der Beamte bzw. Bedienstete muss in Ausübung seiner Funktionen und bei der Bearbeitung eines Antrags oder einer Angelegenheit stets jegliche Diskriminierung aufgrund von Nationalität, Geschlecht, Rasse oder ethnischer Herkunft, Kultur, Religion, Alter, Sprache, sexueller Orientierung oder körperlicher Merkmale immer vermeiden. Ferner darf er die ihm übertragenen Befugnisse bei der Ausübung seines Amtes niemals missbrauchen.“* (Europäisches Parlament 2005, Kap. III). Daneben befasst sich dieses Kapitel im Weiteren mit administrativen Regeln.

Insgesamt zeichnet sich bei der Lektüre des Verhaltenscodexes des EP ab, dass bei dem gesamten Verhalten der Beamten zwar auf die normalen Regeln des Anstandes verwiesen wird, dass aber alles in allem die Würde des Amtes und die verschworene Gemeinschaft der homogenisierenden Personalpolitik beschrieben wird.

Neben dem Verhaltenscodex gibt es die „Guidelines for Good Administrative Behaviour“. In diesen Richtlinien wird beschrieben, wie die Mitarbeiter der EU den Umgang mit der Öffentlichkeit zu vollziehen haben. Neben den Prozeduren für die Bearbeitung von Dokumenten, E-

Mails, Anfragen und Beschwerden aus der Öffentlichkeit, den Umgang mit den Medien und den Schutz der persönlichen Daten sowie das Verhalten am Telefon wird darin noch einmal auf die Nicht-Diskriminierungs-Richtlinien hingewiesen: *„The Commission respects the principle of non-discrimination and in particular, guarantees equal treatment for members of the public irrespective of nationality, gender, racial or ethnic origin, religion or beliefs, disability, age or sexual orientation. Thus, differences in treatment of similar cases must be specifically warranted by the relevant features of the particular case in hand”*. Für Verstöße oder Unzulänglichkeiten in Verbindung mit diesen Richtlinien gibt es ein offizielles Beschwerdeverfahren (vgl. Kommission 2000a, S. 4).

Zusätzlich zu dem Verhaltenskodex und den „Guidelines for Good Administrative Behaviour“ wurde ein interinstitutioneller Ausschuss mit dem Namen „Regeln für das Verhalten im öffentlichen Dienst“ gebildet. Dieser Ausschuss gibt Empfehlungen für ethische Grundsätze im Rahmen der europäischen Organe. Zusätzlich beteiligt er sich an der Erarbeitung von zusätzlichen Verhaltenskodizes einzelner Organe und leistet Unterstützung bei der Überwachung der Umsetzung dieser Kodizes (vgl. Kommission 2000 Teil II, S. 3).

8.9 Auszeichnungen

Die Equal Opportunities Unit des Europäischen Parlaments hat im Februar 2005 erstmals seine Equality Awards verliehen und am 08. März 2005 feierlich bekannt gegeben. *„The idea was to recognise and give visibility to internal practices that have contributed in improving or increasing equality with the European Parliament administration. [...] There was a common feeling that staff and management should be made more aware of the basics of equal opportunities issues and, eventually, try to turn that awareness into a change of mentalities, attitudes and behaviours.”* Die Equality Awards sollen künftig jährlich verliehen werden für besonderes Engagement zur verbesserten Integration aller Unterschiedlichkeiten innerhalb der Belegschaft. Über 30 Nominierungen standen der Juri 2005 zur Auswahl. Es wurden zwei Preise - an eine Frau und an einen Mann - vergeben (vgl. Brignone 2005a, S. 28). Preise durch externe Organisationen oder Institutionen stehen bislang noch aus. Das mag an der Größe der EU liegen, kann aber auch auf die geschlossene Struktur der EU zurückgeführt werden, die kaum Informationen nach außen dringen lässt.

Fünfter Abschnitt: Explorative empirische Erhebung, Auswertung

9. Umfrage unter einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der EU

Um die Einschätzung der Mitarbeiter zu diversity, Diversity Management und zu den im vorigen Kapitel beschriebenen Maßnahmen herauszufinden, sollte eine Umfrage durchgeführt werden.

Mit der Erhebung unter den Mitarbeitern sollten die Wahrnehmung von diversity und diesbezügliche regionale und demographische Wahrnehmungsunterschiede, das Verständnis, die Erscheinungsformen und die ökonomische Relevanz von diversity und DiM ergründet werden. Dabei wurden keine Thesen zugrunde gelegt, sondern es sollten erste Erkenntnisse gewonnen und Zusammenhänge erkannt werden. Falsifikations- und Konstruktionsstrategien kamen daher im Rahmen dieser Arbeit nicht infrage.

Für die Erhebung wurde ein teilstandardisierter Fragebogen mit der Möglichkeit, eigene Gedanken zu formulieren, konzipiert. Dieser sollte mit Unterstützung von verantwortlichen Personalmanagern der EU in gedruckter Form an die Probanden verteilt werden.

Der Fragebogen konnte in englischer, deutscher oder französischer Sprache beantwortet werden (s. Anhang: Questionnaire). In einem Anschreiben wurde auf die Relevanz von diversity und den sich daraus ergebenden Hintergrund des Befragungsprojektes hingewiesen. Die steigende Bedeutung von diversity und DiM in der Gesellschaft und der Bezug zur Europäischen Union sowie dem Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften wurden ebenso verdeutlicht. Vielfalt und Individualität der Mitarbeiter wurden als zentrale Elemente des Konzeptes von Diversity Management herausgestellt und dass der Umgang mit der Vielfalt innerhalb der Europäischen Union eine besondere Herausforderung darstellt. Es wurde klar betont, dass die EU bereits sehr bemüht ist, der Vielfalt ihrer Mitarbeiter nach Möglichkeit gerecht zu werden und dass sie aufgrund dessen jede Diskriminierung wegen persönlicher Eigenschaften im Artikel 1(d) des Statuts für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften verbietet. Ausdrücklich wurde die vertrauliche Behandlung der Antwortbögen, absolute Discretion und die Verwendung der gewonnenen Daten nur in zusammengefasster Form zum Zwecke von allgemeinen Aussagen zugesichert.

Im Vorfeld der Untersuchung wurde ein Pretest mit zwei sachverständigen Beamten des Europäischen Parlaments und des Europäischen Rechnungshofes durchgeführt, der Aufschluss

über die Durchführbarkeit der Befragung geben sollte. Der Fragebogen konnte in ca. 20 Minuten beantwortet werden und musste nur in wenigen Formulierungen angepasst werden.

Zur Vorbereitung der Umfrage wurde die Leiterin der EOU des EP aufgesucht, die selbst großes Interesse am Ergebnis dieser Befragung hatte und das Projekt mit zusätzlichen Vorschlägen und weiteren Überlegungen zur Durchführung unterstützte.

Mit der Befragung sollte ein repräsentativer Querschnitt der Mitarbeiter erreicht werden, was sich aber als sehr schwierig herausstellte. Leider folgte nach der offiziellen Anfrage für die Untersuchung eine Absage durch den Präsidenten des Europäischen Parlaments, der sich auf Bedenken des Generaldirektors für Personal, Barry Wilson, und des Datenschutzbeauftragten des EP berief. Auch weitere Nachfragen und Initiativen von führenden Beamten des EP führten nicht zum gewünschten Erfolg. Es stellte sich heraus, dass die Umfrage nicht erwünscht war und auch durch Abänderung des Fragebogens nicht genehmigt worden wäre.

Da die Umfrage ein entscheidender Bestandteil dieser Arbeit sein sollte, musste ein anderer Weg gefunden werden, um einige Ergebnisse zu erzielen. Der Anspruch auf Repräsentativität wurde fallen gelassen und stattdessen eine Möglichkeit gesucht, überhaupt irgendwelche Ergebnisse zu bekommen. Der Fragebogen wurde zunächst von einigen Mitarbeitern der EU, die auf privater Basis ermittelt wurden, an Kolleginnen und Kollegen weitergegeben. Einige Mitarbeiter sagten aber auch die Kooperation mit dem Hinweis auf ihre Loyalität zur Führung ab. Einige gaben zur Kenntnis, dass viele ihrer Kolleginnen und Kollegen aus Angst vor Repressalien nicht antworten wollten, da ihnen der Fragebogen nicht anonym genug erschien. Aufgrund der teilweise sehr kleinen Abteilungen hätten durch die Angabe des Geschlechtes, des Alters und der Nationalität Rückschlüsse auf die Person gezogen werden können. Bedenken, vertrauliche Informationen preisgeben zu müssen, war ein weiterer Grund, sich nicht an der Umfrage zu beteiligen. Trotz Beschwichtigungsversuchen und der nochmaligen Zusage absoluter Vertraulichkeit war keine höhere Beteiligungsbereitschaft zu erreichen.

Über zwei leitende Mitarbeiter des EP wurde nun der Kontakt zu insgesamt 33 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hergestellt, die den Fragebogen ausgefüllt zurücksandten. Entscheidender Nachteil dieser Vorgehensweise war es, dass die Teilnehmer nicht persönlich angeschrieben werden konnten und dass die Befragung daher so anonym war, dass keine Gruppierungen nach Institutionen möglich waren. Es ist lediglich die Aussage möglich, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Europäischen Kommission, des Europäischen Parlaments, des Europäischen Rechnungshofes, des Europäischen Rates, des Europäischen Gerichtshofes und des Wirtschafts- und Sozialausschusses beteiligt haben. Aus den Antworten der meisten Befragten ging ein persönliches Interesse am Thema Diversity hervor.

Das Alter der Beteiligten war zwischen 33 und 63 Jahren. 12 Frauen und 21 Männer aus den Niederlanden, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Irland und Schweden, alle- samt weißer Hautfarbe bzw. „europäisch“, schickten ihre beantworteten Fragebögen in Pa- pierform oder per E-Mail zurück. Von einer Repräsentativität kann also gar keine Rede sein. Neun Probanden waren katholisch, 12 protestantisch und neun gehörten keiner Konfession an. Drei gaben ihre Religion mit „christlich“ an. Dies lässt keinerlei Rückschlüsse zu und wird bei der Auswertung vernachlässigt.

Die Einstiegsjahre bewegten sich zwischen 1976 und 2005. 12 der befragten Mitarbeiter be- fanden sich in Führungspositionen und waren zwischen 52 und 61 Jahre alt.

9.1 Befragungsinhalte und -aufbau

Um eine Tendenz und ein eventuelles Verständnis für eine Umstrukturierung der Organisati- on zu erkennen, sollte ergründet werden, inwieweit die Mitarbeiter der EU bereit sind, über diversity und Diversity Management nachzudenken, Sinn in Diversity zu sehen und entspre- chende Bestrebungen zu eruieren und zu fördern. Es ging in der Befragung im Wesentlichen um die persönlichen Einschätzungen der derzeitigen Personalführungspraktiken, um erkannte Erscheinungsformen von d/Diversity und deren Akzeptanz aus Sicht der Mitarbeiter sowie um die Relevanz von Diversity Management für eine effektivere und effizientere Zusammen- arbeit und für den ökonomischen Wert von DiM.

Der Fragebogen umfasste 14 Fragen auf vier DIN-A 4 Seiten. Die Fragen waren hintereinan- der ohne sichtbare Gliederung aufgeführt. Zu allen Fragen waren Mehrfachantworten mög- lich.

Die erste Frage sollte die individuellen soziodemographischen Daten wie Alter, Geschlecht, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Zugehörigkeitsdauer zur EU und die Position in der Organisation verdeutlichen. Fragen, die sowohl sichtbare als auch kaum wahrnehmbare Merkmale ihrer Person erfassten. In der zweiten Frage sollte der Proband sein persönliches Verständnis von diversity und Diversity Management in freier Beschreibung ausdrücken. Die dritte Frage, ob DiM nach Ansicht des Befragten schon in der EU praktiziert würde, sollte mit einer Begründung für diese Auffassung ebenfalls in freier Beschreibung beantwortet werden.

Ein weiterer Teil mit fünf Fragen sollte gezielt über die Auffassung von ökonomischer und individueller Relevanz von diversity und Diversity Management Aufschluss geben. Fragen

zur Kreativität und Innovation, Leistungsfähigkeit, Problemlösungsqualitäten, Flexibilität und Kosten sollten die Einstellung des Befragten verdeutlichen.

Die Akzeptanz von vielfältigen Personalstrukturen, sei es vor demographischen, kulturellen, persönlichen oder ethnischen Hintergründen, ist nach den Prinzipien von DiM für die Motivation, Innovation, Kreativität und Entscheidungsfindung der Mitarbeiter wichtig. Die Fragen wurden formuliert, um das Verständnis für das Effektivitäts- und Effizienzpotenzial multikultureller Gruppen zu ergründen. Es wurde nach der Einschätzung von Diskriminierungs- und Fairnessgrundsätzen sowie nach persönlichen und organisationsbezogenen Effektivitäts- und Effizienzgrundsätzen von heterogenen bzw. homogenen Gruppen gefragt. Der Schwerpunkt lag hierbei auf ökonomischen Gesichtspunkten wie Zeit-, Motivations-, Kreativitäts- und Effizienzvorteilen.

Mit einer weiteren Frage sollten die Erscheinungsformen von d/Diversity in der EU und deren Bedeutung für die Vorgesetzten herausgefunden werden. Hat der Altersunterschied, das Geschlecht, die Nationalität, die Hautfarbe oder die sexuelle Neigung etc. eine große oder eher geringe Bedeutung? Beispielsweise könnte die Beachtung und Wertschätzung der sexuellen Neigung, der Nationalität und der religiösen Einstellung des Mitarbeiters dessen Integration besonders zuträglich sein. Die Befragten sollten Auskunft geben, welche dieser Persönlichkeitsmerkmale für sie als besonders wirkungsvoll für die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit gelten.

Eine Organisation mit einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur, in der die individuellen Unterschiede der Mitarbeiter beachtet und wertgeschätzt werden, verspricht nach den Regeln von DiM Vorteile in der persönlichen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch geringere Fluktuation, bessere Integration, geringeren Krankenstand oder die höhere Motivation der Mitarbeiter. Die persönliche Einstellung der Vorgesetzten zur Vermeidung von Diskriminierung und Förderung der Chancengleichheit sowie die Begründung des eigenen Personalführungsverhaltens mit moralischen oder ökonomischen Argumenten sind für das Wirtschaftlichkeitsbewusstsein notwendig und interessant. Daher sollten in zwei Fragen zunächst die ökonomischen Vor- und Nachteile von DiM nach Möglichkeit beschrieben werden. Hierbei wurde berücksichtigt, dass wahrscheinlich nicht jeder Mitarbeiter diese Fragen beantworten konnte, aber es bestand die Möglichkeit, dass sich auch Mitarbeiter beteiligten, denen der ökonomische Nutzen des Konzeptes bekannt war. Vorteile ergeben sich z. B. für das Kreativitätspotenzial, Problemlösungen und Entscheidungsfindungen oder die Flexibilität und können damit insgesamt zu Kostenvorteilen führen. Ebenso kann die Einführung von

Diversity Management zu Nachteilen führen, wenn bestimmte Grundsätze nicht beachtet werden. In diesem Fall können sich die o. g. Vorteile ins Gegenteil verwandeln. Die Einstellung zu diesen Fragen spiegelt das wirtschaftliche Verständnis der Vorgesetzten und Mitarbeiter für Diversity wider.

Nach diesen Fragen zu Vor- und Nachteilen einer Implementierung von DiM wurde nachgefragt, ob das neue Statut eine genügende Rechtsgrundlage für die Einführung bildet. Wie schon oben beschrieben wurde, gilt in Vorgesetztenkreisen die Auffassung, dass das Statut eine ausreichende Grundlage bietet, obwohl eine eindeutige Organisationsphilosophie daraus nicht hervorgeht.

In den USA sind schon seit Ende der 1980er Jahre immer weniger staatliche Regulierungsmaßnahmen notwendig, um eine faire und diskriminierungsfreie Stellenverteilung zu gewährleisten. Frauen und Minderheiten benötigen hier nicht länger einen „boarding pass“, sondern eher eine Aufwertung (vgl. Thomas 1990, S. 108). Bei der EU-Verwaltung, die bisher eine sehr unausgewogene Stellenverteilung aufweist, stellte sich die Frage nach der Akzeptanz von Regulierungsmaßnahmen seitens der Organisationsführung. Dass unterschiedliche Individuen auch unterschiedlich behandelt werden müssen, ist ein Grundsatz von DiM, der im Verhaltenscodex für die Mitarbeiter der Organisation verankert werden müsste. Die Befragten wurden mit Statements konfrontiert, die die Notwendigkeit und den wirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management beschrieben und denen sie zustimmen oder widersprechen konnten.

Eine weitere Frage sollte die Meinung der Probanden zum diversity-Bewusstseinsgrad und zur Praktikierbarkeit von Diversity Management widerspiegeln. In freier Beschreibung sollten Möglichkeiten zur Verbesserung des derzeitigen Zustandes formuliert werden.

Zwei weitere Fragen zielten auf das moralische und/oder ressourcenorientierte Verständnis von diversity und Diversity Management sowie mögliche organisatorisch-administrative Vorkehrungen ab. Welcher Hauptgrund für die Einführung von DiM besteht in den Augen der Mitarbeiter? Mittels welcher Institutionen oder Einrichtungen kann DiM am besten organisiert werden?

Am Schluss der Befragung sollten die Probanden noch darlegen, ob sie bereits mit DiM vertraut oder ob ihnen das Diversity-Konzept fremd war.

9.2 Auswertungsmethode der Befragung

Die Fragebögen waren sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur und verlangten daher entsprechende Auswertungsmethoden. Die Kombination einer sowohl qualitativen als auch quantitativen Auswertung ist in diesem Fall zwar möglich (vgl. Spöhring 1989, S. 105f; Flick 1995, S. 280ff), aber nicht unbedingt sinnvoll. *„Wo es zum Verständnis eines Problems beiträgt, müssen demgemäß auch qualitativ Forschende quantifizieren und sich dabei an die Regeln halten, die die quantifizierende Forschung entwickelt hat“* (Oswald 1997, S. 74).

Um die Probandenperspektive umfassend darstellen zu können, musste die Nähe zum Forschungsgegenstand (EU-Mitarbeiter und ihre d/Diversity Perspektive) gewährleistet werden. Sowohl die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes als auch einzelne besonders relevante Merkmale oder quantifizierbare Variablen sollten mit dem Fragebogen erfasst werden. Es sollten ursprünglich Erkenntnisse gewonnen werden, die über den Einzelfall hinausgehende Generalisierungen ermöglichen. Das Typische des Einzelfalles sollte durch Vergleiche in einen Zusammenhang eingeordnet werden. Aufgrund der geringen Beteiligung wird die Auswertung aber hauptsächlich qualitativ sein, dennoch werden einige quantitative Aussagen getroffen, um das Verständnis zu erleichtern.

Aus der Untersuchung konnte aufgrund dieser geringen Beteiligung leider nicht die Zusammensetzung der Belegschaftsstruktur der Institutionen der Europäischen Union und deren jeweiliger diversity- bzw. Heterogenitätsgrad abgeleitet werden. Die Kenntnis der oben beschriebenen Einstellungsgrundsätze lässt aber die Annahme zu, dass die EU offensichtlich eine heterogen-multikulturelle Organisation darstellt. Das kulturelle und organisationsdemographische Umfeld der EU wurde daher in die Studie miteinbezogen. Eine Ausdifferenzierung der jeweiligen Einzelindikatoren der Befragten hinsichtlich relevanter Personenvariablen wie Geschlecht, nationale Herkunft und Rassenzugehörigkeit schloss sich an diesen ersten Schritt an. Aussagen über beispielsweise geschlechts- oder nationalitätsspezifische Einstellungen zu diversity können aber nicht getroffen werden. Zur Analyse der quantitativen Daten des Fragebogens wurden auch exemplarische und charakteristische Daten aus den Gesprächen herangezogen, die zuvor zur Organisation der Umfrage mit den leitenden Mitarbeitern geführt wurden.

Wegen der Komplexitätsreduzierung durch die vorgegebene schriftliche Struktur des Fragebogens kann der Nachteil der unterschiedlichen Interpretation durch die Befragten nicht ausgeschlossen werden. Zusätzliche Interviews waren aufgrund der oben beschriebenen Beden-

ken der Probanden und der restriktiven Haltung der EU zu Umfragen nicht möglich. Diesem Mangel konnte also nicht Abhilfe geschaffen werden. Es war also davon auszugehen, dass trotz des vorangegangenen Pretests einzelne Fragen falsch verstanden würden.

10. Auswertung der Befragung

Aus den Einstiegsjahren und dem Alter der Befragten ergab sich ein Einstiegsalter der Probanden zwischen 26 und 45 Jahren. Alle Befragten wurden noch nach den Grundsätzen des alten Statuts in den Dienst bei der EU eingestellt. Da früher eine Altersgrenze von 31 Jahren galt, müssen einige Probanden mittels Ausnahmeregelungen als Seiteneinsteiger aus nationalen Verwaltungen in den Dienst der EU eingetreten sein.

Aus der Zusammensetzung der Beteiligung von 36,4% Frauen und 63,6% Männern an der Befragung sollten hier keinerlei Ableitungen getroffen werden. Dass sieben Nationen beteiligt waren, deutet zwar auf eine multinationale Zusammensetzung der Belegschaft hin und ist auch nach den Bestimmungen für die Stellenbesetzung aus 27 Nationen plausibel, kann aber dennoch nicht als absolute Gegebenheit für einzelne Institutionen verstanden werden. Auch die überwiegend weiße Hautfarbe und die Religionen der Beteiligten lassen keinen Schluss auf eine bestimmte Verteilung der EU-Mitarbeiter zu.

36,4% der Teilnehmer bekleideten Führungspositionen. Allesamt männlich und jenseits des 52. Lebensjahres. Obwohl diese Verteilung und die Informationen aus der vorhergehenden Untersuchung den Schluss suggerieren, dass sich die Führungspositionen der EU in Männerhand befinden, sollte aufgrund der geringen Untersuchungstiefe hieraus keine Folgerung abgeleitet werden.

10.1 Diversity Verständnis

In den Institutionen der EU wird nach den obigen Erkenntnissen noch nicht hinreichend über ein aktives Diversity Management nachgedacht, obwohl sie über unzureichende Effizienz der Arbeit klagen und DiM nachgewiesenermaßen ein Instrument darstellt, das gerade der Arbeitseffizienz förderlich ist. Bis auf 27,3% der Mitarbeiter gaben die Befragten trotzdem an, mit dem Diversity Management Konzept vertraut zu sein. Die Frage nach dem persönlichen Verständnis von diversity und Diversity Management wurde aber von fast allen Teilnehmern mit moralischen Attributen umschrieben: *“Treat everybody the same way; give space to ventilate emotions; positive action for ensuring equivalence between population and employee*

profits in terms of sex, age, religion, ethnic belonging and geographic origin; coming from different cultural backgrounds; interacting in a multicultural and multilingual environment". Einige wenige fanden aber auch Beschreibungen, die auf ökonomischen Nutzen hindeuten: *"Managing diversity ist der Versuch, durch eine bewusste Politik Nachteile, die aus den Unterschieden entstehen oder entstehen können, zu verhindern; bewusste Politik, die unterschiedliche Nationalitäten, Religionen, Geschlechter in alle Arbeiten einbezieht; a necessary element of managing human resources given that diversity has always been with us; the right person on the right place; neutralize the differences in order to avoid conflicts; means to ensure that all, whatever their personal characteristics, can participate and contribute to the operation of society and that all are recognised and valued as legitimate member of the society; recognising difference yet looking beyond people's characteristics (physical, racial origin, sexual orientation) to focus on their skills and what they can bring to a team"*. Bemerkenswerterweise argumentierten sechs Teilnehmer, die nicht mit dem DiM-Konzept vertraut waren, ebenfalls mit diesen ökonomischen Vorteilen.

Die Frage, ob Diversity Management in den Institutionen der EU schon praktiziert würde, beantworteten alle männlichen Teilnehmer mit „Ja“. Sie begründeten diese Einschätzung mit den Argumenten, dass alle ihren Job erfüllten, obwohl viele unterschiedliche Nationalitäten zusammenarbeiten müssten und sie hätten schließlich auch ihre gemeinsamen Kaffeepausen. Dass viele die Arbeit zu ernst nähmen und alle immer zu spät kämen, würde toleriert. Einige stellten die Frauenförderung, die Sprachen- und Nationalitätenvielfalt als besonderes Merkmal für die Selbstverständlichkeit der DiM-Praxis heraus und begründeten diese Selbstverständlichkeit mit dem wachsenden Druck durch die Erweiterung der EU. Die klassische Gleichberechtigungspolitik werde aber schon längere Zeit betrieben und seit der Einführung des Artikels 13 (vgl. Europäische Gemeinschaften 2002, Art. 13) in den EU-Vertrag seien auch andere Gruppen, wie z. B. Personen mit Behinderungen explizit in der Personalpolitik erfasst.

Einige Befragte schränkten ihre Antwort ein: *"But only in a narrower sense: geographic and gender (handicapped to some extent)"*. Andere bezeichneten DiM als eine eher zufällige Erscheinung: *"But unintentional: recruitment leading to an equal geographic distribution - diversity as a logical consequence; however: more or less harmonised level of education"*. Gemeint ist hier offenbar nicht Diversity Management, sondern diversity. Die meisten Frauen verneinten die Frage ohne Begründung. Lediglich eine Teilnehmerin war sich bei der Beantwortung nicht sicher: *„Difficult to say; my impression is that every official is treated equally,*

appreciated on their own merits (or lack of merits), and that has nothing to do with nationality, origin or sex”.

Wegen der geringen Beteiligung an der Umfrage kann hier nicht davon ausgegangen werden, dass nur wenige Mitarbeiter das Prinzip von DiM verstanden haben. Es wird aber klar, dass zumindest ein Teil der Mitarbeiter den ökonomischen Nutzen des Prinzips gegenüber den moralischen Argumenten in den Vordergrund stellt. Das Ergebnis deutet an, dass DiM in den Institutionen der EU eine Zukunft haben kann, solange die Mitarbeiter bei der Umsetzung des Konzeptes zu Rate gezogen werden und Schulungen vorgenommen werden, die alle Mitarbeiter in die tatsächlichen Hintergründe von DiM einweisen.

Die Mitarbeiter, die Diversity bereits in der EU praktiziert sehen, begründen dies hauptsächlich mit banalen Argumenten, die mit DiM nur wenig zu tun haben. Hintergründig sehen nur wenige ein Defizit, das behoben werden muss. Über die Verneinung der Frage durch die meisten Frauen lässt sich nur spekulieren. Argumentiert man aber mit den Beiträgen aus der Broschüre „Equality“ (Kap. 8) oder den Antworten des Interviews (Kap. 7), wird deutlich, dass sich insbesondere Frauen z. B. bei der Besetzung von Spitzenpositionen, bei der Förderung und Beförderung und bei der Berücksichtigung ihrer familiären Verhältnisse tatsächlich vernachlässigt sehen müssen.

Im Folgenden wurde gefragt, ob homogene oder heterogene Gruppen (Nationalität, Kultur, Religionen, Rassen, sexuelle Orientierungen und Geschlechter) in der eigenen Abteilung effektiver und effizienter zusammenarbeiten würden. Einzelne Ausprägungen von Gruppeneigenschaften standen zur Verfügung. Nicht alle Teilnehmer beantworteten hier alle Unterfragen, was entweder bedeuten kann, dass sie keine Meinung hatten oder dass sie einzelne Ausprägungen für nicht relevant hielten (Tab. 3). Der Hintergrund der Frage basierte auf den eigenen Erfahrungen der Befragten bei der Arbeit in Arbeitsgruppen. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, die Position in einer Gruppe oder die Art der Arbeitsgruppe war bei der Beantwortung der Frage nebensächlich.

	Heterogen		Homogen	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Kreativität bei Problemlösungen	57,1	75,0	0,0	0,0
Motivation von Minderheiten	57,1	75,0	0,0	0,0
Zeit zur Problemlösung	0,0	25,0	42,9	25,0
Höhere Flexibilität	28,6	75,0	0,0	0,0
Effizienz der Arbeit	14,3	25,0	42,9	50,0
Kooperation mit Externen	28,6	50,0	0,0	0,0

Tab. 3: Vorteile heterogener Gruppen

57,1% der Männer (16,3% davon Vorgesetzte) und 75% der Frauen waren der Ansicht, dass heterogene Gruppen in ihrer Kreativität und Innovation für Problemlösungen und Entscheidungsfindungen effektiver und effizienter seien, ebenso würden diese Gruppen die Integrität und Motivation von Minderheitengruppen stärken.

25,0% der Frauen waren der Meinung, dass heterogene Gruppen sogar weniger Zeit für Entscheidungsfindungen und Problemlösungen benötigten. 42,9% der Männer und 25% der Frauen hielten dagegen und schrieben diese Qualitäten den homogenen Gruppen zu. 28,6% der Männer und 75% der Frauen sahen insgesamt eine höhere Flexibilität ihrer Institution durch heterogene Gruppen gewährleistet.

42,9% der Männer, darunter drei Vorgesetzte, und 50% der Frauen waren der Ansicht, dass homogene Gruppen insgesamt effektiver und effizienter arbeiten als heterogene. 14,3% der Männer und 25% der Frauen waren vom Gegenteil überzeugt.

Bei der Kooperation mit externen Institutionen bietet eine heterogene Zusammensetzung der Mitarbeiter eher Vorteile. Dieser Überzeugung waren 28,6% männliche und 50% weibliche Teilnehmer. Homogenen Gruppen schrieb kein Teilnehmer diese Eigenschaft zu.

Eine Teilnehmerin gab in einem Kommentar zu bedenken, dass *“some are seen through the lens of their belonging to groups“*. Diese Aussage kann unterschiedlich gewertet werden: z. B. können hier Stereotypisierungen oder persönliche negative Erfahrungen eine Rolle spielen. Ein männlicher Teilnehmer beantwortete die Frage gar nicht und kommentierte seine Überzeugung mit: *„Wrong question: A group can only work with a more or less homogeneous attitude (no question of races etc.) - Heterogeneity is the salt in a homogeneous group!“*

Insgesamt wurden heterogene Gruppen 78 Mal gegenüber homogenen Gruppen bevorzugt. Dreißigmal waren homogene Gruppen nach Ansicht der Befragten heterogenen Gruppen überlegen.

In der nächsten Frage sollte eine Rangreihung vorgenommen werden. Damit sollten die diversity-Charakteristika für die Effizienz der Zusammenarbeit eingeschätzt werden: *„Bitte bewerten Sie von 1 (am höchsten) - 6 (am niedrigsten) die Auswirkung der folgenden diversity-Charakteristika auf die Effizienz Ihrer Zusammenarbeit“*. Einige Teilnehmer erachteten die Charakteristika ethnicity, disability, sexual orientation und religion für so unwichtig, dass sie alle mit der Stufe „6“ bewerteten (Abb. 11).

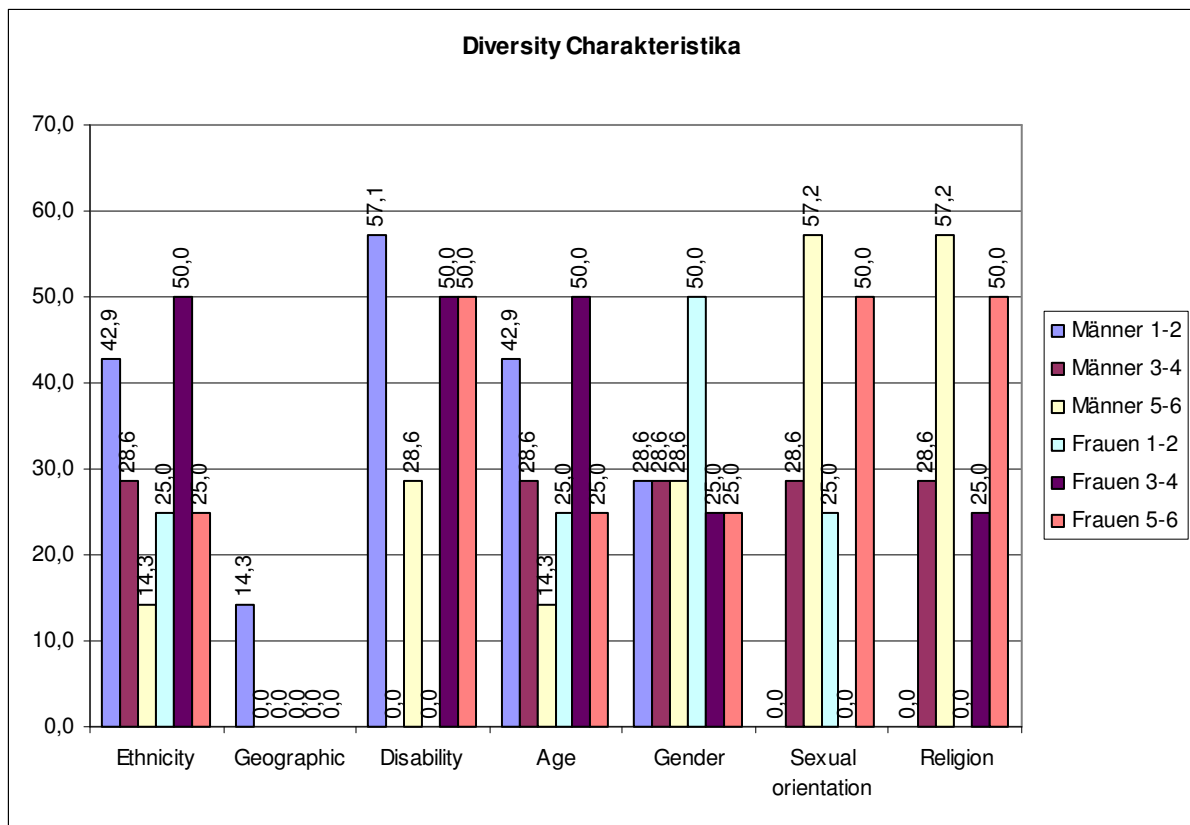


Abb. 11: Wichtigkeit von Diversity-Charakteristika

Die Bewertung der ethnischen Abstammung ist gleichmäßig verteilt. Ein Fünftel sah sie als erste Priorität, ein weiteres Fünftel sah die Ethnizität als belanglos an. Das zusätzliche Merkmal „geography“ bzw. „nationality“ wurde allerdings von drei Probanden auf Platz zwei gesehen, was die Aussage ein wenig relativiert. Während die Frauen die Ethnizität als eher zweitrangig bewerten, sieht knapp die Hälfte der Männer eine hohe Priorität der Ethnizität und unterstreicht diese Ansicht noch mit einer hohen Bewertung der geographischen Herkunft. Interpretiert man diese Wertigkeit mit den vorangehenden Aussagen aus dem Interview und den Erkenntnissen aus der Broschüre „Equality“, so ist wahrscheinlich, dass die Mentalitätsunterschiede unter den EU-Mitarbeitern eine gewichtige Rolle bei der Zusammenarbeit spielen müssen. Unter diesen Gesichtspunkten kann die Bewertung der Frauen auch so interpretiert werden, dass Frauen vielleicht weniger in internationalen Arbeitsgruppen vertreten sind, weil sie nicht die Positionen bekleiden, die sie für diese Arbeiten qualifizieren und dass sie daher die Bewertung der Ethnizität eher mit Abstand sehen.

Auch die Bewertung der Bedeutung von Behinderungen stellt sich ähnlich dar. Über die Hälfte der Männer sieht in der Behinderung einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit, wohingegen nur ein Drittel sie als unerheblich bezeichnet. Keine der Frauen bewertet Behinderung als erste oder zweite Priorität. Insgesamt bewerten nur 36,4% sie als überhaupt nicht

relevant. Der Großteil der Befragten sieht also eine Relevanz, wenn auch nicht an erster Stelle. Zusammen mit den Erkenntnissen aus „Equality“ scheint es wahrscheinlich, dass die noch nicht ausgereifte Infrastruktur für Behinderte eine Auswirkung auf die Zusammenarbeit hat, da für Behinderte lange und beschwerliche Entfernungen zu Arbeitstreffen zeitliche Verzögerungen mit sich bringen können.

Das Alter scheint für Männer eine größere Bedeutung für die Zusammenarbeit zu haben als für Frauen. Etwa die Hälfte der Männer sieht deren Relevanz an erster und zweiter Stelle, während für die Hälfte der befragten Frauen die Bedeutung des Alters eher an dritter und vierter Stelle steht. Da eine nach Frauen und Männern getrennte Bewertung hier wenig Sinn macht, ist die Feststellung aussagekräftiger, dass insgesamt 24 Befragte das Alter an erster bis vierter Stelle platzieren, während nur sechs Probanden das Alter als irrelevant ansehen. Das Alter hat also eine Relevanz für die Zusammenarbeit. Aus dem Statut ist bekannt, dass die Position in der Hierarchie der EU auch eine Alterserscheinung sein kann. Je älter der Mitarbeiter ist, umso höher ist seine dienstliche Position als Vorgesetzter. Es bleibt jedoch die Frage offen, ob die Beeinflussung der Zusammenarbeit aufgrund der Position oder der Leistungsfähigkeit des Älteren eine Relevanz hat.

Gender ist nach dieser Erhebung unter den Männern ein Merkmal für die Effizienz der Zusammenarbeit, das unterschiedlich bewertet wird, denn jeweils 28,6% der Männer sehen Gender als relevant, weniger relevant oder irrelevant an. Von den befragten Frauen befinden allerdings 50% Gender als besonders wichtigen Faktor in ihrer Abteilung. Zwei Drittel der Männer und drei Viertel der Frauen sehen das Thema Gender als wichtigen Einfluss auf die Zusammenarbeit an. Relativ gering ist damit der Anteil derer, die Gender für irrelevant halten. Mit Bezug auf das Interview und „Equality“ wird klar, dass Gender nicht nur ein Thema für Frauen ist, sondern in der EU wahrscheinlich auf breiter Basis diskutiert wird.

Die sexuelle Orientierung wird von der Mehrheit der Befragten als eher unwichtig angesehen, dennoch steht die sexuelle Identität der Mitarbeiter für 25% der Probandinnen an erster Stelle. Vielleicht ist dies ein Hinweis darauf, warum die Gruppe „EGALITE“ eine so geringe Aufmerksamkeit genießt. Vielleicht ist „EGALITE“ aufgrund der großen Akzeptanz und Toleranz, wie sie im Interview beschrieben wurde, nicht so sehr erforderlich, wie die Rainbow Gruppen oder GLOBE.

Auch die Religionszugehörigkeit der Mitarbeiter spielt für die Zusammenarbeit eher eine untergeordnete Rolle. Die Antworten bewegen sich eher im unteren Feld der Möglichkeiten. Hieraus können allerdings kaum Schlüsse gezogen werden, obwohl auch unter den christlichen Hauptreligionen der EU durchaus Kontroversen bestehen. Der zeremonielle Habitus und

die Hauptglaubensrichtung der christlichen Religionen sind aber ähnlich, sodass bei der geringen Untersuchungstiefe keine andere Tendenz zu erwarten war.

10.2 Vor- und Nachteile von Diversity

Die nächsten drei Fragen beschäftigten sich mit den Vor- und Nachteilen, die die Implementierung von Diversity Management mit sich bringen würde. Fünfzehn Unterpunkte beschrieben mögliche Vorteile, siebzehn Punkte beschrieben mögliche Nachteile. Des Weiteren sollten die vier Vor- bzw. Nachteile gekennzeichnet werden, die für die Probanden am wichtigsten erschienen. Auch hier haben nicht immer alle Probanden alle Unterpunkte gekennzeichnet, vielleicht weil sie sich unsicher waren oder weil sie die Situation nicht korrekt einschätzen konnten (Abb. 12).

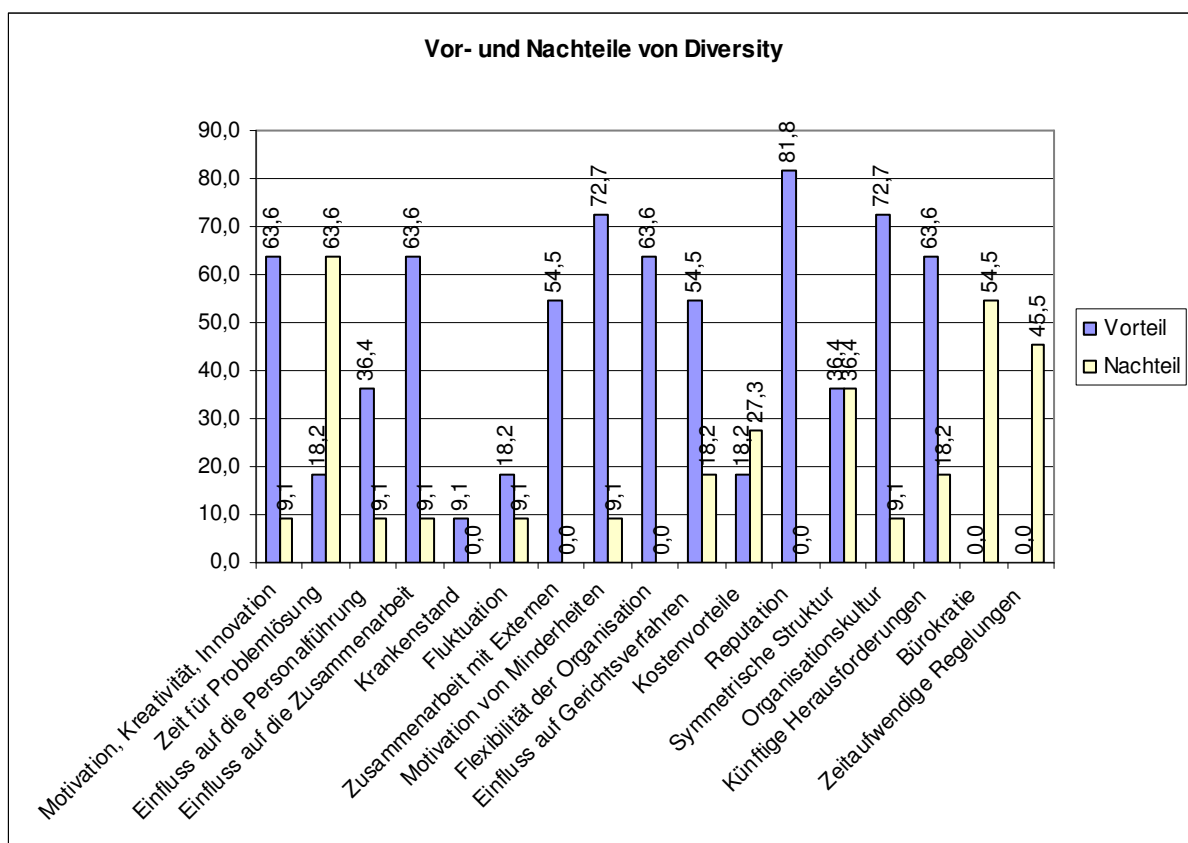


Abb. 12: Vor- und Nachteile der Implementierung von DiM

63,6% der befragten Mitarbeiter sahen durch die Implementierung von DiM eine Steigerung von Motivation, Kreativität und Innovation der Mitarbeiter und 45,5% von ihnen bewerteten diesen Vorteil als einen der vier Vorteile, die für sie am wichtigsten erschienen. 18,2% der Befragten sahen diesen Vorteil nicht, doch 72,7% sahen auch keinen Nachteil in diesem

Punkt. Sehr ähnlich stellte sich das Ergebnis der Frage nach dem Einfluss auf die interne Zusammenarbeit dar. Auch der Einfluss von DiM auf die Motivation von Minderheitengruppen wurde von den meisten Probanden als vorteilhaft erkannt und war für mehr als die Hälfte einer der wichtigsten Vorteile. Die Zusammenarbeit mit externen Organisationen wurde von über 50% als positiver Effekt von DiM beschrieben. Einen Nachteil sah niemand.

Insgesamt bestätigen die Antworten der Probanden die Theorie des Aktionsmodells von Cox, dass DiM offenbar direkte Auswirkungen auf die Kreativität, Innovationsmotivation und die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben könnte.

18,2% der Probanden erkannten bei einer Implementierung von DiM Zeitvorteile für Problemlösungen und Entscheidungsfindungen. Diese Mitarbeiter hatten in der vorherigen Frage auch Zeitvorteile bei dem Einsatz von heterogenen Gruppen gesehen und befürchteten auch keine Zunahme des internen Bürokratieaufwandes. Bei der Auswertung der Fragebögen dieser Probanden entstand insgesamt der Eindruck, dass sie alle Fragen grundsätzlich mit „ja“ beantworteten, die in der Fragestellung vordergründig suggerierten, dass DiM etwas Positives für eine Organisation sein könnte. Vielleicht führte hier auch Zeitdruck zu einer oberflächlichen Wahrnehmung der Fragestellung und damit zu unlogischen Antworten. 63,6% der Mitarbeiter hingegen teilten diese Meinung nicht. 45,5% von ihnen bewerteten die Zunahme der internen Bürokratie und 36,4% den zusätzlichen Zeitbedarf dabei als einen der vier wichtigsten Nachteile. Der Großteil der Mitarbeiter sieht also genau die Nachteile, die im Vorangegangenen auch als Nachteile herausgearbeitet wurden. Die Sensibilität für auftretende Schwierigkeiten, die mit der Einführung von Diversity Management verbunden wären, ist also durchaus vorhanden und wird als Herausforderung gesehen.

Vorteile für den Krankenstand und die Fluktuation sahen nur wenige Befragte. Auch die Vorgesetzten bewerteten DiM für diese Faktoren nicht als Vorteil. Ebenso sahen sie aber auch keine Nachteile. Gegenüber 36,4% der Befragten fanden allerdings 9,1% einen Nachteil für die Personalführung, und für die Fluktuation sahen ebenfalls 9,1% der Befragten gegenüber 18,2% einen Nachteil. Alle Vorgesetzten sahen einen Nachteil für die Entwicklung der Kosten, wobei die Hälfte von ihnen diesen Einfluss sogar als einen der wichtigsten Nachteile ansah. Der Krankenstand und die Fluktuation scheinen nach Meinung der Befragten durch DiM eher weniger beeinflussbar zu sein. Dies widerspricht den Annahmen, die von den meisten DiM-Forschern getroffen wurden. Geht man davon aus, dass die Vorgesetzten aber das feinere Gespür für die Zusammenhänge von Zeit-, Bürokratie- und Kostenaufwand haben, würde

dies die Sensibilität der EU für die Herausforderungen einer Einführung von DiM erneut verdeutlichen.

Vorteile für den Verlauf von Gerichtsverfahren und DiM als Reputation für Neueinsteiger schätzten sehr viele Befragte, 18,2% hoben das Ansehen der Organisation gegenüber neuen Mitarbeitern als einen der wichtigsten Punkte besonders hervor. Ähnlich deutlich war das Ergebnis für die Aussage, dass DiM einen positiven Einfluss auf die Änderung der Organisationskultur haben würde. Hier wird deutlich, dass DiM von den Mitarbeitern durchaus als positiver Einfluss auf die Gesamtsituation der EU-Institutionen gesehen würde. Es muss gemäß der Antworten auf die dritte Frage des Fragebogens allerdings berücksichtigt werden, dass die meisten Befragten davon ausgehen, dass DiM bereits in der EU praktiziert wird und dass damit die Positivitäten von DiM nach deren Meinung bereits eingetreten sind. Es muss demnach bereits große Zufriedenheit mit der derzeitigen Situation herrschen.

Die Flexibilität der Organisation und damit die gute Wappnung für künftige Herausforderungen wurden von 63,6% der Befragten als Vorteile von DiM gesehen. Die Flexibilität bezeichneten alle Vorgesetzten als einen der wichtigsten Vorteile. Bemerkenswert ist allerdings, dass auch 18,2% der Mitarbeiter DiM als entscheidenden Nachteil für die Bewältigung von Herausforderungen in der Zukunft und 9,1% DiM als Nachteil für die Veränderung der Organisationskultur ansahen. Wiederum vorausgesetzt, dass ein Großteil der Befragten davon ausgeht, dass DiM bereits praktiziert wird, könnten die beschriebenen Nachteile mit der Veränderung der geographischen und demographischen Gegebenheiten der EU-Erweiterung zusammenhängen, die ja im Interview mit dem leitenden Mitarbeiter im EP schon bemängelt wurden. Insgesamt wird DiM aber eher als Vorteil interpretiert.

Entscheidende Nachteile wurden offenbar auch in dem höheren internen Bürokratieaufwand und den damit verbundenen zeitaufwendigen Regulierungen vermutet. Diese Nachteile wurden insbesondere von den Vorgesetzten als besonders schwerwiegend eingeschätzt, da diese sich als Frontmänner bei der Umsetzung von DiM sehen könnten.

Für eine ausgewogene symmetrische Struktur in Bezug auf Gender und Nationalität der Mitarbeiter ließ sich keine eindeutige Aussage treffen. Bis auf 9,1% der Befragten, die diesen Punkt als entscheidenden Nachteil von DiM ansahen, hatten weder Männer noch Frauen, weder Vorgesetzte noch die anderen Mitarbeiter hier eine einstimmige Meinung.

Bei der Auswertung dieser Fragen fiel auf, dass einige Probanden einzelne Unterfragen z. B. als Nachteil beantworteten, sie gleichzeitig aber als besonderen Vorteil kennzeichneten. Andere hielten die Einschätzung der Faktoren als Nachteile für überflüssig und beantworteten die entsprechenden Fragen gar nicht. Die Interpretation ist also mit Vorsicht zu genießen.

10.3 Qualität des Statuts

Für eine Implementierung von DiM sind die Aussagen und Festlegungen des Statuts von besonderer Bedeutung. Daher bezog sich die nächste Frage auf die Qualität des neuen Statuts bezüglich der Implementierung von Diversity Management. Bis auf 9,1% der Mitarbeiter, die diese Frage klar verneinten, befanden 57,1% der männlichen und 75% der weiblichen Befragten das Statut als ausreichend, weil es die unterschiedlichen Kulturen innerhalb der EU besonders berücksichtigt, den sozialen Aspekt mehr in den Fordergrund stellt als das alte Statut und die national unterschiedlichen Qualifikationsnachweise für die Einstellung in den EU-Dienst, z. B. die Homologisierung von Diplomen und Ausbildungsnachweisen, nivelliert. Ebenso würden nun die Prinzipien der Nichtdiskriminierung im Statut berücksichtigt. Als guten Start aber unzureichend beschrieben es einige Vorgesetzte, weil entsprechende Ausführungsbestimmungen und Anweisungen für die Umsetzung von vielen Vorschriften des Statuts fehlten. Die Mitarbeiter, die das neue Statut als unzureichend ablehnten, begründeten ihre Aussage damit, dass das Regelwerk zu generalistisch sei. Insbesondere der Artikel 1(d) decke alle denkbaren Faktoren ab, was letztendlich zu einer positiven Diskriminierung führen könnte. Andere bezeichneten das neue Statut als zu neutral bezüglich Diversity Management, aber der „Code of Good Practice for the Employment of People with Disabilities“ sei eine gute Ergänzung. Eine Mitarbeiterin sah im neuen Statut zwar eine gute und ausreichende Basis für DiM, hielt aber die Implementierung von Diversity Management für keine gute Idee. Eine Begründung für diese Aussage wurde leider nicht gebracht. Die anderen beantworteten diese Frage gar nicht. Eine mutmaßliche Annahme für die Nichtbeantwortung ist, dass das neue Statut vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch nicht geläufig ist.

In der nächsten Frage sollten die Probanden Vorschläge für Maßnahmen bringen, die ein diversity-Klima positiv beeinflussen würden.

Die Vorgesetzten sahen DiM als Führungsaufgabe und schlugen z. B. Workshops, den Personalaustausch mit einzelnen Nationen oder die Bildung von „flexiblen Teams“ vor. „*Glaubwürdige Maßnahmen, die zu sichtbaren Ergebnissen führen*“, müssten ergriffen werden. Sie

sahen einen Kulturwandel als erforderlich an, der zu einer höheren Risikobereitschaft insbesondere bei der Übernahme neuer Aufgaben führen müsste. Des Weiteren müssten die Gremien für die Personalauswahl heterogen besetzt werden. Ein Mitarbeiter schlug die „*Schaffung eines entsprechenden Regelwerks*“ für die aktive Verfolgung der Prinzipien von DiM vor. Eine Mitarbeiterin sah in der Schaffung von Regeln nur den ersten Schritt, der durch „*training and awareness raising in a second step and last but not least: mentality change of each individual staff member*“ ergänzt werden müsse.

Die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sahen überwiegend soziale Aspekte wie „*providing opportunities to learn about different cultures; by the recruitment on an equal geographic distribution; prohibition of discrimination; the will to support the management; accepting the fact that diversity has always been with us can help include its management in the overall management of human resources*“. Es wurde aber auch Kritik an der Führung geäußert. Z. B. wurden „*echte Führungsqualitäten und Einsatzbereitschaft*“ eingefordert. Die ehrliche Einschätzung der Position von Minderheitengruppen durch eine qualifizierte Datenerhebung und konkrete Zielvereinbarungen seien Voraussetzung für „*positive and remedial action*“.

Die Aussage eines männlichen Mitarbeiters verdeutlicht dessen Einschätzung der Zusammenarbeit in seinem Bereich sehr anschaulich und vermittelt den Eindruck, als gebe es keinerlei Probleme in der Kooperation und Harmonie: „*The EU institutions are characterized by diversity. Don't make a problem out of our natural living and working together*“. Durch diese Aussage wird deutlich, dass das Bewusstsein für die Vielfalt der Mitarbeiter sehr ausgeprägt und die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit groß ist. Ein Problem mit dieser Vielfalt wird gar nicht gesehen, sondern ein natürliches Miteinanderleben und -arbeiten beschrieben. DiM wird damit infrage gestellt. Dass es von anderen Mitarbeitern aber Forderungen an die Organisationsführung nach Maßnahmen für die Unterstützung von Diversity gibt, relativiert diese Sichtweise.

10.4 Ökonomische Zusammenhänge

In der folgenden Frage sollte zu drei Statements Stellung bezogen werden:

(1) Für eine harmonische Zusammenarbeit ist nicht nur das Verständnis für unterschiedliche Arbeitsmethoden diverser Mitarbeiter ausschlaggebend, sondern der individuelle Wert derer unterschiedlichen Ideen und Meinungen ist wichtig.

Diese zugegebenermaßen nicht ganz einfache Aussage blieb von 25% der Probanden unbeantwortet. Die anderen stimmten ihr zu.

(2) Diversity Management sollte nicht nur in Lehrgängen vermittelt, sondern auch schriftlich im Statut als Organisationsphilosophie verankert werden.

Drei Vorgesetzte, 14,3% der männlichen und 25% der weiblichen Mitarbeiter stimmten dieser Aussage nicht zu. Die anderen, unter ihnen neun Vorgesetzte, unterstützten diesen Vorschlag.

(3) Trotz der höheren Transaktionskosten während der Einführungsphase von DiM glaube ich, dass sich mittel- und langfristig ein Kosteneinsparungseffekt einstellen wird.

Die männlichen Mitarbeiter, bis auf sechs Vorgesetzte, sahen diesen Effekt nicht. Bis auf 25% der Frauen stimmten die Mitarbeiterinnen dieser Aussage zu.

Die folgende Frage sollte das Verständnis für den ökonomischen Hintergrund von Diversity Management weiter verdeutlichen: Hat die Implementierung von DiM für Sie ökonomische, ethisch-moralische, beides aber mehr ökonomische, beides aber mehr ethisch-moralische Bedeutung?

Nur 28,6% der Männer sahen in der Implementierung von DiM neben ethisch-moralischen Gründen ökonomische Vorteile im Vordergrund. 25% der Frauen bewerteten die ethisch-moralischen Gründe neben den ökonomischen höher. Für eine Teilnehmerin "*Diversity Management would create conflicts between colleagues since it's an artificial approach*". Diese sehr kritische Ansicht der Mitarbeiterin betont die ethisch-moralischen Gründe und verurteilt DiM als künstlichen Ansatz und damit sogar als abträglich für die konfliktfreie Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Dies ist die zweite Aussage, die DiM als Konzept für ein konfliktfreies Zusammenarbeiten infrage stellt.

Alle anderen sahen ausschließlich ethisch-moralische Bedeutung in der Einführung von Diversity Management. Zur Begründung wurden Argumente angeführt wie "*better decisions, policies and services for the European populations; social justice; it is not about being nice with them, it is about eliminating prejudices and barriers*" (Abb. 13).

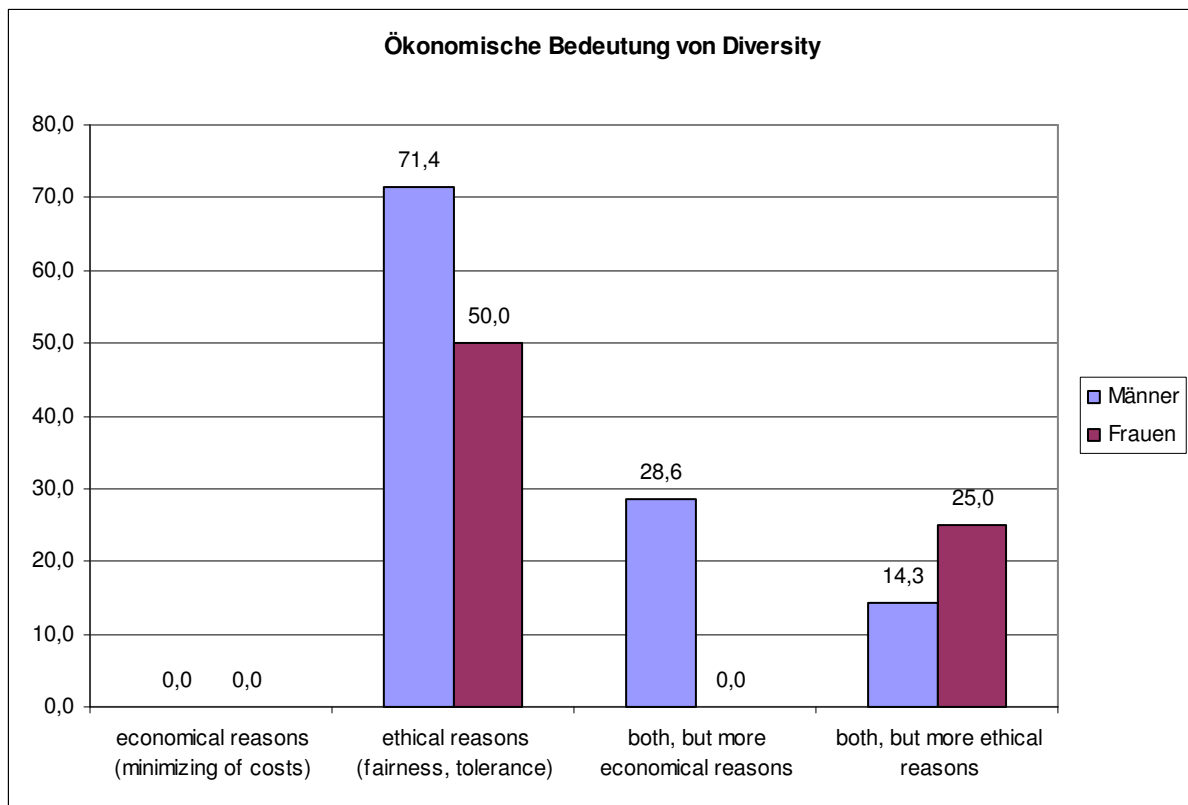


Abb. 13: Die ökonomische Bedeutung von Diversity

Die letzte Frage sollte klären, welche Institution am besten geeignet wäre, um Diversity Management zu einem Erfolg werden zu lassen. 85,8% der Männer und alle Frauen bevorzugten Institutionen außerhalb der personalführenden Dienststellen, wie z. B. Diversity Repräsentanten, eine Diversityabteilung oder Diversity Netzwerke. 42,9% der männlichen Befragten sahen entweder den nächsthöheren Vorgesetzten oder die Personalverwaltung, allerdings mit größerer Aufmerksamkeit für Mainstreaming, als geeignetste Institution für diesen Zweck. Aus dem oben beschriebenen Interview geht hervor, dass diese Ansicht insbesondere den Vorgesetzten eigentümlich zu sein scheint, was hier aber nicht bestätigt werden konnte. Kein Befragter sprach sich für einen Diversity Council aus, wie er bei Profitunternehmen zu finden ist.

10.5 Gesamtbewertung der Befragung

In der Umfrage wurden die Schwerpunkte auf die rechtlichen Erfordernisse für die Einführung von DiM, die Erscheinungsformen und die Akzeptanz von d/Diversity, relevante Effekte auf die Zusammenarbeit und den ökonomischen Wert von DiM gelegt.

Insgesamt wurden in erster Linie moralische Attribute für das Verständnis von diversity und DiM aufgezählt. Das neue Statut reiche aber als rechtliche Grundlage für die Einführung von DiM aus. Es könne allerdings keine Denkanleitung für die Mitarbeiter sein. Dazu müsse es durch Ausführungsanleitungen ergänzt werden. Dass DiM in einer Organisationsphilosophie verankert werden sollte, stößt allerdings auf geteilte Meinungen. Das Für überwiegt zwar, aber es gibt auch mehr gegensätzliche Meinungen als erwartet.

Die Erscheinungsformen und Akzeptanz von diversity und DiM stellten sich einigermaßen einheitlich dar. Die Begründungen für die Ansicht, dass DiM bereits in den Institutionen der EU praktiziert würde, waren zwar eher banaler Natur oder wurden auf einige Personengruppen, Zwänge und Zufälle eingeschränkt, aber die weitere Argumentation der Probanden lässt teilweise darauf schließen, dass DiM in der Praxis der EU bereits einen festen Platz haben könnte. Für ein Umdenken und die Integration von DiM in die Organisationsphilosophie müsste das Verständnis der Mitarbeiter für die Vielfalt der Kollegen, die Akzeptanz persönlicher Bedürfnisse, die Wertschätzung diverser Charaktereigenschaften und die Integration aller Minderheitengruppen aber noch aktiv gefördert werden.

Für die Bewertung von diversity für das Personalmanagement waren Sexualität und Religion relativ unwichtig. Höher bewertet wurde das Alter. Die Bewertung von Ethnizität und Behinderung bewegte sich im Mittelfeld des Interesses, was für die Annahme spricht, dass die Bemühungen der EOU Früchte tragen. Gender ist bei den befragten Frauen zwar ein dringlicheres Thema als bei den Männern, aber auch den Männern ist Gender nicht unwichtig. Insgesamt wird dieser Eindruck auch von der Auswertung der internen Veröffentlichungen bestätigt.

Für eine effektivere Problemlösung in Sachen Kreativität, Innovation und die Integrität von Minderheitengruppen wurden heterogene Gruppen angesehen. Dies gilt ebenso für die Zusammenarbeit mit externen Organisationen. Dass homogene Gruppen insgesamt effektiver und effizienter arbeiten, sahen die meisten Befragten trotzdem als wahre Aussage. Insgesamt wurden Motivation, Kreativität, Innovation, Flexibilität, positiver Einfluss auf die interne und externe Zusammenarbeit, Motivation von Minderheitengruppen, die Stellung bei Gerichtsverfahren, die Reputation für Neueinsteiger und die Wappnung für künftige Herausforderungen als klare Vorteile von DiM benannt. Auch der positive Einfluss auf die Organisationskultur sei ein entscheidender Vorteil.

Mit finanzökonomischen Werten von DiM wurde insgesamt von 15 Befragten argumentiert. Zwar wurden von fast allen Mitarbeitern positive Tendenzen für die Motivation, Flexibilität, Kreativität, Innovation etc. benannt, diese aber nicht als ökonomische, sondern soziale Werte

bewertet. Insgesamt kann gesagt werden, dass die Mitarbeiter in dieser Hinsicht nicht unbedingt ökonomisch denken. Einigkeit herrschte aber darüber, dass individuelle Werte, Ideen und Meinungen jedes einzelnen Mitarbeiters für ökonomischen Erfolg wichtig seien.

Nachteile wie die Zunahme der Bürokratie, des Zeitaufwands und damit eine ungünstige Kostenentwicklung wurden von Vorgesetzten wie Nichtvorgesetzten gleichermaßen gesehen. Weder Vor- noch Nachteile wurden in der Entwicklung des Krankenstandes oder der Fluktuation erkannt. Da die kurzfristigen Kostennachteile sehr hoch bewertet wurden, wurden längerfristige Kosteneinsparungseffekte durch DiM kaum gesehen.

Insgesamt wurden für Diversity Management hauptsächlich ethisch-moralische und weniger ökonomische Gründe angeführt.

Die zwei sehr kritischen Bemerkungen zu Diversity Management, würde man sie hoch bewerten, könnten die Vermutung nahe legen, dass die Implementierung von DiM mit zusätzlichen Vorschriften und Beschränkungen für die Mitarbeiter vielleicht sogar kontraproduktiv sein könnte, da die subjektive Empfindung der Zusammenarbeit bereits sehr auf Diversity-Werte ausgerichtet ist.

Teil D

Gesamtbewertung

1. Diversity Management als neue Führungsstrategie der EU

Hauptziel der Arbeit ist es, die multinationale und multikulturelle Organisation der EU vor dem Hintergrund einer steigenden Bedeutung von Diversity Management zu analysieren.

Aus der differenzierten Betrachtung stellten sich Vor- und Nachteile heraus, die für die adäquate Berücksichtigung der Vielfalt im Personalmanagement und in der Organisationsphilosophie zugunsten einer effizienteren Zusammenarbeit und für erfolgreiches DiM zu beachten sind.

Aufgrund der erkannten Nachteile und Defizite sollen nun im Vergleich mit den o. g. Wirtschaftsunternehmen und mithilfe der empirischen Erhebungen Empfehlungen für mögliche Verbesserungen gegeben werden. Es sollen Möglichkeiten gezeigt werden, die Verbesserungen für eine effektivere und effizientere Zusammenarbeit der diversen Nationalitäten, Kulturen und die diversity-Dimensionen eröffnen könnten.

Ein Ausblick wird den eventuellen wissenschaftlichen Fortgang darstellen und Anreize zu weitergehenden Überlegungen und Nachforschungen geben.

Neben dem allgemeinen Verständnis für diversity und Diversity Management sollte durch die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der EU auch den möglicherweise unterschiedlichen Auffassungen nachgegangen werden, die auf verschiedenen nationalen, kulturellen, religiösen, geschlechtlichen und Altersunterschieden basieren. Eine solche Aussage konnte leider aufgrund der geringen Beteiligung nicht getroffen werden.

Ein „homogenes Ideal“ ließ sich bei der Auswertung der internen Veröffentlichungen und der Antwortbögen allerdings teilweise feststellen, denn viele kontroverse Kommentare lassen den Rückschluss auf eine solche Homogenität innerhalb der EU-Institutionen vermuten. So fühlten sich einige Mitarbeiter beispielsweise aufgrund von Gruppenzugehörigkeiten, aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Minderheit oder ihrer familiären Situation stigmatisiert und diskriminiert. Die Equal Opportunities Units der EU leisten wertvolle Beiträge, um dieses homogene Ideal aufzubrechen und Minderheiten einen tolerierten Platz in der Gemeinschaft zu geben. Der gegenwärtige Erfolg der „diversity-Bewegung“ ist bereits weit fortgeschritten und es zeigt sich, dass Leistungsdefizite vielleicht künftig vermieden werden können, wenn sich die Organisationsphilosophie ändert.

Die rechtlichen Grundlagen wurden eingehend untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass die Vorgaben, die Neil Kinnock begründet hat, für eine gesunde DiM-Praxis ausreichen würden.

Das Verständnis der befragten Mitarbeiter für die neuen Vorgaben ist meist positiv. Insgesamt sind dies positive Voraussetzungen für eine Begünstigung von Diversity Management.

Die Akzeptanz und Wertschätzung im Kollegium der EU ist groß, das zeigte sich in der Befragung einiger Mitarbeiter. Die relativ eindeutige rechtliche Situation steht DiM nicht im Weg. Dennoch fühlen sich einige der Befragten insgesamt nicht diversity-gerecht behandelt. Eine Lobby finden sie in der EOU, die sich für DiM stark macht, die aber häufig an den Interessen der Obrigkeit scheitert. Die Europäische Union nutzt nicht das Potenzial, das ihr durch ihre Vielfalt gegeben ist. Sie hat trotz der Bemühungen der EOU das Interesse an DiM noch nicht gefunden.

Mit DiM sollen die individuellen Potenziale der Mitarbeiter auf die betriebliche Aufgabe konzentriert und verschwendete Energie für den Kampf um Anerkennung und Chancengleichheit für die Organisation aktiviert werden; denn Organisationen beschreiben ihre Arbeitsplätze nach Leistungsvorgaben und wirtschaftliche Interessen stehen auch bei den Prinzipien von Diversity im Vordergrund.

Unter vielen Wirtschaftsunternehmen, die Diversity Management mit großem Erfolg praktizieren, wurden die Ford Werke AG und die Deutsche Bank AG kurz dargestellt, um die positiven Auswirkungen von Diversity Management auf das Betriebsklima und den Unternehmenserfolg zu verdeutlichen. Beide Unternehmen können außerordentliche Erfolge mit der Implementierung von DiM verbinden und boten für den Vergleich mit den Institutionen der Europäischen Union eine gute Grundlage.

Sowohl die Ford Werke AG als auch die Deutsche Bank AG implementierten einen Diversity Council, Frauennetzwerke, Institutionen, die sich für die Belange ihrer schwulen, lesbischen oder bisexuellen Kolleginnen und Kollegen einsetzen, offene Netzwerke für Weiterbildung, Personalaustausche oder Seminare, breit angelegte Familienbetreuung und Arbeitszeitmodelle. Beide Unternehmen beschäftigen einen relativ hohen Ausländeranteil; durch Diversity-Trainings, Weiterbildungs- und Austauschprogramme wird dieser Verantwortung Rechnung getragen. Nicht zuletzt zollen Gebetsräume für Gläubige den nötigen Respekt vor der Individualität der einzelnen Mitarbeiter und deren Kulturen. Mit Mentorings, Coachings und durch die Einbeziehung der altersdemographischen Entwicklung werden neue und auch gestandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individueller behandelt. Betriebsvereinbarungen und Verhaltenscodices weisen den Weg für respektierliches Verhalten am Arbeitsplatz, führen dadurch zu einem wertschätzenden Ansehen intern und in der Öffentlichkeit.

Insgesamt sind bei Ford und der Deutschen Bank Faktoren zu beobachten, die in der Europäischen Union auch intern diskutiert werden oder schon vorhanden sind.

1.1 Vorschläge für die Personalmanagementpraxis der Europäischen Union

In den Institutionen der EU ist Diversity Management noch weitgehend unbekannt. Neil Kinnock beklagte Leistungsverluste und beschrieb, dass verschiedene Mitarbeitergruppen eine berufliche Zufriedenheit nicht erreichen. Positive Einschätzungen von erfolgreich praktiziertem DiM zeigen, dass sowohl Reibungen und Konflikte als auch die Bemühungen um die eigene persönliche und betriebliche Stellung von ökonomischer Bedeutung sind (vgl. besonders Pagel/Mauz 2004, S. 57ff; Jablonski 2004, S. 63ff; Rühl 2004, S. 71ff; Allner/Kaltenbach/Schulz 2004, S. 351ff; Gröben 2004, S. 443ff).

Die EU finanziert zahlreiche Projekte, um Chancengleichheit innerhalb ihrer Mitgliedstaaten zu unterstützen, versäumt es aber, einen eigenen Nutzen aus den Ergebnissen dieser Untersuchungen und Aktionen für sich selbst zu ziehen. Auch gibt es kein Benchmarking mit Wirtschaftsunternehmen, die DiM erfolgreich praktizieren. Die EU könnte wertvolle Praktiken aus den Bemühungen namhafter Unternehmen für die Entwicklung der eigenen Diversity-Praxis zurate ziehen.

Mit der Reformierung des Statuts für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften hat die EU bereits einen wichtigen und weitreichenden Schritt zu einer flexiblen, die Vielfalt respektierenden Organisation unternommen. Diversity Management ist aber nach wie vor nur in Ansätzen zu finden. Auch führende Mitarbeiter sind der Ansicht, dass DiM bisher keinen Eingang gehalten hat und dass es schwierig für die EU ist, dieses Konzept zu verwirklichen.

Ein großes Problem der EU ist, dass den meisten Mitarbeitern das DiM-Konzept wahrscheinlich unbekannt ist. Forderungen nach Gleichheit zwischen Männern und Frauen, Chancengleichheit von Behinderten, Work-Life-Balance, Anerkennung ihrer Individualität wie ihrer sexuellen Identität und ihres Glaubens etc. stehen relativ zusammenhanglos im Raum. Einzelne Interessengruppen vertreten ihre Belange, ohne auf andere Minderheiten besondere Rücksicht zu nehmen. Die Koordination dieser verschiedenen Interessengruppen, die Diversity Management erst möglich machen würde, fehlt gänzlich in den Überlegungen der EU. Die EOUs sind Institutionen, deren Kompetenzen für ein funktionierendes DiM wesentlich ausgebaut werden müssten. Sie hätten die Gelegenheit, DiM als ganzheitliches Managementkonzept voranzutreiben.

1.1.1 Diversity Council

Diversity Management liegt in der Verantwortung der Organisationsführung. Auf den oberen Etagen der EU müsste Diversity Management ernst genommen werden. Derzeit ist DiM für die Europäische Union aber ein Konzept, das auf einer unteren Ebene entdeckt wurde, die Organisationsleitung aber nicht erreicht. Um Diversity eine Chance zu geben, müsste die Verbindung zwischen den Diversity-Institutionen und der Organisationsleitung intensiviert werden. DiM braucht eine Unterstützung von höchster Position. Ebenso wie die Ressorts für Finanzen, Budgetierung, IT etc., in denen die ökonomischen Interessen der EU durch bedeutende Gremien und hohe finanzielle Mittel gefördert werden, braucht DiM einen Hintergrund, vor dem souverän die Vorteile von diversity ausgeschöpft werden können. Leider werden auch von den befragten führenden Mitarbeitern keine langfristigen finanzökonomischen Vorteile durch die Implementierung von Diversity gesehen. Die kurzfristigen bürokratischen, finanziellen und zeitlichen Nachteile, die DiM zunächst mit sich bringt, stehen hier im Vordergrund. Dagegen haben Wirtschaftsunternehmen die Vorteile, die sich durch geringere Fluktuation, geringere Krankenstände, höhere Leistungsfähigkeit etc. begründen, bereits nachgewiesen.

Für die verbesserte Zusammenarbeit wird von Mitarbeitern in einer Veröffentlichung in der Broschüre „Equality“ eine Umstrukturierung der Personalverwaltung vorgeschlagen, durch die ein Diversity-Mainstreaming-Gedanke mehr in den Vordergrund rücken sollte. Zu prüfen wäre, ob die Personalverwaltung zur Durchführung dieses Managementkonzeptes allein in der Lage ist, oder ob eine weitere Institution wie beispielsweise die EOU dabei zur Seite stehen müsste. DiM ist kein Konzept, das nach Aktenlage verwaltet werden kann, sondern das auf zwischenmenschliche Bedürfnisse und Prioritäten eingehen muss. Hierzu bedarf es besonderer Führungsqualitäten und der besonderen Nähe zum Mitarbeiter. Der Mitarbeiter muss das Gefühl bekommen, gebraucht, akzeptiert und mit all seinen Bedürfnissen respektiert zu werden. Die Organisation muss im Umkehrschluss durch die Zufriedenheit des Mitarbeiters für die eigene Aufgabenerfüllung profitieren können. Eine win-win-Situation müsste geschaffen werden. Ein erster Schritt wäre bereits eine für den Mitarbeiter konsequentere und planbarere Personalplanung durchzusetzen und nicht, wie von Mitarbeitern in der Broschüre „Equality“ beklagt, durch Verzögerungstaktik die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verunsichern. Für die Umsetzung von Diversity sollte die EU das „2007 Year of Equal Opportunities for All“ nutzen, das vielfältige Erfahrungen gebracht haben müsste und für die EU von großem Nutzen sein könnte.

Das Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften wird von dem im Interview befragten Mitarbeiter zwar für wenig hilfreich für neue Managementansätze gehalten, mit Kenntnis der DiM-Hintergründe lässt es aber ausreichende Spielräume für die Durchsetzung neuer Konzepte. In der Tat bietet das neue Statut hinreichende Grundlagen für weitere Bestrebungen in Richtung Diversity. Allein der Artikel 1(d) rechtfertigt bereits die Implementierung von Diversity. Viele weitere Vorschriften des Statuts und anderer Reglements begünstigen die Argumentation für Diversity. In der EOU des Europäischen Parlaments wurde die Qualität des Statuts für die Implementierung von DiM auch erkannt.

Bei der Untersuchung des Statuts stellte sich heraus, dass das derzeitige Beurteilungssystem für eine erfolgreiche Implementierung von Diversity nur unzureichend geeignet ist, da es nicht ausreichende realistische Aussagen über die Führungsqualitäten von Vorgesetzten eröffnet. Die Diversity-Fähigkeit von Vorgesetzten sollte durch ein Beurteilungssystem offen gelegt werden, das allen Beteiligten die Stellungnahme zu diesen Fähigkeiten ermöglicht (vgl. Stuber 2002b, S. 51). Die Einführung der 360°-Beurteilung ist daher zugunsten von Diversity mindestens wünschenswert, wenn nicht gar erforderlich.

Die Umsetzung von Diversity wird wahrscheinlich für die EU-internen Organe schwierig zu organisieren sein. Zwar gibt es interne Institutionen, die sich sehr für Diversity einsetzen, aber ohne externe Hilfe werden diese Institutionen den Durchbruch wahrscheinlich nicht problemlos schaffen können. Ein hilfreicher Ansatz wurde bereits durch die nähere Erläuterung des Diversity Excellence ModelsTM angegangen, dennoch könnten diese Bestrebungen auch durch Benchmarking und Kooperationen mit externen Organisationen unterstützt werden.

Intern bieten sich viele, wenig kostenintensive aber dafür hoch wirksame Möglichkeiten, DiM näher zu kommen. Diversity-Netzwerke, wie beispielsweise das abgeschaffte Alumni-Netzwerk der EU-Praktikanten, Frauen-, Behinderten- und andere Minderheitennetzwerke mit verantwortlichen Diversity-Beauftragten, durch die Erfahrungen ausgetauscht und Verbesserungsvorschläge verbreitet werden könnten, müssten daher gefördert werden. Initiativen der Kommission, wie z. B. die Initiative „For Diversity - Against Discrimination“ müssten ausgebaut und mit mehr finanziellen Mitteln ausgestattet werden.

Zur Organisation von DiM müssten die vielen kleinen Interessengruppen, die sich für Diversity stark machen, unter einen Dachverband gestellt werden. EPSO, die High Level Group on Gender Equality, EP-Win, das Gender Mainstreaming Committee, EGALITE, die Disability Support Group, die Interservice Working Group on Accessibility, und die European Parliament's Anti-Racism and Diversity Intergroup sollten einen gemeinsamen Interessenverband bilden, der zwar die einzelnen Ziele nicht vereinheitlicht, aber der die Gesamtleitung der Inte-

ressenvertretungen übernimmt und als Ansprechpartner für die Organisationsführung dient. Nur mit einem solchen Dachverband können Diversity-Bestrebungen einheitlich, konsequent und strukturiert in die Tat umgesetzt werden.

Die EOU würde sich aufgrund ihrer bereits vielfältig gestreuten Bemühungen um Diversity als eine solche Institution anbieten. Sie könnte als Diversity Council für alle Interessengruppen fungieren, müsste dafür aber ausgebaut und mit weiterreichenden Kompetenzen versehen werden. Das direkte Vorspracherecht bei der Kommission müsste sichergestellt werden. Aufgrund der örtlichen Dislozierung der EU in Brüssel, Luxemburg und Straßburg käme den Netzwerken besondere Bedeutung zu, wobei die enge Zusammenarbeit mit dem Diversity Council gewährleistet sein müsste. Die EOU trüge dabei die Verantwortung für die enge Zusammenarbeit und den Erfolg von DiM.

Für die Umsetzung von Diversity werden vielfältige Daten benötigt, ohne die das Konzept nicht durchführbar ist. Eine qualifizierte Datenerhebung, die Diversity-relevante Informationen über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenbart, ist hier von entscheidender Bedeutung, denn nur die Interessen von identifizierten Minderheiten können erfolgreich vertreten werden. Eine ehrliche Einschätzung von Minderheiten kann nur stattfinden, wenn die relevanten Daten verfügbar sind. Zu diesem Zweck müssten die derzeitigen Datenschutzbestimmungen der EU überarbeitet werden. Mindestens die freiwillige Angabe von Diversity-relevanten Daten müsste gestattet sein. Ein erster richtiger Schritt wird mit dem neuen Datenerfassungssystem Streamline getan, das freiwillige Datenangaben für Diversity-Zwecke ermöglicht. Die EOU müsste ihrerseits weitgehend uneingeschränkter Zugriff auf diese Daten haben.

Der EOU obläge dann die Verantwortung für die Organisation und Kooperation der einzelnen Interessengruppen. Durch dienststellenübergreifende Netzwerke und den Einsatz von Task Forces, wie sie bereits von Neil Kinnock gefordert wurden, könnten Informationen weitergegeben werden. Durch erfahrene Diversity Manager könnten Hilfestellungen bei der Umsetzung von Diversity gegeben werden. Diversity Manager müssten in allen Organisationsbereichen eingesetzt werden und in Diversity-Angelegenheiten das direkte Vorspracherecht beim Head of Unit genießen.

Für die EOU und die einzelnen Interessengruppen müsste die Möglichkeit geschaffen werden, sich bei externen Experten zu informieren und ggf. coachen zu lassen. Auch Mitarbeiter der EU fordern diese Möglichkeit (vgl. Verloo 2006, S. 31). Die finanziellen Mittel, die hierzu verfügbar sein müssten, würden sich mittelfristig amortisieren. Auch die Zusammenarbeit mit Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, die DiM bereits seit längerer Zeit praktizieren,

wären vorstellbar, um durch Benchmarking und ggf. Personalaustausche den korrekten Weg einzuschlagen. Beispiele anderer internationaler und interkultureller Institutionen könnten für die Implementierung von Diversity sehr hilfreich sein.

Wichtig für die interne Umsetzung von DiM ist die vorbehaltlose Einbeziehung der Organisationsführung. Das Top-down-Prinzip müsste durch die Verleihung aller notwendigen Kompetenzen und durch die uneingeschränkte Rückendeckung durch die Organisationsführung gewährleistet werden. Das Bottom-up-Prinzip müsste sich aus der Zusammenarbeit der EOU mit den Mitarbeitern, den Netzwerken und der Organisationsführung ergeben. Dazu müsste sich die Informationspolitik im Zusammenhang mit der Durchsetzung von Diversity-Grundsätzen allerdings ändern. Eine Broschüre mit den Meinungen betroffener Mitarbeiter reicht nicht aus, es müssten mehr Veranstaltungen mit Teilnahmepflicht zu diesem Thema stattfinden, weitreichende Informationen müssten durch Kampagnen auffällig gestreut, und professionelle Diversity-Trainings müssten angeboten werden. Aus Workshops und Weiterbildungsangeboten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte der Diversity Council wertvolle Schlussfolgerungen ziehen.

In solchen Veranstaltungen und Kampagnen müssten alle Grundsätze von DiM vermittelt werden. Nicht nur die Rechte, die mit Diversity verbunden sind, wie z. B. das Recht auf die Akzeptanz des eigenen Habitus, müssten unterrichtet werden, sondern auch die Pflichten, wie beispielsweise die Pflicht, andere Mitarbeiter mit all ihren Mängeln und Defiziten wertzuschätzen und zu respektieren. Dazu gehört auch die Unterlassung von despektierlichen Äußerungen und Witzen über die Persönlichkeit von Mitarbeitern, was oftmals als Kavaliersdelikt abgetan wird, für Diversity aber eine ausschlaggebende Bedeutung hat. Stereotypisierungen und die Bildung von dominanten Gruppen müssten unterbunden werden. Das Diskriminierungsverbot, das im Statut bereits festgeschrieben ist, müsste auf allen Ebenen unter Androhung disziplinarer Strafen durchgesetzt werden. Es müsste erreicht werden, dass Diversity auf allen Ebenen, insbesondere auch auf den Führungsebenen anerkannt und akzeptiert wird und dass insbesondere Vorgesetzte mit gutem Beispiel vorangehen.

Aufgrund der - zugegebenermaßen nicht repräsentativen - Umfrage könnte gemutmaßt werden, dass DiM insgesamt in den Institutionen der EU bekannter werden müsste. Zu wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind Diversity und dessen Grundsätze überhaupt bekannt. Die meisten Mitarbeiter setzen sich mit dem Thema Diversity nur sehr oberflächlich auseinander und glauben, DiM sei ihnen bekannt, missverstehen Diversity aber als soziale Wohltätigkeit und nicht als ökonomisches Prinzip für eine leistungsfähigere Organisation. Die Kosten- und Leistungsfaktoren, die im Potenzial von Diversity verborgen liegen, werden zu we-

nig berücksichtigt. Für Diversity gibt es derzeit zu viele ethisch-moralische und zu wenig ökonomische Argumente von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Diese Sichtweise müsste geändert werden.

Die Beweispflicht bei Verstößen gegen den Grundsatz zur Gleichbehandlung liegt nach den neuen Richtlinien bei der Organisationsführung. Die jeweilige oberste Instanz der EU-Organe könnte mit dieser Aufgabe überfordert sein, daher müssten die einzelnen Interessengruppen unter Führung des Diversity Councils der Organisationsführung hilfreich und mit dem notwendigen Sachverstand zur Seite stehen. Die Führung benötigt für die Durchsetzung von Diversity-Grundsätzen eine höhere Risikobereitschaft und müsste, um Missstände abzustellen, auch unbequeme Wege gehen, wie beispielsweise die konsequente disziplinarische Ahndung von Verstößen gegen die Antidiskriminierungsrichtlinie. Die konsequente Durchsetzung des Diskriminierungsverbotes müsste auf allen Ebenen erreicht werden. Dies würde für die meisten homogen strukturierten Institutionen einen Kulturwandel bedeuten, der mit großem zwischenmenschlichen Aufwand verbunden wäre. Eine hohe Einsatzbereitschaft der Führungskräfte wäre für dieses Ziel erforderlich.

In enger Zusammenarbeit mit der Personalverwaltung obläge es dem Diversity Council, auf eine ausgewogene Besetzung der EU-Institutionen zu achten. Nicht nur die geschlechtergerechte Ausgewogenheit, sondern auch das Gleichgewicht zwischen verschiedenen Nationalitäten, Volkszugehörigkeiten, Religionen, Rassen, familiären Hintergründen, Altersgruppen und sexuellen Identitäten müsste so breit wie möglich gefächert werden. Heterogene Gruppen werden auch von den Mitarbeitern bevorzugt.

Der qualifikationsgerechte Einsatz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müsste angestrebt werden, so wie die Bibliotheken des EU-Parlaments dies bereits bestmöglich praktizieren. Hier gibt es auch Personalaustausche zwischen einzelnen EU-Institutionen und auch mit externen Diversity-orientierten Organisationen. Auch für andere EU-Organe würden durch diese Praxis positive Akzente für die Umsetzung von DiM gesetzt. Job-Enrichments, wie sie die Bibliotheken bieten, müssten als der Karriere förderlich bekannt werden. Sie könnten die Motivation und Innovationsfähigkeit steigern und damit zu höherer Berufszufriedenheit führen. Diese wiederum ist für den Organisationserfolg eine der wichtigsten Komponenten.

Bei der Ausschreibung von Stellen dürften Mitarbeiter nicht dadurch diskriminiert werden, dass sie die Sprache der Ausschreibung nicht verstehen. Die offiziellen Sprachen der EU sind Englisch und Französisch, wobei die Mitarbeiter mindestens eine der beiden Sprachen beherrschen müssen. Die Stellenausschreibungen und Arbeitsplatzbeschreibungen müssten also

mindestens zweisprachig verfasst sein. Kinnock verlangte eine breite Streuung bei den Auswahlverfahren, um die Gleichbehandlung der Bewerber zu sichern. Einsprachige Ausschreibungen grenzen den Personenkreis in diskriminierender Weise ein. Auch Informationen anderer Art dürften nicht nur einsprachig veröffentlicht werden, um allen Mitarbeitern das wichtige Gut Information nicht vorzuenthalten.

Die EU hat mit der Abschaffung des Alumni-Netzwerkes für Praktikanten nach Ansicht des o. g. Interviewpartners einen Fehler begangen.⁶¹ Zu erwarten ist auch die Abschaffung anderer Netzwerke, was die Reduktion wichtiger Informationsaustausche zur Folge hätte und für DiM kontraproduktiv wäre.

In der Befragung schlugen einige Mitarbeiter für die Begünstigung der Implementierung von Diversity die Gründung von Workshops, Personalaustauschen und flexiblen Teams vor. Workshops können nur effektiv arbeiten, wenn sie breite Informationsmöglichkeiten haben. Der Personalaustausch könnte in Netzwerken besonders gefördert werden, und flexible Teams verlangen geradezu nach Netzwerken. Daher sind Netzwerke sehr wichtig für die Implementierung von DiM und sollten in jedem Fall durch die Organisationsführung und den Diversity Council unterstützt werden.

1.1.2 Frauennetzwerke

Die Gender Mainstreaming-Initiativen der EU sind durch verschiedene Frauennetzwerke repräsentiert. Die Frauennetzwerke waren die ersten Verbindungen, die sich für Minderheiteninteressen einsetzten. Umso auffälliger sind die Ansichten und Meinungen betroffener Frauen und Männer, dass Gender Equality bisher keine wesentlichen Verbesserungen für Frauen zeigt, und die beschäftigten Frauen beklagen die Majorität der Männer (vgl. Gröner 2005, S. 18 und Wells 2005a, S. 20). Logische Schlussfolgerung ist daher, dass die vorhandenen Frauennetzwerke an Effektivität sehr zu wünschen übrig lassen. In der Tat haben sich die Beschäftigungszahlen für Frauen in der EU nicht besonders vorteilhaft entwickelt. Die Frauennetzwerke werden vielleicht von der Führung nicht ernst genug genommen, und sie sehen sich selbst auch nicht in der Lage, sich Respekt zu verschaffen.

Die existierenden Frauennetzwerke verstehen sich - vielleicht aus Frust, vielleicht aus Überzeugung - als reine Informationsnetzwerke und ergreifen kaum Initiativen, um Frauen aktiv zu fördern. Die Informationen, die bisher an die Kommission herangetragen wurden, haben aber zumindest Neil Kinnock dazu bewogen, die geschlechtliche Parität innerhalb der EU-

⁶¹ Aus einem weiteren persönlichen Gespräch mit dem interviewten Beamten des EP.

Organe zu fordern. Tatsächlich wurden aber kaum Fortschritte erzielt. Im Gegenteil, die Abnahme der Zahlen weiblicher Beschäftigter in vielen Institutionen und häufige Fehlbesetzungen aufgrund von Fehleinschätzungen führten zu Frustration und Demotivation. Der Fakt, dass Fehlbesetzungen große ökonomische Nachteile verursachen und dass mit der Früherkennung und der Vermeidung von Fehlbesetzungen Kosteneinsparungen verbunden sind, wird kaum erkannt. Weiterbildungen für Frauen in Führungspositionen werden seit einiger Zeit angeboten, können aber dem Missverhältnis auch keine Abhilfe schaffen.

Solange die Frauennetzwerke und die Bedürfnisse der weiblichen Minderheit von der Organisationsführung nicht ernst genommen werden (vgl. Gröner 2005, S. 18 und Wells 2005a, S. 20), besteht in der von Männern dominierten Welt der EU kaum eine Möglichkeit, die Situation der Frauen zu verbessern. Für die Anerkennung der Netzwerke bedarf es vielleicht des engagierten und aktiven Kampfes, den die Frauennetzwerke bestreiten müssten. Mit Hilfe des Diversity Councils, der die direkte Verbindung zur Kommission bilden und als vollwertiges Ressort anerkannt würde, müsste diese Aufmerksamkeit erreicht werden können. Ähnliche Offensiven gibt es in Wirtschaftsunternehmen und nationalen öffentlichen Verwaltungen, mit denen eine Kooperation sinnvoll wäre. Für Kampagnen und Aktionen zur Integration von Frauen müsste es Veranstaltungen geben, bei denen über die Bedürfnisse der Frauen informiert wird. Diese Veranstaltungen müssten gemeinsam mit Männern organisiert werden, denn Gender Mainstreaming ist nicht nur die Sache von Frauen und wird auch von den Mitarbeitern als gemeinsame Herausforderung beschrieben. Notwendige Vergünstigungen, wie beispielsweise Babypausen, Elternurlaub oder Urlaub aus familiären Gründen, die im Statut festgelegt sind, sind dabei nicht nur auf weibliche Bedienstete eingeschränkt, sondern gelten auch für Männer. Diese Einsicht gälte es, allen Mitarbeitern überzeugend darzubringen. Für die Frauennetzwerke bedeuten diese Aktionen auch finanzielle Herausforderungen, die von der Organisationsführung aufgefangen werden müssten.

Die Stellenverteilung in der EU unter Gender Gesichtspunkten ist sichtlich unausgeglichen, die Mehrzahl der Beschäftigten fordert aber eine heterogene Stellenverteilung. Der Ausgleich dieses Defizits und die Besserstellung der Frauen sind die Hauptziele der derzeitigen Frauennetzwerke. Diese Ziele müssten weiterhin engagiert verfolgt werden, jedoch müssten die Mittel und Wege dorthin überdacht werden, um erfolgreich zu sein. Die im neuen Statut begründeten paritätisch besetzten Prüfungsausschüsse für Aufnahmeprüfungen sind eine Errungenschaft der Frauennetzwerke, begünstigen den Einstellungserfolg von Frauen und sind ein Schritt zu einem erfolgreicherem Engagement.

Da die Führungspositionen der EU hauptsächlich männlich besetzt sind, müsste eine Anlaufstelle für zwischenmenschliche Konflikte eingerichtet werden, bei der sich Frauen verstanden und gut aufgehoben fühlen können. Tatbestände wie sexuelle Belästigung und Mobbing, die laut Statut unter Disziplinarstrafe stehen, lassen sich insbesondere von Frauen eher mit Frauen besprechen und können dadurch auch konsequenter geahndet werden. Wenn sich beispielsweise Frauen aus persönlichen Gründen nicht an einen männlichen Vorgesetzten wenden wollen, kommt ein solcher Tatbestand nie ans Tageslicht. Diese Stelle müsste daher auch geschlechtsheterogen besetzt sein.

Die Frauennetzwerke müssten Einrichtungen schaffen, in denen während der Dienstzeiten Gespräche unter Frauen stattfinden können, um Ideen und Anregungen für den Ausbau der Netzwerke und Beiträge für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern aufgegriffen werden können. Von diesen Gesprächen dürften Männer nicht ausgeschlossen werden. Seminare wie „Women and Men Working Together“ allein reichen dafür nicht aus, sondern die ständige Gelegenheit des Austausches müsste geboten werden.

Das Thema Gender Mainstreaming ist ein weiterführendes Thema, auf das hier nicht näher eingegangen werden soll. Die Tatsache, dass Gender Mainstreaming überhaupt erst von der EU auf den Plan gerufen wurde, ist genug Ansporn, diese Problematik innerhalb der Institutionen der EU akribisch weiter zu verfolgen.

1.1.3 Sexuelle Orientierung

In der Europäischen Union ist eine Vielzahl von Minderheiten anzutreffen. Die Toleranz unter den Mitarbeitern wird nach den Aussagen aus der Umfrage offenbar gut bewertet. Durch den offenen und toleranten Umgang mit der Homosexualität gibt es kaum Vorbehalte gegenüber dieser Gruppe. Trotzdem hat diese Minderheit ein Netzwerk geschaffen, das ähnlich den vergleichbaren Netzwerken bei externen Organisationen weitreichende Möglichkeiten wahrnimmt, um den Stand ihrer Mitglieder weiter zu verbessern. Die Gruppe EGALITE arbeitet auch mit externen Institutionen gleicher Zielrichtung zusammen und pflegt den Informationsaustausch. Es werden Gespräche für Betroffene und Weiterbildungsveranstaltungen organisiert. Informationsveranstaltungen, bei denen auf die Problematik aufmerksam gemacht wird, gibt es aber auch bei EGALITE nicht. Dies ist auch aufgrund der hohen Toleranz der Mitarbeiter vielleicht nicht notwendig.

Eine Mitgliedschaft bei EGALITE besteht auf freiwilliger Basis und sollte es auch bleiben. Statistiken über homosexuelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden aufgrund der Norma-

lität dieser menschlichen Identität die Homosexualität zur besonderen Auffälligkeit erheben, was sie eigentlich nicht ist. Den zwischenmenschlichen Vorbehalten gegenüber Homo-, Bi-, oder Transsexuellen muss auf andere Weise unter Prämisse der Freiwilligkeit begegnet werden. EGALITE stellt sich als Ansprechpartner für Betroffene zur Verfügung.

Entscheidendes Problem dieses Netzwerkes ist der geringe Aufmerksamkeitsgrad der EU-Führung. Keinerlei finanzielle oder mentale Unterstützung kann von dieser Seite erwartet werden. Lediglich die Gewissensberuhigung, dass für Schwule und Lesben eine Anlaufstelle zur Verfügung steht, und die Duldung dieser Minderheit aufgrund der Antidiskriminierungsrichtlinien gelten der EU-Führung als ausreichende Unterstützung.

Das finanzielle Polster, das ein Netzwerk für die Durchsetzung seiner Rechte benötigt, wird von EGALITE durch Mitgliedsbeiträge eingebracht. Der Gedanke an diesen Umstand ist fast beschämend, denn man stelle sich vor, dass „gleichberechtigte“ Frauen, „gleichberechtigte“ Behinderte, vielleicht noch „gleichberechtigte“ ältere Mitarbeiter, die die Rechte ihrer Minderheit durchsetzen wollen, Geld dafür bezahlen sollten. Solange die Akzeptanz für Minderheitengruppen nicht aktiv durch die Organisationsführung gefördert wird, ist der Weg der Eigenfinanzierung allerdings der einzig beschreibbare Weg, um angemessene Aufmerksamkeit zu erreichen. EGALITE gibt damit ein vergleichsweise gutes Beispiel für andere Netzwerke. Wahrscheinlich funktioniert EGALITE aufgrund der eigenen finanziellen Ausstattung am besten von allen EU-internen Netzwerken. Der bessere Weg wäre aber die Schaffung eines Fonds zur Unterstützung aller internen Minderheitennetzwerke.

Zur Erreichung der Ziele von EGALITE wäre nach dem Vorbild von Ford GLOBE oder den Rainbow Gruppen der Deutschen Bank die Kooperation mit anderen internen Netzwerken notwendig. Der Austausch von Erfahrungen und Ideen zwischen den Netzwerken unter der Schirmherrschaft des Diversity Councils würde den Vereinigungen einen höheren Stellenwert geben.

1.1.4 Familienfreundlichkeit

Das neue Statut ermöglicht zahlreiche Erleichterungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Teilprobleme sind vergleichsweise gut gelöst. So sind die Teilzeitbeschäftigung und der verbesserte Elternurlaub bereits wesentliche Vorteile für eine relativ ausgewogene Work-Life-Balance. Babypausen und Kinderbetreuungsstätten an allen Dienstorten der EU gelten mittlerweile als Selbstverständlichkeit. Auch die Gleichstellung von leiblichen und adoptierten Kindern ist eine Errungenschaft des neuen Statuts und erleichtert das Familienleben. Telear-

beit, Job-Sharing und flexible Arbeitszeiten befinden sich in der Erprobungsphase und versprechen gute Erfolge, wenn sie konsequent weiterverfolgt werden. Die Bibliotheken der EU geben hierbei ein vorbildliches Beispiel. Auch unbezahlter Urlaub im Bedarfsfall ist garantiert und trägt zur Flexibilität der Familien bei. Insgesamt werden die Vorzüge, die das neue Statut bereitstellt, von den Mitarbeitern begrüßt.

Die Maßnahmen zur Familienförderung sollten ausgebaut werden. Beispielsweise sind die Familienzusammenführung bei Versetzungen von Partnern, die beide bei der EU beschäftigt sind, und die hohen Abwesenheitszeiten durch das Pendeln zwischen Brüssel, Luxemburg und Straßburg nicht ausreichend geregelt. Die Versetzung von Familienangehörigen müsste für die Betroffenen erleichtert werden. Aufgrund der wahrscheinlich geringen Fallzahl ist hier im Vergleich zum Aufwand ein überdurchschnittlich großer Erfolg bei der Berufszufriedenheit der Mitarbeiter zu erreichen. Ebenso wahrscheinlich ist allerdings auch der Umstand, dass aufgrund des Datenschutzes die partnerschaftlichen Bindungen innerhalb der EU-Institutionen nicht bekannt sind. Dies wurde allerdings nicht überprüft.

Insbesondere die Stehzeiten in Straßburg sind politisch begründet und werden auch EU-intern bemängelt. Hier müsste auf politischer und sozialer Ebene Abhilfe geschaffen werden, um Dienstreisen und Abwesenheitszeiten so weit wie möglich zu minimieren. Dies wäre nicht nur ein Vorteil für Diversity, sondern auch ein nicht zu unterschätzender, weiterreichender ökonomischer Faktor.

Ein Problem der Altersstruktur wird von den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht erkannt. Bei tiefgründigerer Beobachtung stellen sich allerdings einige Nachteile heraus. Die Altersgrenzen für die Einstellung wurden abgeschafft, was für betroffene ältere Mitarbeiter aber nicht unbedingt von Vorteil ist. Die neue flexible Pensionierungspraxis bietet für den Einzelnen wahrscheinlich einige persönliche Vorteile, es bleibt nur abzuwarten, wie sich die neue Praxis entwickelt. Der ökonomische Nutzen für die Organisation ist dabei allerdings eher negativ, weil der Wissenstransfer zwischen Jung und Älter nicht gefördert, sondern eher behindert wird. Hauptgrund für die flexible Zurruesetzung ist die Vorgabe, den Statistiken und Personallisten Genüge zu tun. Hier müsste nachgebessert werden, um einerseits älteren Mitarbeitern den Übergang in den Ruhestand zu erleichtern und andererseits größtmöglichen Nutzen aus der im Statut vorgesehenen Altersteilzeit zu ziehen. Nach dem Beispiel von Ford oder der Deutschen Bank könnten die älteren Beschäftigten z. B. in Teilzeit ihre Erfahrungen und ihr Wissen an ihre jüngeren Nachfolger weitergeben und so wesentlich besser zu einer effizienteren Zusammenarbeit beitragen als dies bisher der Fall ist.

1.1.5 Behinderte

Die EU soll ein Abbild der Bevölkerung sein, also auch der Behinderten. Es gibt seit langem die Behindertenförderung in den EU-Institutionen, aber es gibt auch viele Erschwernisse für diese Beschäftigtengruppe. Der Art. 13 des EU-Vertrages sichert auch die Rechte der Behinderten, und die EU-Führung ist sichtlich bemüht, den behinderten Beschäftigten das Leben zu erleichtern. Mit dem "Revised Code of Good Practice for the Employment of People with Disabilities" wurde bereits ein wichtiger Schritt unternommen. Der Schwerpunkt aller Bemühungen liegt aufgrund der Vorgaben aus dem Statut aber hauptsächlich in der Herstellung barrierefreier Zugänge, was leider immer noch nicht überall erfolgreich ist. Vernachlässigt werden viele Behinderte, die nicht Gehbehindert sind. Zugang zu allen Einrichtungen bedeutet aber auch z. B. Zugang zu audiomedialen Aufzeichnungen für Hörbehinderte oder zu schriftlichen Aufzeichnungen für Seh- oder Lesebehinderte. Die Konstellationen aller Behinderungen müssten z. B. durch die Anschaffung von technischen Hilfsmitteln berücksichtigt werden. Die Bibliotheken des EU-Parlaments gehen hier bereits mit gutem Beispiel voran.

Das Problem, das sich der EU stellt, ist die weitgehende Unkenntnis der tatsächlichen Behindertenzahlen, die in der EU eine Rolle spielen. Die ehrliche Einschätzung dieser Minderheit wird durch den strengen Datenschutz erschwert. Auch hier würde die Lockerung des Datenschutzes mehr Schutz bedeuten, als es der derzeitige vermag.

Die Interservice Working Group on Accessibility verfolgt das „Design for all“-Konzept, durch das jeder Arbeitsplatz behindertengerecht ausgestattet würde. Sicher ist es nicht möglich, jeden Arbeitsplatz für jede Behinderung zu optimieren, aber die Situation für Behinderte, die bisher nur für bestimmte Arbeitsplätze ausgewählt werden konnten, würde mit dieser Maßnahme wesentlich begünstigt. Dieses Konzept müsste intensiv unterstützt werden. Allerdings müssten auch die Behinderten berücksichtigt werden, denen der Weg zum Arbeitsplatz schwer fällt. Warum sollten für diese Mitarbeiter nach Möglichkeit nicht Telearbeitsplätze geschaffen werden, die ihnen die Arbeit von zuhause aus ermöglichen?

Die DSG nimmt die Interessen der Behinderten als aktive Gruppe für Betroffene wahr. Durch sie wurden bereits Verbesserungen für Mitarbeiter geschaffen, die Seh-, Hör- oder anderweitig behindert sind. Seminare und Informationsveranstaltungen zum Thema Behinderung sowie ein "Disability Etiquette Guide for Staff in the European Parliament", der die Umgangsformen mit Behinderten beschreibt, wurden von der DSG bereits ins Leben gerufen. Auch EPSO sorgt für die Chancengleichheit bei der Einstellung von Behinderten und Nichtbehinderten. Dennoch gibt es Vorbehalte und Diskriminierungen gegenüber behinderten Mitarbeitern.

Auch nach Einschätzung der befragten Mitarbeiter hat das Thema Behinderung einen gehobenen Stellenwert. Behinderte sollten in allen Bereichen der EU einen Arbeitsplatz finden. Damit geht das Thema Behinderung alle Mitarbeiter an und kann nicht auf die Gruppe der Behinderten allein beschränkt werden.

Zur Information und Sensibilisierung für die Interessen Behinderter sind künftig Disability Awareness Trainings für alle Mitarbeiter geplant. Die Teilnahme an diesen Trainings dürfte aber nicht auf freiwilliger Basis sein, sondern alle Mitarbeiter müssten zur Teilnahme verpflichtet werden. Nur die Förderung des Verständnisses für Behinderte durch Information begünstigt den Umgang mit Behinderten und reduziert Vorurteile und Stereotypisierungen. Ebenso sind Kurse für Gehörlosensprache für Mitarbeiter an Schlüsselpositionen geplant, was einen Vorteil für die betroffenen Behinderten ergeben wird.

Social Events, die von Behinderten ausgerichtet würden, könnten ebenfalls zum Verständnis der persönlichen Bedürfnisse und Erfordernisse beitragen. Die Organisation solcher Festivitäten obläge der DSG.

Es gibt auch nach der Reform des Statuts noch rechtliche Probleme, die sich Behinderten in den Weg stellen. Nach dem Statut sind für Behinderte noch keine Vergünstigungen vorgesehen, die ihnen beispielsweise zusätzlich notwendige Arztbesuche, die Physiotherapie oder schlicht zusätzlich erforderliche Ruhezeiten ermöglichen. Für die Minderheit des unterrepräsentierten Geschlechts am Arbeitsplatz soll es ausdrücklich Vergünstigungen geben. Diese Vergünstigungen müssten im Ermessen des Vorgesetzten auf die Minderheit der Behinderten ausgeweitet werden.

Besonders die Vorgesetzten, in deren Arbeitsbereich Behinderte beschäftigt sind, sind außerordentlich gefordert, diskriminierende Haltungen und Äußerungen, die es immer noch gibt, unter Androhung von Disziplinarmaßnahmen zu unterbinden.

Nicht zuletzt müsste auch Mitarbeitern, die in der Pflicht stehen, behinderte Angehörige zu pflegen, die Möglichkeit gegeben werden, dieser Pflicht angemessen nachzukommen. Ein behinderter Angehöriger dürfte kein Grund für die Benachteiligung eines Mitarbeiters sein, denn behinderte und damit pflegebedürftige Familienmitglieder gehören ebenso zum Leben wie Kinder, für die die Pflege im Statut vorgesehen ist.

Die DSG als Sprachrohr der Behinderten sollte gemeinsam mit der Interservice Working Group on Accessibility einen noch intensiveren Austausch mit externen Organisationen gleicher Zielsetzung üben. Das würde den Horizont für weitere vorbildliche Bestrebungen zum Nutzen der behinderten Beschäftigten eröffnen. Im Verbund mit anderen internen Netzwerken

müsste unter Führung des Diversity Councils ein intensiver Informationsaustausch stattfinden, um die Interessen der Minderheitenorganisationen auf Synergieeffekte zu untersuchen. So könnten wertvolle Ressourcen geschont und vorhandene Ressourcen effizienter für die Zusammenarbeit genutzt werden.

1.1.6 Aus- und Weiterbildung, Förderung

Die EU hat mit der Reform des Statuts einige Neuerungen für die Aus- und Weiterbildung eingeführt, die auch die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit in den Institutionen fördern. Die Neuerungen gehen aber wahrscheinlich nicht weit genug, um tatsächlich spürbare Ergebnisse zu erzielen. Die Probezeiten für Ein- und Aufsteiger sollten verlängert werden. Da dies bereits eine Forderung Kinnocks war, kann davon ausgegangen werden, dass der bisherige Zeitraum kaum für eine vollwertige Einarbeitung ausreichend war. Für die Weiterbildung zur Vorbereitung auf den multikulturellen und multinationalen Arbeitsplatz bleibt somit nach wie vor keine Zeit, und das notwendige Werkzeug für diese Arbeit kann den Kandidaten innerhalb der Probezeit kaum vermittelt werden. Auch die gezielte Schulung von künftigen Vorgesetzten bezüglich des Umgangs mit der Vielfalt der Mitarbeiter kommt durch die begrenzte Probezeit zu kurz. Die Folge ist das blinde Vertrauen auf die Diversity-gerechte Qualifikation und charakterliche Eignung künftiger Vorgesetzter ohne Möglichkeit der Überprüfung. Die Schulung für den internationalen Arbeitsplatz müsste bei dieser Verfahrensweise mindestens nach der Probezeit verbindlich für jeden Ein- und Aufsteiger nachgeholt werden. Die Schulung für Aufsteiger, die einen Vorgesetztenposten bekleiden sollen, müsste auf Diversity-Themen ausgeweitet werden, um die Kompetenz zu schaffen, diversity-gerecht zu führen. Wenn interne Kapazitäten für diese Aufgabe nicht ausreichen, sollte auf eine externe DiM-Ausbildung zurückgegriffen werden. In jedem Fall müsste aber die derzeit oberflächliche Einführung in Diversity während der Probezeit ausgebaut werden. Der beste Weg wäre allerdings die verbindliche Sicherstellung der Diversity-Kompetenz noch in der Probezeit. Dabei müsste das Fehlen dieser Kompetenz ein Ausschlusskriterium sein.

Diversity als relativ neue und Erfolg versprechende Strategie sollte nicht auf freiwilliger Basis nur für Interessierte angeboten, sondern für alle Mitarbeiter verbindlich werden. Die Kurse für Mitarbeiter und Vorgesetzte sollten sich nicht unterscheiden. Sie sollten aufeinander aufbauen, um beispielsweise Vorgesetzten in weiterführenden Lehrgängen den ökonomischen Wert von Diversity intensiver zu vermitteln.

Informationsveranstaltungen, die das Verständnis für die EU-Erweiterungskandidaten fördern, müssten für alle Mitarbeiter teilnahmepflichtig durchgeführt werden. Sie sind erforderlich, um die Mentalität neuer Mitarbeiter zu verstehen und so Vorbehalte und Stereotypisierungen von vorn herein auszuschließen. Einige Lehrgänge und Seminare, die sich mit einzelnen diversity-Dimensionen beschäftigen, und auch spezielle d/Diversity-Trainings werden bereits angeboten. Durch diese Trainings sollen Barrieren und Vorurteile, durch die kulturelle und ethnische Minderheiten aufgrund von Gender, sexueller Orientierung, Alter oder Behinderung diskriminiert werden, aufgehoben werden. Leider sind diese Veranstaltungen aber für die Mitarbeiter nicht obligatorisch und können so ihre Zielgruppe verfehlen.

Insgesamt müssten Veranstaltungen zur Integration unterschiedlicher Nationalitäten gefördert werden. Derzeit besteht ein erhebliches Defizit an derartigen Events, die die Begegnung der meist nach Nationalität isolierten Mitarbeiter begünstigen würden. Die Mitarbeiter selbst beklagen diesen Zustand.

Ein Lichtblick für die Implementierung von DiM ist die Vertiefung des Diversity Excellence Models™ auf der Führungsebene des EP. Ein Coaching durch die National School of Government würde bei der Implementierung von DiM besonders hilfreich sein.

Die Planung der Trainingsprogramme, die die EU ihren Mitarbeitern anbietet, sollte eng vom Diversity Council begleitet werden, um in Abstimmung mit den Diversity-Netzwerken den notwendigen Nachdruck auf die Durchführung von Diversity-Lehrgängen zu legen. Learning-on-the-job-Programme müssten ebenfalls der Abstimmung mit dem Diversity Council unterliegen, um Steuermöglichkeiten für Job-Enrichments optimal nutzen zu können. Den einzelnen Diversity-Netzwerken obläge es, Personalaustausche und (Cross-) Mentorings zu fördern, um einen breiten Informationsaustausch zwischen den Institutionen und ggf. zu externen Organisationen sicherzustellen.

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Implementierung von DiM wäre die Änderung des Beurteilungssystems. Durch die bereits vollzogene Änderung des Laufbahnsystems wurden die Aufstiegsmöglichkeiten transparenter gemacht, aber sie bleiben, anders als von Neil Kinnock vorgesehen, nach wie vor auf der Strecke, denn ohne die Änderung des Beurteilungssystems hat die neue Laufbahnstruktur für Diversity nur begrenzten Wert. Die 360°-Beurteilung scheiterte wiederum am Widerstand der Direktoren und Generaldirektoren. Ein Ineinandergreifen von Top-Down- und Bottom-Up-Strategie bei der Beurteilung von Führungspersonal ist damit weiterhin nicht möglich. Für Diversity Management wäre diese Möglichkeit aber entscheidend und sollte für die erfolgreiche Implementierung eingeführt werden.

Der Grundsatz, dass eine Förderung immer mit einer höheren Personalverantwortung zusammenhängt, ist im Grunde kontraproduktiv und bremst wertvolle Ambitionen von hochqualifizierten Mitarbeitern aus. Die geringere Bezahlung für eine hochwertigere Arbeit, die sich dadurch häufig ergibt, führt zudem noch zu Unverständnis und Frustration. Die Möglichkeit der Förderung ohne zusätzliche Personalverantwortung müsste geschaffen werden, denn allein der qualifikationsgerechte Einsatz von Personal führt zu motiviertem Engagement und kann so einen Beitrag für effektive und effiziente Leistung erbringen. Zugegebenermaßen ist der Dienstposten eines Head of Unit schwerlich mit einem Beamten zu besetzen, der keine Personalverantwortung übernehmen möchte. Diese Konstellation wäre für DiM absolut tödlich und muss vermieden werden. Trotzdem könnten „Fachdienstposten“ eingerichtet werden, die auf allen hierarchischen Ebenen jeweils Besoldungsgruppen bis unterhalb des Head of Unit erreichen können. Es müsste, z. B. ähnlich dem deutschen militärischen Laufbahnsystem, zwischen Fach- und Führungspersonal unterschieden werden.

Die Fortbildung bei unzulänglichen Leistungen ist bereits durch den Europäischen Gerichtshof geregelt worden. Abzuwägen wäre, ob der betroffene Mitarbeiter aufgrund von Unvermögen oder von Überforderung schwache Leistungen erbringt. Unvermögen müsste dabei schon während der Probezeit festzustellen sein und könnte damit kein Grund für Leistungsschwäche sein. Wahrscheinlicher wäre eine Überforderung, die bei einem diversity-gerechten Führungsstil bereits im Vorfeld einer Sanktionierung feststellbar wäre. Mit Diversity Management würde sich also die Gesamtproblematik erst gar nicht auftun.

1.1.7 Nationalitäten- und Kulturenvielfalt

Das Statut verbietet die Benachteiligung bzw. die Bevorzugung einzelner Nationalitäten bei der Einstellung oder Förderung der EU-Beamten. Nachteil dieser Praxis ist die Häufung einzelner Nationalitäten und die Bildung von Minderheiten. Intern gilt bereits die Weisung, die verfügbaren Stellen nach der Sitzverteilung des Parlaments zu besetzen. Auch bei den befragten Mitarbeitern wurde der Wunsch nach einer heterogenen Stellenbesetzung deutlich. Quoten für Nationalität und Religionszugehörigkeit wurden vorgeschlagen, um diese Heterogenität zu begünstigen. Um ein ausgewogenes diversity-Klima sicherzustellen, ist in der Tat nach Möglichkeit eine Quotenregelung für alle diversity-Dimensionen erforderlich. Aufgrund der strengen Datenschutzbestimmungen ist aber wiederum eine ehrliche Einschätzung von nationalen und ethnischen Minderheiten nicht möglich. Auch hier erschwert die strikte Regelung eine

ausgewogene Stellenbesetzung. Die Forderung nach einer Lockerung des Datenschutzes scheint auch hier berechtigt.

Auffällig an der Stellenbesetzung ist bei der EU wie bei den meisten Großorganisationen die Dominanz der weißen, männlichen Christen und die Minderheiten der anderen europäischen Ethnien, obwohl auch diese Minderheiten in den Organen der EU vertreten werden. Es wäre notwendig, mehr EU-Bürger aus Minderheitengruppen, wie beispielsweise arabischer, fernöstlicher oder afrikanischer Abstammung, mit ihren vielfältigen Lebenshintergründen als Mitarbeiter einzustellen, um der adäquaten Vertretung dieser Volksgruppen gerecht werden zu können. Entscheidend wäre dann, dass diese vielfältigen Mitarbeiter auch so aufgenommen würden, dass sie miteinander in harmonischem Verhältnis zusammenarbeiten. Hier wären die Chefs d'unité besonders gefordert, in ihrem Bereich für die Unterbindung von Stereotypisierungen und Diskriminierungen zu sorgen. Dazu müssten Einstiegsprogramme für Mitarbeiter geschaffen werden, in denen alte und neue Mitarbeiter miteinander bekannt gemacht würden und durch die die Annäherung aneinander unterstützt würde, was bislang nicht stattfindet. Im Vorfeld müssten Informationen über neu in der Dienststelle vertretene Herkunftsländer, Mentalitäten und Kulturen unterrichtet werden.

Die Sprachförderung ist derzeit ein wichtiger Baustein für die Integration neuer Mitarbeiter, denn die EU-Sprachen Französisch und Englisch werden nur in insgesamt fünf von 27 Mitgliedstaaten als Muttersprache gesprochen. Diskriminierungen aufgrund der Sprache sind dann unvermeidlich, wenn Informationen gleich welcher Art nur einsprachig verbreitet werden, da die Kenntnis von nur einer der beiden Amtssprachen für den Dienst in der EU erforderlich ist. Es müssten einerseits beide Sprachen intensiv gefördert werden, andererseits müssten alle Informationen zweisprachig veröffentlicht werden. Es liegt auf der Hand, dass die jeweils zweisprachige Veröffentlichung von Informationen in jeder Beziehung unökonomisch ist, daher sollte überlegt werden, eine der beiden offiziellen Sprachen zur einzigen EU-Amtssprache zu erklären.

In regelmäßigen Informations- und Diskussionsveranstaltungen mit Teilnahmepflicht müssten aktuelle Probleme und Missverständnisse, die auf der Arbeiterebene aufgrund unterschiedlicher Herkunft und Mentalität erwachsen, erörtert sowie allgemeine Informationen weitergegeben werden. Ein Forum im Intranet der EU böte sich ebenfalls als zusätzliche Informationsquelle an. Begegnungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter, z. B. bei Social Events, müssten geschaffen werden, um die Nähe zwischen den Kulturen herzustellen, denn die Mitarbeiter beklagen, dass sie als Zugehörige ihrer Volksgruppe isoliert werden und kaum Kontakte zu anderen Volksgruppen herstellen können. Isolation bedeutet Zugehörigkeit zu einer Minder-

heit. Durch das Fehlen von Begegnungsmöglichkeiten wird die Isolation dieser Minderheiten gefördert, Stereotypisierungen und Vorurteile erhalten einen Nährboden, was für Diversity kontraproduktiv ist.

Einrichtungen, die die freie Religionsausübung ermöglichen, wie beispielsweise Gebetsräume und Pausen für Gläubige, müssten zur Verfügung stehen. Die Dienstzeiten könnten zugunsten dieser Möglichkeiten angepasst werden. Wenn die Religion als diversity-Eigenschaft von den Mitarbeitern nicht als Problem erkannt wird, dann mag das daran liegen, dass kaum Religionen vertreten sind, die besondere Rituale verlangen. Die Feststellung einer tatsächlichen Quote dieser Glaubensangehörigen dürfte aufgrund der Datenschutzbestimmungen wiederum ein besonderes Problem darstellen.

Obwohl die Nationalität, die ethnische Herkunft, die Religion und die Hautfarbe in der EU, oberflächlich gesehen, keine Rolle spielt, gibt es dennoch Vorbehalte gegenüber diesen Gruppen, wie z. B. der Roma. Daher müsste es zur Förderung von ethnischen Minderheiten ein Netzwerk geben, das die Interessen solcher Minderheiten vertritt und das die Betroffenen nicht als Einzelkämpfer dastehen lässt. Auch dieses Netzwerk, dessen Aufgaben z. B. von der European Parliament's Anti-Racism and Diversity Intergroup wahrgenommen werden könnten, müsste wie alle anderen Netzwerke gefördert werden und unter dem Dachverband des Diversity Councils stehen, um angemessen Gehör zu finden. Ihm obläge es, z. B. für die mehrsprachige Veröffentlichung von Stellenausschreibungen, die allgemein verständliche Informationsweitergabe und für die Ausbildung von Begegnungsmöglichkeiten zu sorgen. Wirtschaftsunternehmen wie Ford oder die Deutsche Bank geben ein Beispiel für gelungenes Kulturenmanagement und sollten von entsprechenden EU-Netzwerken als Informationsquelle genutzt werden.

Insbesondere die Nationalitäten- und Kulturenvielfalt zwingt die EU zur ständigen Erweiterung und Anpassung ihrer Organisationsphilosophie. Daher dürfte die EU nicht passiv auf die Änderung der Organisationsphilosophie warten, die sich über Jahre hinweg durch neue Impulse aus den Erweiterungsländern entwickeln würde, sondern sie müsste aktiv die Gesinnungsänderung vorantreiben, um nicht wertvolle Zeit zu verlieren und um weiterhin effektiv und effizient arbeiten zu können.

1.1.8 Betriebsvereinbarungen / Dienstvereinbarungen

Die Beteiligung an der Kinnock-Reform war sehr breit angelegt. Viele Konsultationen und Personalversammlungen schafften eine große Akzeptanz. Ideenbanken für die Weiterentwick-

lung von Zukunftskonzepten schaffen seitdem eine Grundlage für die weitere Beteiligung der Mitarbeiter an der künftigen Entwicklung. Was derzeit fehlt, ist das klare Bekenntnis zu Diversity. Die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in der Mehrheit für die Aufnahme des Diversity-Gedankens in das Statut, um es so zu manifestieren. Mit dieser Organisationsphilosophie könnten Diskriminierungen, aufgrund welcher Persönlichkeitsausprägung auch immer, weitgehend definiert und eliminiert werden.

Der Verhaltenscodex für die Mitarbeiter der EU beschreibt lediglich administrative Regelungen. Er sollte auf Erfordernisse von d/Diversity abgestimmt werden und mehr auf die Vielfalt eingehen, anstatt die „verschworene Gemeinschaft“ zu favorisieren. Die „Guidelines For Good Administrative Behaviour“ bilden einen guten Anfang und sind für die Manifestierung einer Organisationsphilosophie sehr wertvoll. Der Ausschuss „Regeln für das Verhalten im öffentlichen Dienst“ kann ebenfalls wertvolle Unterstützung bei der Umsetzung einer neuen Philosophie leisten. Leider ist die Arbeit dieses Ausschusses kaum bekannt, was eine Nachfrage bestätigte. Der Ausschuss müsste künftig viel öffentlicher arbeiten und seine Informationen offener streuen. Er sollte auch sehr eng mit dem Diversity Council zusammenarbeiten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die befragt wurden, vermissten konkrete Zielvereinbarungen, die ihnen eine greifbare Perspektive geben würden. Durch die Vorgabe von Zielvereinbarungen würde ebenso der persönliche Kontakt zum direkten Vorgesetzten intensiver gepflegt. Solange die Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter in Diskriminierungsfällen nur über den Vorgesetzten bestehen, ist dieser Kontakt von besonderer Bedeutung und müsste intensiviert werden. Der bessere Weg für die Verfolgung von Diskriminierungsfällen wäre allerdings die Schaffung einer Anlaufstelle, die in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten die Belange der Mitarbeiter in diesen Fällen entgegennehme und ausschließlich für die Bearbeitung solcher Fälle zuständig wäre. Auch diese Stelle müsste in direkter Verbindung zum Diversity Council stehen.

1.1.9 Auszeichnungen

Die EOU vergibt jährlich einen Equality Award, der jeweils zwei Bediensteten, einem Mann und einer Frau, zukommt, die sich besonders um die Chancengleichheit verdient gemacht haben. Die Veröffentlichung der Preisverleihung findet in einer Broschüre ihren Niederschlag, die im EP verteilt wird. An der Vergabe der Preise nehmen die meisten Mitarbeiter leider nur durch nachträgliche Kurzinformation teil, was zu einem Unverständnis des eigenen

Engagements führen könnte. Es gäbe eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Einsatz der Mitarbeiter auf breiterer Ebene zu würdigen. Alle Netzwerke, in denen alle Mitarbeiter organisiert wären, böten viele Gelegenheiten, einzelne Streiter hervorzuheben. Damit würde die Attraktivität der Preise wesentlich gesteigert und der Ansporn zur Mitarbeit interessanter.

Um externe Preise für vorbildliches Diversity entgegennehmen zu können, was die Attraktivität der gesamten Behörde erhöhen würde, müsste einerseits Diversity Management in der EU implementiert und konsequent verbessert werden und andererseits der Öffentlichkeit bekannt sein, welche Maßnahmen für die Umsetzung von Diversity getroffen werden. Die rigorose Nachrichtensperre, die in Bezug auf interne Angelegenheiten auf der EU lastet, verhindert aber sowohl die Möglichkeit, sich der Öffentlichkeit als Vorbild zu präsentieren als auch die Gelegenheit, durch Zusammenarbeit mit externen Organisationen Vorteile für die eigene Diversity-Zukunft zu ziehen und von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Die Öffnung nach außen in dieser Angelegenheit würde der EU weitreichende Vorteile bringen, angefangen von der höheren Berufszufriedenheit der Mitarbeiter bis hin zum positiveren Leumund gegenüber der Öffentlichkeit.

2. Maßnahmenkatalog

Zur Durchführung von Maßnahmen, die sich aus der vorangegangenen Untersuchung ergeben, kann ein relativ einfacher Maßnahmenkatalog vorgelegt werden. Dieser Maßnahmenkatalog darf nicht als absolut notwendiger Schritt für eine damit garantierte bessere Leistungsfähigkeit der EU verstanden werden, sondern er soll lediglich ein Vorschlag sein, wie die bereits erfolgreiche Diversity-Arbeit der EOU aufgrund von Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen weiter erleichtert werden könnte. Außerdem erhebt er nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, da verschiedene Umstände, die eine Rolle spielen könnten, hier nicht erfasst werden konnten. Ebenso müssen der Zeitplan und die örtlichen Gegebenheiten für die Umsetzung durch internes Personal angepasst werden.

Die erste Spalte beschreibt kurz den Ansatzpunkt der in der EU bereits vorhandenen Institutionen, Dokumente und Unterlagen, von denen bei der Umsetzung des Konzeptes ausgegangen werden kann. In der zweiten Spalte wird die Zuständigkeit für die Umsetzung der Maßnahme vorgeschlagen, die in der dritten Spalte beschrieben wird.

Ansatzpunkt EU	zuständig	DiM Maßnahme
Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Disability Etiquette Guide, Verhaltenscodex	Alle Vorgesetzten	Unter Androhung von Disziplinarmaßnahmen Unterbindung von diskriminierenden Äußerungen und Handlungen, Mobbing und sexueller Belästigung Vergabe von Zielvereinbarungen an die Mitarbeiter
Statut, Kinnock-Reform, Arbeit der Netzwerke und EOU	Kommission, EOU, Netzwerke, Personalverwaltung	Planung der Vorgehensweise, des Finanzbedarfes und der finanziellen Ausgestaltung der Netzwerke Überarbeitung der Datenschutzvorschriften zugunsten der Arbeit der Netzwerke und EOU (= Änderung des Statuts) Überarbeitung des Beurteilungssystems zugunsten von DiM Erarbeitung von Fachdienstposten ohne Personalverantwortung Planung einer einzigen EU-Amtssprache
Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kinnock-Reform, Verhaltenscodex, Training handbook	Kommission, EOU, Netzwerke, Personalverwaltung, Training Unit	Intensivierung des Informations- und Gedankenaustausches mit anderen internen Institutionen Intensivierung des Informationsaustausches mit externen DiM-Organisationen
Arbeit der Netzwerke und EOU	Kommission, Diversity Council (EOU)	Etablierung der EOUs als Diversity Council für Brüssel, Luxemburg und Straßburg
Arbeit der Netzwerke und EOU	Kommission, Diversity Council	Dauerhafte finanzielle Unterstützung der Netzwerke und Ausstattung des Diversity Council Budgets
Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Verhaltenscodex, Disability Etiquette Guide	Kommission, Diversity Council, Netzwerke	Ausarbeitung einer neuen Organisationsphilosophie Überarbeitung des Verhaltenscodex für die Mitarbeiter der EU Ausbau der vorhandenen Netzwerke Etablierung neuer Netzwerke: Alumni-Netzwerke, Info-Netzwerke etc. Intensivierung der internen Zusammenarbeit von Diversity Council und Netzwerken Etablierung einer Anlaufstelle für zwischenmenschliche Konflikte Nutzenintensivierung der Altersteilzeit Etablierung von Benchmarking, Kooperationen und Personalaustauschen mit externen DiM Organisationen
Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kinnock Reform, Training handbook	Kommission, Diversity Council, Personalverwaltung, Training Unit	Intensivierung der Zusammenarbeit bezüglich ausgewogener und qualifikationsgerechter Stellenbesetzungen sowie familiengerechten Versetzungen Verlängerung der Probezeiten zugunsten der Diversity-Ausbildung

<p>Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kinnock-Reform, Training handbook</p>	<p>Diversity Council, Personalverwaltung, Training Unit, Netzwerke</p>	<p>Vertiefung des Diversity Excellence Models™ Ausbildung von Diversity Managern Vorbereitung von Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter und von Informationskampagnen Vorantreiben von Arbeitszeitgestaltungen wie Teilzeit, Job-Sharing, Telearbeit und flexible Arbeitszeiten Sorge für Auszeichnungen für verdiente „Diversity-Kämpfer“ Erarbeitung von (Cross-) Mentorings und Personalaustauschen</p>
<p>Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kinnock-Reform, Training handbook, Verhaltenscodex</p>	<p>Kommission, Diversity Council, Training Unit, Netzwerke</p>	<p>Erarbeitung von Learning-on-the-job-Programmen Etablierung der verbindlichen Diversity-Ausbildung für Mitarbeiter und Vorgesetzte Ggf. Organisation externer Diversity-Ausbildungsmöglichkeiten Etablierung von teilnahmepflichtigen Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter bezüglich Erweiterungsländern</p>
<p>Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kinnock-Reform, Training handbook</p>	<p>Diversity Council, EPSO</p>	<p>Etablierung von mehrsprachigen Auswahlverfahren Etablierung von behindertengerechten Prüfungsverfahren Etablierung von familiengerechten Prüfungsverfahren</p>
<p>Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Training handbook, Verhaltenscodex</p>	<p>Diversity Council, EPSO, High Level Group on Gender Equality, EP-Win, Gender Mainstreaming Committee, Personalverwaltung, Training Unit</p>	<p>Etablierung von Informationsveranstaltungen und -kampagnen zum Thema Gender Konsequente Besetzung der Prüfungsausschüsse Etablierung von Einrichtungen zum Gedankenaustausch zwischen Männern und Frauen Veranstaltung von Social Events für alle Mitarbeiter Etablierung von weiteren Weiterbildungen für Frauen in Führungspositionen Etablierung von Stellenbesetzungsplänen für Frauen zur Vermeidung von Fehlbesetzungen</p>
<p>Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kinnock-Reform, Verhaltenscodex</p>	<p>Diversity Council, EGALITE</p>	<p>Intensivierung des Kontaktes zur Führungsebene und zum Diversity Council Intensivierung des Informations- und Gedankenaustausches mit anderen internen Netzwerken Intensivierung des Informations- und Gedankenaustausches mit externen Netzwerken Veranstaltung von Social Events für alle Mitarbeiter</p>

<p>Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kin-nock-Reform, Verhaltenscodex, Disability Etiquette Guide, Training handbook</p>	<p>Diversity Council, Kommission, Disability Support Group, Interservice Working Group on Accessibility, Personalverwaltung, Training Unit</p>	<p>Etablierung von Informationsveranstaltungen und -kampagnen zum Thema Behinderung Etablierung von Arbeitszeitgestaltungen wie Teilzeit, Job-Sharing, Telearbeit und flexible Arbeitszeiten speziell für Behinderte Etablierung von Vergünstigungen für Behinderte Planung und Anschaffung von technischen Hilfsmitteln zur Unterstützung von Behinderten Optimierung der Dienstorte und Arbeitsplätze für möglichst viele Behinderungsarten Erarbeitung von Stellenbesetzungsplänen für Behinderte zur Vermeidung von Fehlbesetzungen Etablierung von Vergünstigungen für pflichtverpflichtete Mitarbeiter Etablierung von Weiterbildungen für Nicht-behinderte im Umgang mit Behinderten Veranstaltung von Social Events für alle Mitarbeiter</p>
<p>Arbeit der Netzwerke und EOU, Statut, Kin-nock-Reform, Verhaltenscodex, Training handbook</p>	<p>Kommission, Diversity Council, European Parliament's Anti-Racism and Diversity Intergroup, Personalverwaltung, Training Unit</p>	<p>Stellenausschreibungen und Informationen mehrsprachig gestalten Etablierung eines Quotenplans für eine national und kulturell ausgewogene Stellenbesetzung (= Änderung des Statuts) Etablierung von Einstiegsprogrammen für Neueinsteiger, bei denen die adäquate Einführung in den Mitarbeiterkreis sichergestellt ist Durchführung von Informationsveranstaltungen und -kampagnen zu Nationalitäten und Kulturen Förderung von Einrichtungen zur freien Religionsausübung Veranstaltung von Social Events einzelner Volksgruppen und Begegnungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter</p>

Tab. 4: Maßnahmenkatalog

3. Zu erwartende Schwierigkeiten

Bei der Umsetzung einzelner Maßnahmen wird wahrscheinlich teilweise mit Unverständnis und Ablehnung zu rechnen sein, da Vergünstigungen für einige oft mit Einschränkungen für andere verbunden sind. Es muss teilweise auf Macht und Pfründe verzichtet werden. Das schwerwiegendste Problem wird voraussichtlich die Bereitschaft für die finanzielle Unterstützung von Netzwerken, Veranstaltungen, Kampagnen und sonstigen administrativen Erforder-

nissen für Diversity sein. Das zeigt besonders deutlich die Auflösung des Alumni-Netzwerkes der EU-Praktikanten, das mit geringem finanziellen Aufwand weiter zu betreiben gewesen wäre und einen großen Nutzen für Diversity erbracht hätte.

Netzwerke, die die Interessen von Minderheiten vertreten, können zu einem nicht zu unterschätzenden Machtfaktor werden, der einen Gegenpol zur EU-Führung darstellen könnte. Das würde den Verlust von Macht für die Obrigkeit bedeuten und wäre in einer Organisation mit homogenisierender Personalpolitik nicht ohne weiteres hinzunehmen. Für die EU als Organisation mit homogenisierender Personalpolitik könnte sich dieser Umstand als Problem herausstellen, wenn sich die Organisationsphilosophie nicht ändert.

Ein weiteres Problem würde wahrscheinlich die Lockerung der Datenschutzvorschriften darstellen. Das Statut regelt sehr deutlich, welche Daten erhoben werden dürfen und welche nicht. Zur Änderung des Datenschutzes müsste also wiederum das Statut geändert werden. Ebenso ist die Akzeptanz der Mitarbeiter für die Lockerung des Datenschutzes nicht selbstverständlich. Warum sollte eine dominante Gruppe persönliche Daten preisgeben, die Minderheiten, nicht aber dem eigenen Vorteil zugute kämen? Grundsätzlich kollidieren aber die Zwecke von DiM mit denen des Datenschutzes. Wenn ein funktionierendes Diversity implementiert werden soll, dann müssten die Datenschutzbestimmungen zumindest den Erfordernissen für das sinnvolle Betreiben von Diversity angepasst werden.

Es ist auch zu erwarten, dass, wie bisher, ein 360°-Beurteilungssystem weiterhin an der höheren Führungsebene scheitern wird, denn ein solches System birgt die Gefahr, dass der Vorgesetzte aus Respekt vor einer eventuellen Bloßstellung seine Führungsaufgaben all zu sehr auf die Mitarbeiter abstimmt, sodass die Effektivität und Effizienz seiner Abteilung eher leiden würden. Hier wären klare Vorgaben der vorgesetzten Dienststelle und ausführliche Schulungen notwendig.

Die Einrichtung von Fachdienstposten, für die der Mitarbeiter keine Personalführungskompetenzen nachweisen muss, würde wahrscheinlich am Widerstand der Führungskräfte scheitern, die die homogenisierende Personalpolitik favorisieren; denn sie verbinden den hierarchischen Aufstieg normalerweise mit der erhöhten Personalverantwortung, die eine höhere Besoldung rechtfertigt. Hier müsste ein Kulturwandel stattfinden, um einen größeren Nutzen aus der Personalpolitik ziehen zu können.

Die Einrichtung einer Anlaufstelle für zwischenmenschliche Auseinandersetzungen scheiterte in der Vergangenheit am Einfluss der Führungskräfte, denn Schlichtungskompetenz bedeutet Macht. Die Ausklammerung dieser wichtigen Kompetenz bedeutet für Vorgesetzte also wiederum Machtverlust und ist wahrscheinlich nur schwer durchsetzbar.

Die Einführung einer einzigen EU-Amtssprache würde wahrscheinlich ein besonderes Problem darstellen, da durch die örtliche Dislozierung der EU-Dienststellen die französische Sprache natürlicherweise weit verbreitet, Englisch als Weltsprache aber unverzichtbar ist, da die Kommunikation in der Weltpolitik meistens nun einmal auf Englisch stattfindet. Eine wirklich geographisch ausgewogene Stellenbesetzung könnte diesen Schritt erleichtern.

Der Informationsaustausch mit externen Organisationen wird aufgrund der sehr restriktiven Kommunikationsbereitschaft über interne Angelegenheiten, durch die die EU sich nach außen abschottet, erschwert. Ein Personalaustausch mit anderen Organisationen ist daher nur schwer vorstellbar. Die Restriktionen, die immer mittels des Datenschutzes begründet werden, könnten damit in die Isolation führen und für die Arbeit der EU-Institutionen kontraproduktiv sein. Sie müssten zugunsten einer effektiven und effizienten Zusammenarbeit gelockert werden.

Die Verlängerung der Probezeiten würde eine weitere Änderung des Statuts bedeuten, da hier die entsprechenden Regelungen getroffen sind. Dies könnte ein Hinderungsgrund sein, da das Statut erst kürzlich in reformierter Form vorgelegt wurde. Eine Verlängerung würde aber mit der Implementierung von Diversity zu begründen sein. Wenn die Akzeptanz für die Einführung von Diversity Management aber nicht gefestigt werden kann, ist auch die Verlängerung der Probezeiten zugunsten von Diversity nicht zu begründen.

Eine zwangsweise Teilnahme an DiM-Lehrgängen könnte in dem Augenblick kontraproduktiv werden, wenn der tägliche Dienstbetrieb unter dieser Teilnahme leidet und dies eventuell eine Mehrbelastung für den Mitarbeiter bedeutet. Die Teilnahme an dieser Fortbildung sollte daher sorgfältig geplant und mit den Teilnehmern detailliert abgestimmt werden.

Die neue Ruhestandsregelung ist eine rein rechtliche Angelegenheit, deren weitere Überarbeitung aller Wahrscheinlichkeit nach an den nationalen Pendanten scheitern würde. Um älteren Erfahrungsträgern eine Chance zu geben, ihr Wissen und ihre Erfahrungen noch sinnvoll einzubringen, müssten diese Ruhestandsregelungen auch nicht geändert werden, sondern es müsste lediglich die Arbeitszeitgestaltung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in enger Absprache angepasst werden. So könnten beispielsweise ältere Mitarbeiter nach dem Beispiel der Deutschen Bank AG in „know-how-Tandems“ oder wie bei der Ford Werke AG in gemischten Arbeitsgruppen in Teilzeit die Einarbeitung und Unterstützung junger Kollegen übernehmen. Interne Berater könnten durch ältere Mitarbeiter gestellt werden, die so einen sanften Übergang in den Ruhestand erfahren würden.

Die weitaus größte Schwierigkeit, die sich normalerweise ergeben würde, ist die Akzeptanz des DiM-Konzepts durch die EU-Führung und die Mitarbeiter. Die Implementierung von Diversity Management bedeutet die umfassende und tief greifende Umwälzung der Gesamt-

struktur der Organisation und der Organisationsphilosophie, was mit vielen Verzichten und Verlusten verbunden ist. Diese Nachteile zu akzeptieren und mitzutragen, um von Vorteilen zu profitieren, die sich erst viel später einstellen, ist ein schwieriger Prozess und nicht vorbehaltlos zu verstehen. Ohne diese Akzeptanz kann Diversity aber auch nicht zu dem erwünschten Erfolg führen. Aufgrund der vorliegenden Untersuchung kann aber angenommen werden, dass die Akzeptanz für diversity und die Toleranz innerhalb der EU sehr ausgebildet sind. Die bislang geleistete Arbeit für diversity, die durch die o. g. Institutionen und Gruppen erbracht wurde, ist bereits sehr weitreichend. Die Implementierung von DiM wäre damit ein nur noch kleiner Schritt, der mit vergleichsweise geringem Aufwand zu erreichen wäre.

4. Zusammenfassende Schlussbetrachtung

In Anlehnung an die Zielsetzung der Arbeit sollen nun noch einmal die Ergebnisse der Untersuchungen zusammengefasst werden. Es sollen den verantwortlichen Führungsorganen der EU Erkenntnisse geboten werden, die die Überlegungen zugunsten von Diversity Management beeinflussen könnten.

Zu Beginn der Arbeit wurde die Relevanz von Individualität und Identität für Diversity begründet. Vor- und Nachteile von Diversity wurden herausgearbeitet und Erfahrungen von Wirtschaftsunternehmen zur Grundlage für die Implementierung von Diversity Management in den Institutionen der EU erhoben. Im Ergebnis wurde klar, dass Diversity eine multinationale und multikulturelle Organisation in vieler Beziehung bereichern könnte.

Im Hauptteil der Arbeit wurden dann die Voraussetzungen für die Implementierung von Diversity in den Institutionen der EU geprüft. Der derzeitige Umgang mit der Vielfalt ließ dabei Überlegungen zur Einführung von Diversity teilweise sinnvoll erscheinen. Wichtige Voraussetzungen, wie die Reform des Statuts, wurden bereits geschaffen, gehen aber nicht weit genug, sodass sich die Situation weder für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vielfach durch Diskriminierung, Frustration und Unzufriedenheit geprägt ist, noch für die Organisation wesentlich verbesserte. Dies wurde durch Interviews, Gespräche und die Recherche von internen Veröffentlichungen nachgewiesen.

4.1 Relevanz von Diversity

In einer differenzierten Arbeitswelt, wie sie heute in internationalen Organisationen vorherrscht, ist die Individualität der Mitarbeiter nicht nur automatisch vorhanden, sondern sie ist

für die Organisation von ganz besonderer Bedeutung. Durch Individualität und Diversität ergeben sich besondere Vorteile für die Kommunikation, Kreativität und Innovation sowie für Problemlösungen. Um diese Vorteile gewinnbringend nutzen zu können, muss jeder einzelne Mitarbeiter mit seinen individuellen Stärken und Schwächen anerkannt und wertgeschätzt werden. Die Voraussetzung für diese Akzeptanz ist die Erkenntnis, dass es Individualität und Vielfalt gibt, die den Mitarbeiter in ganz bestimmter Weise bei seinen Aktionen und Reaktionen bewegt.

Die Individualität hat ebenso einen großen Einfluss auf die Identität des Mitarbeiters und die Weise, in der er sich mit seiner Arbeit gebenden Organisation identifiziert. Auf der anderen Seite hat die Individualität des Einzelnen großen Einfluss auf die Gemeinschaft. Die Akzeptanz und Wertschätzung der Individualität des Einzelnen durch die Gemeinschaft schafft die notwendige Harmonie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Insbesondere durch die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft spielt die Anerkennung von Individualität und Identität für die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und den Organisationserfolg eine große Rolle. Diversity definiert sich als ein Konzept, das sowohl die Individualität der Mitarbeiter als auch den Organisationserfolg in effizienter Einheit in den Vordergrund stellt. Daher wurde es in dieser Arbeit als das geeignete Konzept für die effektive und effiziente Zusammenarbeit in der multinationalen und multikulturellen Organisation der EU bewertet. Diversity Management fokussiert die Vielfalt und Heterogenität, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Mitarbeiter einer Organisation. DiM hat die Zielsetzung, alle Merkmale der Individuen, Kulturen, Strategien und Funktionen zur Auflösung von Komplexität und Problemlösung als strategische Ressource zu nutzen. Wesentliche Voraussetzung ist die Kommunikation in der Organisation und die vorbehaltlose Wertschätzung der Unterschiedlichkeit auf allen Hierarchieebenen. Die Organisationskultur muss auf diesen Grundsätzen aufbauen (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 49).

An dieser Stelle muss noch einmal deutlich darauf hingewiesen werden, dass DiM ein *Erfolgskonzept* ist, das den Organisationserfolg unter Berücksichtigung der Individualität und Vielfalt, nicht aber als Sozialmaßnahme die individuelle „Betreuung“ der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt. Dies wäre von keiner Organisation zu leisten und würde ein sinnvolles Personalmanagement ad absurdum führen.

4.2 Eignung der rechtlichen Grundlagen für Diversity

Um den gebührenden Respekt des Einzelnen vor der Individualität des anderen und der Gemeinschaft sicherzustellen sowie Konflikte weitestgehend einzudämmen, gibt sich die EU, wie alle anderen Organisationen auch, Regeln für die Zusammenarbeit.

Wenn-dann-Beziehungen sind das Wesen von Gesetzen und bestimmen so auch das neue Statut. Durch gesetzliche Regelungen und neue Vorschriften soll ein Handeln herbeigeführt werden, dass dem Mitarbeiter in höherem Maße gerecht wird. Das Personal wurde in umfangreicher Beteiligung in die Reform einbezogen, aber letztendlich mündeten die Bemühungen vorerst nur in Regeln, die die individuellen Eigenschaften des einzelnen Mitarbeiters nur beschreiben, nicht aber die Wertschätzung der Vielfalt innerhalb der Belegschaft manifestieren. Eine Ausgewogenheit, gleich welcher Art, kann im Sinne von DiM mit den Neuerungen allein nicht geschaffen werden. Mit der Reform des Statuts wurden neue, bessere rechtliche Grundlagen für Diversity angestrebt. Die Untersuchung zeigte aber, dass das novellierte Statut diesen Forderungen nur teilweise gerecht werden konnte.

Durch das neue Statut wird die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter rechtlich in wesentlichen Grundzügen stärker anerkannt als zuvor und eine Diskriminierung aufgrund dieser Diversität weitestgehend bekämpfbar gemacht. Offenbar wird die Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter nun höher bewertet als mit den Ausführungen des alten Statuts von 1997. Auch die von Digh visualisierten, für DiM maßgeblichen vier Dimensionen der Persönlichkeitswertschätzung werden im neuen Statut weitgehend einbezogen. Die rechtlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Diversity sind damit großenteils gegeben. Für die Umsetzung dieses Konzepts ist allerdings noch eine grundlegende Änderung der Organisationsphilosophie erforderlich. Das zeigt die Haltung der Führungsebenen, die die Notwendigkeit der Einbeziehung der Obrigkeit in das neue Konzept noch nicht internalisiert haben. Die EU vermag es derzeit noch nicht, durch die neuen Regelungen ihre Vielfalt vollständig zur effektiven und effizienten Zusammenarbeit zu nutzen.

4.3 Akzeptanz von Diversity

Das soziale System der Organisation ist auch von den verantwortlichen Führern der Organisation abhängig. In diesem Bereich zeichnet sich noch ein Bild der Unentschlossenheit, da personelle Ressourcen nur an Richtlinien gemessen werden, die es zu erfüllen gilt. Die Akzeptanz der Individualität und Vielfalt der Mitarbeiter ist hier noch weitgehend unberücksichtigt.

Die Führung lässt sich durch strenge Regeln leiten und bietet dem Mitarbeiter dadurch ein Schema, in das er sich mehr oder weniger einzupassen hat. Die Gemeinschaft der Mitarbeiter müsste aber auf Organisationsvorschriften basieren, die individuelle Gesichtspunkte für den Mitarbeiter und die Organisation nach Nutzenaspekten sinnvoll wählbar machen. Die Unternehmens- bzw. Organisationskultur, die gemäß DiM Leitbilder und Werte an der Vielfalt ihrer Mitarbeiter messen muss, versteckt sich aber noch immer hinter Methoden, nach denen die Mitarbeiter als homogenisierte Wesen zur Auftragserfüllung benötigt werden. Die individuelle Ungleichheit der Mitarbeiter wird oft noch nicht gesehen. Dies widerspricht dem Wesen von DiM. Die Gleichbehandlung erschwert auch die Bildung einer partizipativen Identität der Mitarbeiter mit ihrer Organisation, denn erst durch Anerkennung ihrer Individualität und Vielfalt können die Individuen eine gewinnbringende Beziehung zu ihrer Organisation aufbauen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der EU, die sich öffentlich bei der Befragung oder im Interview äußerten, verstehen diversity im Allgemeinen als Bereicherung für ihre Zusammenarbeit, sehen es aber als schwierig an, die Vielfalt ihrer Institution zur effektiveren und effizienteren Zusammenarbeit zu nutzen, da erst noch das notwendige Umfeld geschaffen werden müsste. Die Äußerungen der Führungskräfte lassen vermuten, dass sie ihrerseits diversity als Realität des Dienstalltags sehen und das Funktionieren der Zusammenarbeit als ausreichendes Diversity Management begreifen. Sie begründen diese Ansicht mit der Existenz von internen Institutionen, die sich für die Rechte von Minderheiten einsetzen.

Kritische Äußerungen von einigen Mitarbeitern lassen aber auch der Schluss zu, dass DiM aufgrund der sehr toleranten Haltung der Mitarbeiter untereinander vielleicht wirklich schon praktiziert wird, ohne über den tieferen ökonomischen Sinn von DiM nachgedacht zu haben.

Der zu Beginn dieser Arbeit zitierte Karl Jaspers bezeichnete die Gleichmachung der Menschen, die über die Gleichheit der Chance hinausgeht, als die höchste Ungerechtigkeit. Insgesamt gesehen ist die EU auf dem Weg, durch eine Bottom-Up-Strategie die Anerkennung und Wertschätzung der Ungleichheit des Einzelnen zu verwirklichen und damit zu höherer Gerechtigkeit, effektiverer und effizienterer Arbeitsweise und ökonomischeren Werten zu gelangen.

4.4 Ökonomischer Wert von Diversity

Der ökonomische Wert von Diversity ist in den Institutionen der EU kaum bekannt. Er ist ja auch schwer zu messen. Es werden zwar Vorteile durch höhere Motivation, Innovation, Kreativität, Flexibilität oder Integrität von Minderheiten gesehen, diese Werte werden aber nicht ökonomisch, sondern hauptsächlich sozial bewertet. Im Vordergrund steht sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Mitarbeitern das harmonische Zusammenleben. Finanzielle Vorteile durch etwaigen geringeren Krankenstand oder eine geringere Fluktuation werden wahrscheinlich unterschätzt und spielen daher bei der Bewertung von Diversity kaum eine Rolle. Es werden auch hauptsächlich ethisch-moralische Begründungen für eine Implementierung von DiM angeführt. Die ökonomische Relevanz der positiven Effekte, die Diversity automatisch mit sich bringt, wird stark unterbewertet. Allerdings werden ökonomische Nachteile wie ein höherer Bürokratie-, Kosten- und Zeitaufwand erkannt. Aber auch diese Nachteile werden kaum als finanzielle Nachteile gewertet. Vielmehr werden sie als organisatorischer Aufwand verstanden, der zusätzlich zu leisten und daher der Zusammenarbeit abträglich wäre.

5. Ausblick

In Organisationen mit einer multinationalen und multikulturellen Belegschaft ist aufgrund einer höheren Toleranz nur mit wenigen Problemen von Missachtung der Individualität und Diversität unter den Mitarbeitern zu rechnen. Diskriminierung, Stereotypisierung und Vorurteile sind aber dennoch nicht auszuschließen. Um einen Organisationserfolg sichtbar machen zu können - ungeachtet der Tatsache, dass sich die Messbarkeit von Erfolgen durch Diversity schwierig gestaltet -, ist die Wertschätzung der Mitarbeiter mit all ihren Stärken und Schwächen sehr wichtig. In namhaften international tätigen Großunternehmen wurden mit der Einführung von Diversity Management außerordentlich positive Erfahrungen gemacht. Auch in öffentlichen Verwaltungen in Dänemark, den Niederlanden, Großbritannien und insbesondere den USA ist man auf dem Gebiet von Diversity Management sehr strebsam. Auch die EU hat sich mit ihrer Antidiskriminierungsrichtlinie und mit der Neuformulierung ihres Statuts bereits mit dem Thema Diversity auseinandergesetzt. Die EU als multinationale und multikulturelle Organisation müsste aber noch näher an die Grundsätze von Diversity Management herangeführt werden. Dazu ist es erforderlich, die vorgesetzten Ebenen für Diversity zu sensibilisieren und bei ihnen das Bewusstsein für Diversity Management zu fördern. Ebenso müss-

ten die Erfolge der o. g. Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen für die EU ein Ansporn sein, dieses Thema intensiver zu verfolgen.

Weitere Forschungsschwerpunkte, die in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden konnten, die die EU einem diversity-orientierten Personalmanagement aber näher bringen würden, sind die Themen Gender Mainstreaming und die demographische Entwicklung in den EU-Organen. Für die Forschung in diesen Bereichen gibt es viele Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Institutionen der EU, die bereit sind, einen derartigen Vorstoß zu unterstützen. Leider sind diesen Gruppen aber durch die restriktive Informationspolitik weitgehend die Hände gebunden.

Diversity ist kaum messbar, weil entsprechende Messinstrumente nicht verfügbar sind. Die Grundlage jeder diversity-Untersuchung beruht daher auf relativ wagen Annahmen. Das Diversity Excellence ModelTM bietet einen gangbaren Ansatz, den es weiter auszubauen gilt, denn gesicherte Erkenntnisse durch gemessene diversity sind die beste Grundlage für qualifiziertes und erfolgreiches Diversity. Solange diversity nicht objektiv messbar ist, stehen ökonomische Bewertungen von Diversity und daraus folgende Forderungen auf tönernen Füßen. Diversity kann bisher nur als Anhaltspunkt für ökonomische Verbesserungen herangezogen werden. Ein weiterer notwendiger Forschungsschwerpunkt für weitergehende Untersuchungen ist daher die Entwicklung einer umfassenden Diversity-Theorie. Bis heute gibt es eine solche Theorie nicht, was die Forschung auf diesem Gebiet erheblich erschwert. Erst vor dem Hintergrund einer fundierten Theorie erscheint es möglich und sinnvoll, zukünftig fassbare Handlungs- und Gestaltungsmaßstäbe sowie theoriegeleitete Hypothesen zur Umsetzung von Diversity in multinationalen und multikulturellen Organisationen empirisch zu ergründen.

Diversity wäre dann wirklich ein beschreitbarer Weg, um „eine über die Gleichheit der Chance hinausgehende Gleichmachung der Menschen“ (vgl. Weidenfeld 2002, S. 330) zu vermeiden und den Erfolg einer Organisation nachweislich zu sichern.

Literaturverzeichnis

Allner B./Kaltenbach O./Schulz A. (2004): Praxisbeispiel Motorola: Diversity-orientierte Vergütung; in: Krell G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Anastasaki-Berry K. (2004): Working and living with a disability, A look in from the outside; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 4.

Anastasaki-Berry K. (2005): EPSO flies the flag of equality; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

Anastasaki-Berry K. (2006): 2007 European Year of Equal Opportunities for All; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Arendt H. (2003): Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft, 9. Aufl., München.

Aretz H.-J./Hansen K. (2002): Diversity und Diversity Management im Unternehmen, Münster.

AUTO BILD (2003) vom 01.08.2003.

Avison K. (2006): Facts and Stats; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Avoy H. (2005): Facilitating access for visitors with disabilities; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Bateman Jh. S./Zeithaml C. (1993): Managing the Diverse Work Force; in: Management, Funktion and Strategies, 2. Aufl., Homewood/Boston.

Bäverström J. (2006): The Library - a Work in Progress; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Beck U. (1986): Risikogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. M.

Belinski E./Hansen K./Müller U. (Hrsg.) (2003): Diversity Management - Best Practices im internationalen Feld, Münster.

Bette K.-H. (1999): Systemtheorie und Sport, Frankfurt a. M.

Bohn C./Hahn A. (1999): Selbstbeschreibung und Selbstthematisierung: Facetten der Identität in der modernen Gesellschaft; in: Willems H./Hahn A. (Hrsg.): Identität und Moderne, Frankfurt a. M.

Brignone R. (2006): Disability Awareness Seminars; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Brignone R. (Hrsg.) (2005): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Brignone R. (2006a): Equality and Diversity; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Brignone R. (2005a): Equality Awards 2005; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Brignone R. (2006b): Gender Mainstreaming Work; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Brignone R. (2006c): Moving forward with the diversity agenda; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Brignone R. (Hrsg.) (2006d): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Brignone R. (Hrsg.) (2006e): 2007 European Year of Equal Opportunities for All; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Brockhaus-Enzyklopädie Bd. 10, Mannheim 1989.

Brockhaus-Enzyklopädie Bd. 16, Mannheim 1991.

Bruchhagen V./Koall I. (2002): Supervision im Diversity Management; in: Koall I./Bruchhagen V./Höher F. (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur, Münster.

Brus M. (2006): The Library - a Work in Progress; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Chemers M.M./Oskamp S./Constanzo M.A. (1996): Diversity in Organisations: New Perspectives for a Changing Workplace, Thousand Oaks, CA.

Colantonio S. (2005): No specific policy in recruiting people with disabilities in the European Parliament; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Cox T./Blake S. (1991): Managing Kultural Diversity: Implications of Organizational Competitiveness; in: Academy of Management Executive, Vol. 5, Nr. 3.

Cox T. (1993): Cultural Diversity in Organisations: Theory, Research and Practice, San Francisco, CA.

Cox T. (1991): The Multicultural Organization; in: Academy of Management Executive, Vol. 5, Nr. 2.

Dass P./Parker B. (1999): Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning; in: Academy of Management Executive, Vol. 13, Nr. 2.

Digh P. (1998): Coming to Terms with Diversity; in: HRMagazine on Human Resource Management, 43. Jg. 1998, Nr. 12.

Elmerich K./Watrinet C. (2006): Diversity Management und Unternehmensleitbilder; in: Vedder G. (Hrsg.): Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 6, Diversity-orientiertes Personalmanagement, München und Mering.

Europäische Gemeinschaften (2002): Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaften.

Europäisches Parlament (2005): Leitfaden für die Pflichten der Beamten und Bediensteten des Europäischen Parlaments VERHALTENS-CODEX.

Europäisches Parlament (2001): Regulation (EC) No 45.

European Parliament, EOU (2006): Disability Etiquette Guide for Staff in the European Parliament, Luxemburg.

Ferguson C. (2006): The Library - a Work in Progress; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Finer K. (2006): The Library - a Work in Progress; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Flick U. (1995): Qualitative Forschung, Hamburg.

Ford-Werke AG (Hrsg.) (2002): Diversity. Vielfalt als Stärke, 1. Aufl., Köln.

Friedrichs J. (1980): Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen.

Froschauer U./Lueger M. (2003): Das qualitative Interview, Wien.

Giddens A. (1999): Soziologie, Wien.

Gilbert J.-A./Stead B.-A./Ivancevich J.-M. (1999): Diversity Management: A New Organisational Paradigm; in: Journal of Business Ethics 21.

Gonzato S. (2004): Personnally Speaking; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 4.

Gröben S. (2004): Konfliktmanagement als Mobbingprävention; in: Krell G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Gröner L. (2005): We need a Common Strategy on Gender Budgeting; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Hahn A. (2000): Basis und Überbau und das Problem der begrenzten Eigenständigkeit der Ideen; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 31, Frankfurt.

Hamm B. (1996): Struktur moderner Gesellschaften, Opladen.

Hartweg D. (2006): Individualität und Diversität als Determinanten von Personalmanagementkonzepten; in: Vedder G. (Hrsg.): Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 6, Diversity-orientiertes Personalmanagement, München und Mering.

Harvey C.P./Allard M.J. (2002): Understanding and Managing Diversity, Upper Saddle River, NJ.

High-Level Group on Gender Equality (2005); in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

Hill W. (1968): Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleistung; in: Die Unternehmung 22.

Hillmann K.-H. (1994): Wörterbuch der Soziologie, 4. Aufl., Stuttgart.

Hitzler R. (1999): Die Entdeckung der Lebenswelten. Individualisierung im sozialen Wandel; in: Willems H./Hahn A. (Hrsg.): Identität und Moderne, Frankfurt a. M.

Hopfenbeck W. (1989): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, München.

Hörning K. H. (1988): Die Kultur und Symbolik des Unternehmens - Soziologische Vergleiche und Vorschläge; in: Brandes U./Bachinger R./Erlhoff M. (Hrsg.): Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls, Frankfurt a. M.

Hugl U. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping, Wiesbaden.

Ikonomopoulou M. (2005): Work opportunities for people with a disability; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Jablonski H.-W. (2004): Praxisbeispiel Ford-Werke AG, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity; in: Krell G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Jent N. H. (2003): Learning from Diversity: Gleichwertigkeit \neq Gleichartigkeit, 2. Aufl., Bamberg.

Johnson W.B./Packer A.H. (1987): Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century, Indianapolis.

Kiejna A. (2005): Personally Speaking; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

Kirton G./Greene A.-M. (2000): The Dynamics of Managing Diversity, Oxford.

Koall I./Buchhagen V./Höher F. (Hrsg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur, Münster.

Koall I. (2001): Managing Gender and Diversity, Münster.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000): Die Reform der Kommission, Ein Weißbuch, Brüssel.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Generalsekretär (2002): Durchführungsbestimmungen für Maßnahmen zur beruflichen Fortbildung, Brüssel.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000a): Guidelines for good administrative behaviour; in: Official Journal of the European Communities, OJ L 267, 20.10.2000.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Leitfaden für die Pflichten der Beamten und Bediensteten des Europäischen Parlaments - VERHALTENSKODEX, Die Pflichten der Beamten und Bediensteten, Nr. 1.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1997): Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004): Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2003): Training handbook 2003 assessment year.

Koolwijk J. v. (1974): Die Befragungsmethode; in: Koolwijk J. v./Wieken-Mayser M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 4, Erhebungsmethoden: Die Befragung, München.

Krell G. (2004): Chancengleichheit durch Personalpolitik - Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen; in: Krell G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Krell G. (Hrsg.) (2004): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Krell G. (2004): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit nicht nur für Politik und Verwaltung; in: Krell G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Krell G. (2000): Managing Diversity: Chancen für Frauen; in: Managing Diversity: Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen, Kobra Werkstattpapier zur Frauenförderung Nr. 14 (1999) Berlin.

Krell G. (2004): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor; in: Krell G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Krell G. (1996): Mono- und multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand; in: Industrielle Beziehungen, Jg. 3 (1996), Heft Nr. 4.

Krell G. (1997): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand; in: Kadritzke U. (Hrsg.): Unternehmenskulturen unter Druck: Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, fhw-forschung-30/31, Berlin.

Krestýnová J. (2005): enLargement: one size fits all? Our new colleagues speak out; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

Lamnek S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2, Weinheim.

Loden M./Rosener J.B. (1991): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide, New York.

Loden M./Rosener J.B. (1991a): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood.

López J. C. (2005): Quotas in public administration; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Luhmann N. (2004): Einführung in die Systemtheorie, 2. Aufl., Heidelberg.

Luhmann N. (1989): Individuum, Individualität, Individualismus; in: Luhmann N.: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd. 3, Frankfurt a. M.

Luijten M. (2004): Conciling work and family life when someone needs special care; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 4.

Lurina I. (2006): The Library - a Work in Progress; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Luthans F. (1995): Organizational Behavior, 7th ed., New York u.a.

Maastrichter Vertrag von 1992.

Mala L. (2005): Personally Speaking; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

Mandius K. (2006): The Library - a Work in Progress; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Marx K. (1867): Das Kapital, Kritik der politischen  konomie, Hamburg.

Mayring Ph. (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim.

McNelis M. (2006): Colleagues with disabled parents are missing out in life; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Michiko Olsson A. (2006): What does it feel like to be the white minority?; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Milliken F. J./Martins L. L. (1996): Searching for Common Threads, Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups; in: The Academy of Management Review, Vol. 21/1996, No. 2.

Moraes C. A. (2006): Time to practice what we preach; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Morick H. (2002): Differentielle Personalwirtschaft, München.

Murphy D. (2005): EQUALITY meets EGALITE; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Neuberger O. (2002): Führen und Führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart.

Office of Information and Press NATO (2001): NATO Handbuch, Brüssel.

Oswald H. (1997): Was heißt qualitativ forschen?; in: Friebertshäuser B./Pregel A. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim.

Ouchi W. G. (1982): Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, New York.

Pagel M./Mauz B. (2004): Von Frauenförderung zu Chancengleichheit und Diversity; in: Krell G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden.

Parsons T. (1978): Action Theory and the Human Condition, New York.

Parsons T. (1961): An Outline of the Social System; in: Parsons T. et. al. (Hrsg.): Theories of Society, New York.

Parsons T. (1971): Evolutionäre Universalien der Gesellschaft; in: Zapf W. (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels, Köln.

Parsons T. (1977): Social Systems and the Evolution of Action Theory, New York.

Parsons T. (1966): Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives, Englewood Cliffs.

Parsons T. (1967): Sociological Theory and Modern Society, New York.

Parsons T. (1951): *The Social System*, Glencoe.

Parsons T. (1977a): *The System of Modern Societies*, Englewood Cliffs.

Pascale R. T. (1985): *The Paradox of „Corporate Culture“: Reconciling Ourselves to Socialization*; in: *California Management*, No. 27.

Personally Speaking (2005); in: Brignone R. (Hrsg.): *Equal*, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

PLS Ramboll Management (2002): *Specialised bodies to promote equality and/or combat discrimination*, final report, Mai.

Plummer D. (Hrsg.) (2003): *Handbook of Diversity Management*, Lanham.

Pogkas D. (2005): *Personally Speaking*; in: Brignone R. (Hrsg.): *Equal*, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

Riccucci, N.M. (2002): *Managing Diversity in Public Sector Workforces*, Cambridge, MA.

Rühl M. (2004): *Diversity - Argumente, Strategien, Maßnahmen*; in: Krell G.: *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden.

Runge Nielsen P. (2004): *Personally Speaking*; in: Brignone R. (Hrsg.): *Equal*, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 4.

Scheuch E. (1973): *Das Interview in der Sozialforschung*; in König R. (Hrsg.): *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Bd. 2, Stuttgart.

Sepehri P. (2002): *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen*, München und Mering.

Spehl H. (2003): Zur Bedeutung von Vielfalt in Ökonomie und Ökologie; in: Wächter H./Vedder G./Führung M. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München und Mering.

Spöhring W. (1989): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart.

Steele J. (2006): Data protection; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Steppan R. (1999): Diversity Makes Good Business Sense; in: Personalführung, Jg. 32, Heft 5.

Stereotypes (2005): in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 5.

STERN Sonderheft „Beruf und Karriere“ 10/2003.

Stuber M. (2002a): Corporate Best Practice: What European Organizations Are Doing Well to Manage Culture and Diversity; in: Simons G. F.: EuroDiversity A Business Guide to Managing Differences, Woburn MA.

Stuber M. (2002): Diversity als Strategie; in: Personalwirtschaft, Heft 1.

Stuber M. (2004): Diversity - Das Potenzial von Vielfalt nutzen, München.

Stuber M. (2002b): Diversity Mainstreaming; in: Personal, Heft 03/2002.

Stuber M. (2003): Mit Diversity fit für die Zukunft; in: Personalmanager 5/2003.

Stuber M. (2003a): Perspektiven der Diversity-Praxis; in: Wächter H./Vedder G./Führung M. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München und Mering.

Thomas R. (2001): Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden.

Thomas R. (1996): *Redefining Diversity*, New York.

Thomas D. A./Ely J. E. (1996): *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*; in: *Harvard Business Review*, 09/10 1996.

Thomas R. R. Jr. (1991): *Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, New York.

Thomas R. R. Jr. (1992): *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, New York.

Thomas R. R. Jr. (1990): *From Affirmative Action to Affirmative Diversity*; in: *Harvard Business Review* 03/04 1990.

Toornstra D. F. (2006): *Equal Opportunities: Raising the Game*; in: Brignone R. (Hrsg.): *Equal*, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Troeng A. (2004): *Work/Life Balance, Under the New Staff Regulations*; in: Brignone R. (Hrsg.): *Equal*, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 4.

Troeng A. (2005): *Disabilities as an Equal Opportunities Issue in the EP Secreteriat*; in: Brignone R. (Hrsg.): *Equal*, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Vedder, G. (2005): *Denkanst e zum Diversity Management*; in: *Arbeit*, Heft 1, Jg. 14.

Vedder G. (2002): *Diversity Management*; in: Poth L./Poth G. (Hrsg.): *Marketing - Loseblattsammlung 52*, Neuwied.

Vedder G. (2003): *Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management*; in: Wächter H./Vedder G./Fhring M. (Hrsg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*, München und Meering.

Verloo Dr. M. (2006): Gender Mainstreaming Committee Work; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Wächter H./Vedder G./Führung M. (Hrsg.) (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen, München und Mering.

Wächter H. (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen - Einleitung; in: Wächter H./Vedder G./Führung M. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München und Mering.

Walther K. (2003): Das Ende der Monokultur; in: Siegessäule, Heft 12.

Walzer M. (1993): Die kommunitaristische Kritik am Liberalismus; in: Honneth A. (Hrsg.): Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften, Frankfurt a. M./New York.

Watt I. (2006) : Equal Opportunities in Management; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Weibl A./Rota S. (2000): Fairness als Motivationsfaktor; in: Frey B. S./Osterloh M.: Managing Motivation, Wiesbaden.

Weidenfeld Kristian S. (Hrsg.) (2002): Lexikon der schönsten Sprichwörter und Zitate, München.

Weiß J. (1999): Identitätsoptionen und Identitätsfallen; in: Willems H./Hahn A. (Hrsg.): Identität und Moderne, Frankfurt a. M.

Wells C. (2005): Childcare Facilities are Key to Work-life Balance; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Wells C. (2005a): High-level Group on Gender Equality Firm Commitment at the Top; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Westerberg C. U. (2005): Dealing with disability Swedish style; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 6.

Wiewers J. (2006): The Library - a Work in Progress; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

Willems H./Hahn A. (1999): Modernisierung, soziale Differenzierung und Identitätsbildung; in: Willems H./Hahn A. (Hrsg.): Identität und Moderne, Frankfurt a. M.

Williams K./O'Reilly Ch. (1998): Demography and Diversity in Organizations; in: Research in Organizational Behaviour 20.

Zalewski P. (2006): How diverse are we?; in: Brignone R. (Hrsg.): Equal, European Parliament, Service Egalité des Chances, Direction générale du Personnel, Heft Nr. 7.

<http://europa.eu.int>.

http://europa.eu.int/comm/off/white/reform/index_de.htm.

http://europa.eu.int/comm/reform/2002/summary_chapter2_de.html.

<http://www.ford.de/diversity>.

Anhang

E-Mail-Nachweis

(1) 28. Oktober 2003

Sehr geehrter Herr Gornas,

...

Ein erster Schritt ist dabei die Frage, ob das Thema „Diversity-Management“ in der öffentlichen Verwaltung überhaupt schon diskutiert wird, oder ob bereits die Vielfalt und Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung in Form von Vorschriften etc. festgeschrieben ist. Mir ist bekannt, dass die Stadt Groningen in Holland sich mit diesem Managementkonzept auseinandersetzt.

Meine Bitte an Sie ist die Beantwortung der Frage, ob Ihnen bekannt ist, dass eventuell auch deutsche Städte und Kommunen sich bereits dieses Managementgedankens bedient haben.

...

Mit freundlichen Grüßen

...

Sehr geehrter Herr ...,

so wie ich es sehe, verbergen sich hinter diesem Begriff altbekannte Tatbestände der Diskriminierungsfreiheit und der bewussten Beachtung der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter im Managementprozess.

Frage ich die mir bekannten Bürgermeister, ob Sie so etwas betreiben, würden sie mit Sicherheit darauf hinweisen, dass sie solche Dinge bislang immer beachtet und praktiziert haben. Der Neuigkeitsgrad dieses Ansatzes ist mir nicht ganz klar, denn verwendete ich diesen Personen gegenüber den Begriff „Diversity Management“ müsste ich mit Unverständnis rechnen.

Insofern vermag ich Ihnen im Moment nicht so recht weiterzuhelfen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg für Ihre Arbeit und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Jürgen Gornas

(2) 08. Mai 2003

Sehr geehrter Herr Grill,

herzlichen Dank für die unverzügliche Antwort auf meine Anfrage. Dennoch möchte ich meine Anfrage weiter konkretisieren und Sie bitten, mir nach Ihren Möglichkeiten zu antworten: Die Organe der Europäischen Union setzen sich naturgemäß aus Mitgliedern unterschiedlicher Nationen zusammen. Alle Mitglieder stammen aus unterschiedlichen Sprach- und Kulturkreisen, was für die Arbeit innerhalb der Organe zu Problemen der Diversität führen muss. Mein besonderes Interesse besteht darin, diese Probleme der Unterschiedlichkeit zu untersuchen und Möglichkeiten zu finden, die Vielfalt der unterschiedlichen Mitarbeiter für die Arbeit in den o. g. Organen effektiv zu nutzen.

Da Sie sich mit der Untersuchung von Missständen in der Verwaltung der Europäischen Gemeinschaft beschäftigen, möchte ich meine Anfrage an Sie wie folgt einschränken:

1. Welche Erfahrungen haben Sie mit Problemen, die die Multinationalität und Multikulturalität der Besetzung von Organen der EU mit sich bringen?

2. Welche Anstrengungen werden in Ihrem Hause zum Diversity Management unternommen, um die Vielfalt des unterschiedlichen Personals effektiv zu nutzen?
3. Welche Forschungsarbeiten zu diesem Thema sind Ihnen bekannt?

...

Mit freundlichen Grüßen

...

Sehr geehrter Herr ...,

besten Dank für Ihr weiteres E-Mail, in dem Sie Ihre Fragen konkretisierten. Ich fürchte allerdings, dass ich Ihnen nicht bedeutend weiterhelfen kann:

1. Besondere Probleme, die sich aus der Vielfalt an Nationen und Kulturen ergeben könnten, aus denen die Beamten und Entscheidungsträger der EU stammen, sind mir in meiner Arbeit kaum begegnet. Allerdings mögen bisweilen Schwierigkeiten aus den unterschiedlichen Sprachkenntnissen resultieren. Jeder EU-Bürger hat einen Anspruch darauf, eine Antwort in seiner eigenen Sprache zu erhalten. Daraus können sich natürlich bisweilen Verzögerungen ergeben.

2. Unsere Dienststelle bemüht sich selbstverständlich, alle Kenntnisse und Talente unserer Mitarbeiter für unsere Tätigkeit nutzbar zu machen. Da diese Mitarbeiter in aller Regel hoch motiviert sind, bereitet dies kaum je Schwierigkeiten.

3. Hier muss ich leider passen - entsprechende Arbeiten sind mir nicht bekannt.

Mit freundlichen Grüßen

Gerhard Grill

Hauptverwaltungsrat

Büro des Europäischen Bürgerbeauftragten

(3) 28. Oktober 2005

Sehr geehrter Herr ...,

...

Ich habe inzwischen von meinen Kollegen gehört, die das „Europäische Jahr der Vielfalt und der Chancengleichheit 2007“ veranstalten werden. Hiermit das Wesentliche aus ihrer Antwort:

“Unsere Aktivitäten zur Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz beziehen sich auf Unternehmen und nicht auf den Umgang mit Vielfalt in EU-Behörden wie im Programm geschrieben. Wenn es den Veranstaltern damit ernst ist, sollten Sie sich doch eher an die GD „Personal und Verwaltung“ wenden. Sagen können wir dagegen etwas zur Vielfalt in Unternehmen, unsere ‚Business Case for Diversity‘ Studie, die Informationskampagne, dem Europäischen Jahr zur Chancengleichheit für alle etc. (Gesamthema: What the EU is doing to promote diversity in companies.) ...“

Ich bin persönlich der Meinung, dass die Aktivitäten der Kommission zugunsten der Vielfalt in Unternehmen viel interessanter sind als das, was die Kommission in diesem Bereich innerhalb ihren eigenen Reihen durchführt ... d.h. was wir sagen ist reicher als was wir tun! (Die Kommission ist von Natur aus sehr „diverse“, insbesondere was Nationalitäten, Sprachen

und Fachbereiche angeht; wir haben lange Erfahrung mit Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen ... aber es fällt uns schwer, eine eigene Politik zur Vielfalt im modernen Sinne zu entwickeln; es kann sein, das wir dies bis Juni 2006 schaffen, aber ich habe daran Zweifel.)

Ich schlage vor, dass Sie sich überlegen, ob die Aktivitäten der Kommission im Rahmen des „Europäischen Jahres der Vielfalt und der Chancengleichheit“ nicht für Ihre Konferenz interessant wären - oder ob Sie sich lieber auf Diversität INNERHALB unserer Behörden konzentrieren möchten. ...

*Mit freundlichen Grüßen
Éamon McINERNEY
Fortbildung und Berufsberatung
GD Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit
Europäische Kommission
B-1049 Brüssel
Büro J-27 4/26*

Sehr geehrter Herr McInerney,
herzlichen Dank für Ihre Bemühungen und Informationen.
Beide von Ihnen angesprochenen Aspekte „Was unternimmt die EU um das Konzept für andere Organisationen zu promoten?“ und „Was unternimmt die EU um konstruktiv mit der eigenen Vielfalt umzugehen?“ wären für das Fachpublikum auf unserer Tagung interessant. Wenn es allerdings zutrifft, dass der erste Punkt wesentlich umfangreicher bearbeitet wird als der zweite Aspekt (warum eigentlich?), dann könnte ein Fachvortrag zu den externen EU-Aktivitäten die Veranstaltung vermutlich noch stärker aufwerten.
Es würde mich freuen, wenn Sie mir einen Kontakt zu einer Kollegin/einem Kollegen herstellen könnten, die/der für eine Präsentation Ende Mai in Trier (am besten in deutscher Sprache) in Frage käme. Meine Telefonnummer an der Universität Trier lautet: ...

Mit freundlichen Grüßen

...

(4) 26. Oktober 2005

Dear Mrs. Thijn, dear Mr. Lonnoy,

With great interest and pleasure I read the Equality Brochure No. 6 of the Service Egalité des Chances of Mrs. Brignone. I am in close contact with Mrs. Brignone because of my thesis which deals with managing diversity in the European Union. Reading the article of Mr. D. Murphy on page 26/27 (EQUILITY meets EGALITE) I thought about some questions that you might answer to me:

1. Does EGALITE get any assistance from the EU, especially financial assistance? Is there a special fund that pays for possible events and actions, or do you have to finance yourselves?
2. The new Staff Regulations give more rights to all minority groups, but it does not feed in networks like yours. Several enterprises worldwide do this with great success, e.g. Ford Europe, Deutsche Bank, Kraft Foods, Lufthansa, Schering AG etc. How do you think about this fact?

3. Which activities does EGALITE perform to reach a higher acceptance level for their members within the staff? Is it necessary to perform those activities or are you already in the situation of a high acceptance level?
4. Are there any other networks of minority groups? Especially I would expect networks of people of different nations. If there are, do they perform any actions to get a higher acceptance level within the staff? EGALITE has already achieved several positive results. Is there any success of the work of other networks?
5. Do you co-operate with external groups, e.g. GLOBE (Gay, Lesbian or Bisexual Employees) of Ford Europe, or the Rainbow Groups of the Deutsche Bank AG, or any other similar external networks, which have the same goal that EGALITE has?

For the time being I am very busy with these questions and I would appreciate if you found the time to answer them.

Thank you very much in advance.
Kind regards

...

Dear Mr. ...,

First of all, I would like to apologise for not having replied earlier to your message. Please find below the answers to your questions.

*Best regards,
Bernard Lonnoy*

1. EGALITE does not get any assistance, financial or not, from the EU. The Commission puts our brochure at the disposal of newcomers and EGALITE is mentioned under 'Associations' in the A-Z Guide. EGALITE was also mentioned in official notes during the process of the reform of the Staff Regulations but was never officially recognised like Commission sport clubs, etc.

EGALITE is financed only through the membership fees (10 EUR, or 15 EUR for a couple).

2. Of course, we would prefer a more diversity-oriented philosophy of the EU but it is not the case, even if, as you say, the EU is promoting diversity management.

3. EGALITE does not perform any particular activities to reach a higher acceptance level for its members within the staff. The level of acceptance is quite good, depending of course on colleagues with whom you work but this is left to the appreciation of every member.

4. To my knowledge, there are no other networks of minority groups, especially of people of different nations.

5. We indeed co-operate with other associations/groups (ILGA-Europe, GLOBE OECD) but not yet with those you mention.

Interview mit einem leitenden Mitarbeiter im Europäischen Parlament

Durchgeführt am 28. Juni 2005

Ich untersuche das neue Statut für die Beamten der Europäischen Gemeinschaften vor dem Hintergrund der Kinnock-Reform auf dessen Grundsätze, die die Individualität und Diversität der Mitarbeiter unterstützen. Gerade der Artikel 1 des Statuts wurde besonders in dieser Hinsicht angepasst, aber nicht alle Reformforderungen wurden umgesetzt. Ob die Reformen tatsächlich greifen, lässt sich aus dem Statut allerdings nicht ersehen, daher habe ich einige Fragen, die ich Sie bitte, zu beantworten:

1. Wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Personalvertretungen mit Konsultationspapieren bei der Erarbeitung und Umsetzung der Personalreform beteiligt?

Ja, und zwar sehr umfangreich. Konsultationen gab es mit den Personalvertretungen vielfach und daran anschließend Personalversammlungen.

2. Wird bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf geographische und geschlechtsspezifische Ausgewogenheit geachtet?

Ja, für die geographische Verteilung gilt als Schlüssel der anteilige Anteil der Sitze im EP. Geschlechtsspezifisch ist schwieriger, vor allem in der AD Kategorie: meist beträgt der Frauenanteil auf den Reservelisten zwischen 25 und 40%. In der AST Kategorie ist es umgekehrt.

3. Gibt es Altersgrenzen bei der Einstellung?

Theoretisch nein, da sie auf Druck des Ombudsmannes aufgehoben wurden. Faktisch ja, und zwar verschärft mit dem neuen Statut. Grund ist die verschlechterte Eingangsstufe, verbunden mit der Absenkung der jährlichen Pensionsansprüche von 2% auf 1,8%. Um 65% des letzten Bruttolohnes zu erhalten, muss man in Zukunft 36 Jahre beschäftigt sein - bei einem Endalter von 67 muss man also vor dem 31. Lebensjahr einsteigen. Wer z.B. im 35. Lebensjahr einsteigt und 8 Berufsjahre vorher rentenversichert war, erhält hiervon maximal die Hälfte anerkannt - also ist er rententechnisch wieder 31. Daher ist das 35. Lebensjahr das rententechnisch letzte sinnvolle Lebensjahr zum Eintritt in den EU-Dienst. Exakt dies war übrigens die früher geltende Altersgrenze.

4. Welche Fortbildungsprogramme gibt es jetzt?

Die Fortbildungsprogramme sind sehr umfangreich. Dominierend sind immer noch die Sprachkurse, dann folgen die Informatikkurse, dicht gefolgt von „human - resources“. Letztere umfassen alle denkbaren Gebiete, die man in einer Verwaltung braucht. In Vorbereitung ist eine Art interinstitutioneller Verwaltungsakademie, die vor allem die „Durchstiegs-kurse“ von AST nach AD organisieren soll, aber auch andere Bereiche abdecken wird. Ab 1.1.2005 wird hierzu ein Gründungsgremium gebildet.

5. Wie viele Tage stehen jetzt jedem Mitarbeiter für Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung?

*Unbegrenzt für Fortbildungen „im dienstlichen Interesse“,
120 Stunden pro Jahr für Fortbildungen „im gemeinsamen Interesse“.*

6. Sind die Fortbildungsmaßnahmen auf die mit der Osterweiterung eingetretene multikulturelle Veränderung ausgerichtet, oder gibt es nur Laufbahnfortbildungslehrgänge, wie sie in Art. 45a gefordert sind?

Nein, gibt es nicht und gab es auch bei vorherigen Erweiterungen nicht.

7. Können leistungsschwache Mitarbeiter durch Fortbildungslehrgänge besonders gefördert werden, oder gibt es grundsätzlich nur die Möglichkeit der Entlassung bzw. Rückstufung (Art. 51)?

Besondere Förderung ist möglich und nötig, weil Art. 51 wegen der hohen Hürden, die der EuGH gezogen hat, praktisch keine Bedeutung hat.

8. Wie hat sich der Frauenanteil auf den Direktorebenen entwickelt?

Er entspricht mit etwa 20 - 25% dem Anteil der weiblichen A-Beamten.

9. Gibt es Kinderbetreuungsstätten?

Ja, und zwar an allen Arbeitsorten in ausreichender Zahl, manchmal allerdings nicht in unmittelbarer Nachbarschaft zur Arbeitsstätte.

10. Gibt es eine Laufbahnberatungsstelle, wie sie in der Kinnock-Reform gefordert wurde, und welche Aufgaben hat sie?

Ja, gibt es nicht erst seit Kinnock. Jeder Beamte kann sie aufsuchen, wenn sie/er sich verändern möchte. Auf Wunsch wird ein individuelles Qualifikationsprogramm erstellt. Die Dienststelle wird „ex officio“ bei Restrukturierungsmaßnahmen tätig, um die Profile der Betroffenen zu erstellen und sie ggf. in andere Tätigkeiten zu vermitteln. Allerdings sind die Erfolge eher punktuell und zufällig als strategisch geplant.

11. Inwieweit ist die Mobilität eines Mitarbeiters für seine Laufbahn ausschlaggebend?

Bisher war sie eher hinderlich für die Karriere wegen der starren vertikalen Verwaltungsstruktur. Ob sich das durch die Bestimmungen des neuen Statuts und neuer Bewertungssysteme ändert, bleibt abzuwarten.

12. Ist die Mobilität zwischen den Hierarchieebenen durch die Umstellung auf das lineare System tatsächlich flexibler geworden?

Da muss man wohl einige Jahre Anwendung des neuen Statuts abwarten, um hier zu gesicherten Aussagen zu kommen.

13. Wie wird das Management der neuen Funktionsgruppen in der linearen Besoldungsstruktur von den Mitarbeitern aufgenommen?

Auch hier gibt es eher rudimentäre Erfahrungen bisher. Als Tendenz zeichnet sich ab, die alten A-Karrieren in die neue Struktur zu übertragen, um die schon vorhandenen langjährigen Beamten in ihrer Karriere weiterzutragen. Insofern kann man die Frage nicht beantworten, wie das Management aufgenommen wird, da sich bisher nichts geändert hat.

14. Wird der Übergang von der alten zur neuen Laufbahnstruktur erfolgreich verlaufen, oder zeichnen sich Ungerechtigkeiten ab?

Dazu müsste man „Erfolg“ definieren ... Als ungerecht empfunden werden in Zukunft sicher z.B. Fälle, in denen ein langgedienter biederer Beamter bei der Berufung zum „head of unit“ von einem jüngeren „Macher“ überholt wird, was das neue System hergibt. Ebenso kann es passieren, dass die oberen AST-Laufbahngruppen AD-Arbeit leisten, ohne je zum „head of unit“ aufsteigen zu können. Damit würde sich nur reproduzieren, was sich in der Vergangenheit auf der B und C Laufbahn abgespielt hat: für B gearbeitet und nach C bezahlt.

15. Bildet die EU nicht aus? (Art. 5: Hochschulstudium bzw. postsekundäre Berufsausbildung)

Nein, das darf sie auch nicht, da Bildung und Ausbildung gemäß den Verträgen Prärogative der Mitgliedstaaten sind. Ausgebildet werden nur Lehrlinge nach luxemburgischem und belgischem Recht, sofern ein Meister bei uns beschäftigt ist und die entsprechenden Prüfungen dann nach nationalem Recht abgenommen werden. Es findet aber eine umfangreiche Einarbeitung für jeden neuen Beamten statt.

16. Die Beurteilungsperiode bleibt ja weiterhin bei zwei Jahren (Art. 43). Gibt es aber, wie gefordert, eine 360°-Beurteilung, bei der Kollegen und Mitarbeiter Einfluss auf die Beurteilung nehmen können?

Nein, die 360 Grad-Beurteilung wäre zu innovativ. 1998 gab es im EP einen Ansatz, der allerdings am Widerstand der Mehrheit der Generaldirektoren und Direktoren scheiterte. Die Methode ist romanischen Verwaltungskulturen völlig fremd.

17. Ist das Beurteilungssystem fairer, transparenter, objektiver und gerechter geworden?

Das neue Beurteilungssystem tritt erst am 1.1.2005 in Kraft, daher kann die Frage nicht beantwortet werden.

18. Haben höhere Beamte, die keine Führungsaufgaben übernehmen wollen, Nachteile bei ihrer weiteren Förderung?

Warum sollten sie dann gefördert werden? Jeder ist frei, sich auf eine höhere Position zu bewerben oder auf seiner zu bleiben. Es gab mal eine exzellente Direktorin, die allen Einflüssen standgehalten hat, Generaldirektorin zu werden. Ihr war es egal, wer unter ihr Generaldirektor war... Ähnliche Fälle gibt es bei vielen Abteilungsleitern, die sich nie um höhere Aufgaben bewerben.

19. Es gibt ja neuerdings unter bestimmten Umständen, wie z. B. beim Elternurlaub, Teilzeitarbeitsmöglichkeiten. Gibt es aber auch flexible Arbeitszeiten, Job-Sharing und Telearbeitsmöglichkeiten?

Für alle drei genannten Modelle gab und gibt es Modellversuche und zahlreiche individuelle Lösungen unterhalb einer Regelungsschwelle. Das neue Statut erlaubt nunmehr, solche Modelle formell einzuführen. Insbesondere im Sprachendienst ist in nächster Zeit mit der formellen Umsetzung zu rechnen.

20. Wie werden die neuen Teilzeitarbeitsmöglichkeiten zur Weiterbildung bzw. Altersteilzeit angenommen?

Kann man nach 4 Monaten Anwendung des neuen Statuts noch nicht sagen, die Fallzahl ist noch zu gering.

21. Werden Partnerschaften bei Versetzungen, wie die Kinnock-Reform fordert, besonders berücksichtigt, oder besteht nur die Möglichkeit des unbezahlten Urlaubs für einen der Partner?

Hier hat sich nichts geändert - schließlich kann man der Versetzung an einen anderen Arbeitsort durch interne Umsetzung begegnen. Im Übrigen erfolgen 90% der Ortswechsel freiwillig, so dass das Problem marginal ist.

22. Gibt es eine zentrale Schlichtungsstelle, die für zwischenmenschliches Fehlverhalten angelaufen werden kann?

Nein, bisher nicht. Das ist bei diesen Tatbeständen auch zunächst eine Angelegenheit des Nächsthöheren in der Hierarchie, der diesen Job machen muss, weil er/sie dafür bezahlt wird. Allerdings kann sich jeder Mitarbeiter jederzeit - auch anonym - an den Personalrat, den psychologischen Dienst oder den Disziplinarrat wenden. Die werden dann im Regelfall auch tätig.

23. Genießen Meldende gegenüber OLAF besonderen Schutz vor Sanktionen des Gemeldeten und welche Vorkehrungen gibt es gegen leichtfertige oder böswillige Behauptungen?

Diese und die letzte Frage betreffen unterschiedliche Tatbestände. Bei Meldungen an OLAF geht es immer um Straftatbestände. Für diesen Fall gibt es jetzt die berühmte „whistleblower“ Dienststelle, bei der offen oder anonym „verpiffen“ werden kann. Hier gibt es allerdings auch noch keine Erfahrungen - jedenfalls habe ich keine Kenntnis davon.

24. Werden Mitarbeiter tatsächlich gem. Artikel 1 des neuen Statuts respektiert oder gibt es noch Vorbehalte? Insbesondere meine ich ggf. Homosexuelle, Angehörige einer in Europa unüblichen Rasse oder Religion.

Hier gab es schon lange keine Vorbehalte mehr. Die EU-Institutionen waren und sind ein Sammelbecken von Minderheiten, die der nationalen Enge entfliehen wollten und sich in den Institutionen Toleranz versprochen. Der Anteil offener gleichgeschlechtlicher Partnerschaften liegt bei den EU-Institutionen z.B. signifikant höher als in den tolerantesten Mitgliedstaaten. Gleiches gilt übrigens für Muslime oder Belgier und Franzosen arabischer Herkunft.

25. Gibt es Vergünstigungen für Frauen, um die faktischen Ungleichheiten auszugleichen?

Da müsste man „Vergünstigungen“ definieren, um nicht an „Begünstigungen“ zu denken. Tatsächlich haben Frauen z.B. keine Wiedereinstiegsprobleme nach einer Babypause, für Kinderbetreuung ist strukturell und materiell gesorgt, Teilzeitmodelle stehen zur Verfügung. Alles dies gleicht jedoch das strukturelle Frauendefizit wegen der Situation auf den Rekrutierungslisten nicht aus.

26. Werden Behinderte tatsächlich erst seit Inkrafttreten des neuen Statuts eingestellt?

Nein, es gibt seit langem eine aktive Behindertenförderung, und zwar sowohl bei der Einstellung als auch bei Behinderungen, die im Laufe des Berufslebens entstehen.

27. Gab es seit Inkrafttreten des neuen Statuts bereits Fälle, bei denen sich Mitarbeiter diskriminiert fühlten, und haben diese sich entsprechend dem vorgesehenen Weg geäußert, und waren diese Fälle berechtigt?

Hierzu liegen mir keine Erfahrungen vor.

28. Gab es schon, wie im Statut vorgesehen, Einschränkungen des Diskriminierungsverbots?

Auch hierzu liegen mir keine Erfahrungen vor.

29. Wie werden die neuen Ruhestandsregelungen angenommen? Besteht Bedarf an einer Zurruhesetzung erst mit 67 Jahren? Wie wird das Ruhealter von jetzt mindestens 63 Jahren von den Mitarbeitern angenommen?

1. Teilfrage: Der Bedarf entstand wegen der Deckungslücke im Pensionsfond. Ansonsten bringt eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit im Vollzeitbereich nichts. Sie ist nur theoretisch sinnvoll wegen der Absenkung auf die vorher zitierten 1,8%, sowie für einige „Späteinsteiger“.

2. Teilfrage: Nach ersten Reaktionen durchwachsen, Früheinsteiger werden z.B. benachteiligt.

30. Ist dies die einzige Flexibilität für den Ruhestand?

Nein, es gibt ja noch Altersteilzeit, Art. 41 und ein System des Vorruhestands, das allerdings jährlich im Haushaltsverfahren quotiert wird. So stehen dem EP 2005 dafür nur 7 Posten zur Verfügung.

Insgesamt muss man an dieser Stelle sagen, dass die neuen Pensionsregeln an ihrer einseitigen Fixierung auf den - völlig überflüssigerweise - Not leidend gewordenen Pensionsfond kranken. Dies wird spätestens bei der Erweiterung um Rumänien und Bulgarien deutlich werden. Beide Länder werden ihre Quote erfüllt sehen wollen, was zu einem Personalüberhang führen würde. Also muss an anderer Stelle proportional - bei Produktivitätsfortschritten sogar überproportional - abgebaut werden. Da wir im sog. „Alterskegel“ die überdurchschnittlich hohen Einstellungen der Jahre 1972 - 1982 (1. Erweiterung, erste Direktwahl, Erweiterung um Griechenland) bis etwa 2012 vor uns herschieben, lassen sich diese nicht mehr - wie bisher - durch Sonderregelungen „entsorgen“ - es sei denn, man bringt die kostspielige Regelung von Art. 41 in Anwendung. Daraus entsteht ein erhebliches Dilemma im Personalmanagement: entweder gibt es Personalüberhang, oder Verzicht auf Produktivitätsfortschritte oder - im worst case - beides. Ein Beitritt der Türkei mit ihrer enormen Quote von 11% um 2015 würde zu nicht auszudenkenden Konsequenzen führen, da bis dann zwar die „70er“ weg, aber die jungen „Osterweiterer“ gerade mal 6 - 10 Jahre drin sind!

Mit anderen Worten: die Reform hat der Besonderheit der EU als einem dynamischen Organismus nicht Rechnung getragen, sondern sich einseitig an einigen nationalstaatlichen Bemühungen zur Pensionsreform orientiert.

31. Welche Änderung betrifft die Individualität der Mitarbeiter Ihrer Meinung nach besonders positiv und welche besonders negativ? Wenn überhaupt, über welche Änderungen würden Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf das Thema Individualität und Diversität gern befragen, um Ihre Personalführung effektiver und effizienter zu gestalten?

Man sollte das neue Statut nicht überschätzen. Es ist im Kern leider das alte geblieben mit einer zusätzlichen Fixierung auf Kostensparpotentiale (niedrigere Eingangsstufen, geringere Chancen zum Aufstieg, schlechtere Pensionsregeln). Nur im AST-Bereich liegen Chancen, die bisher zwar auch bestanden, aber nur selten genutzt wurden. Insofern bietet das neue Statut wenig Stoff für innovative Managementmethoden. Wohl wichtiger wird die Karriereberatung im Hinblick auf Job-Zufriedenheit. Wer weniger Aufstiegschancen hat, muss die Zufriedenheit mehr im immateriellen als im materiellen Fortschritt suchen. Hinzu kommt, dass in einer multikulturellen Umgebung völlig andere soft skills gefragt sind, als beispielsweise in einer nationalen modernen Verwaltung. Wenn ich als Teamchef anfange, mich über Unpünktlichkeit aufzuregen, sollte ich den Job gleich hinschmeißen. Für Angehörige anderer Nationen haben Zeiten und Termine eben eher indikativen als obligatorischen Charakter, entscheidend sind die Resultate. Solche Dinge lassen sich nicht statutär regeln. Das neue Statut bedingt eigentlich eine intensivere Beratung des einzelnen im Hinblick auf seine Fähigkeiten und Perspektiven wegen der begrenzteren Karrieremöglichkeiten bei verlängerter Lebensarbeitszeit. Die Instrumente für eine solche Beratung müssen allerdings erst entwickelt werden, genau so, wie die Fähigkeiten jener Chefs, die unter den finanziell privilegierteren Bedingungen des alten Statuts noch eingestiegen sind und jetzt Mühe haben, einer jungen lettischen Mitarbeiterin zu erklären, warum sie im Normalfall nie so weit kommen kann. Mit der Reform wurden hehre Ziele verfolgt, die jedoch nach einer 3½-jährigen Diskussionsphase im Rat der Europäischen Union nur unzureichend und zum Teil kontraproduktiv umgesetzt wurden.

Questionnaire (12. Juni 2006)

Research Project Managing Diversity: Managing Diversity in the Institutions of the European Union Definition, Types of Diversity and Organizational Competitiveness



Attention/attention/bitte beachten:

Some questions require comments or observations. In order to facilitate your replies, they can also be given in French and German at your convenience.

Certaines questions demandent un commentaire ou une observation de votre part. Sur ces questions, vous pouvez répondre également en français ou allemand.

Einige Fragen bedürfen der Kommentierung oder der Beschreibung von Beobachtungen. Zur Erleichterung können diese Fragen auch auf Französisch oder Deutsch beantwortet werden.

Within the last decade there have been demographic, socio-cultural and economic changes in and outside organizations. With these changes the diversity of markets and customers and the diversity of the workforce have changed. The change of the human resource structure is the main argument for the University of Trier to start a “managing diversity” research project.

Managing diversity is a concept of antidiscrimination which is known as management instrument and communication tool. Its main argument is, that individuals are diverse and have the right to be treated diverse. For most organizations with traditional personnel management this is a completely different perspective.

The aim of managing diversity is to use both, differences and similarities within the workforce for the best success of the organization. With managing diversity the employees are involved in personnel management in that way, that differences can be observed and respected. Visible and invisible differences likewise bear conflicts. In opposition to traditional personnel management which ignores individuality and variety of worth and wants performance and loyalty of a “homogeneous community” and disregards conflicts, managing diversity looks at the available personnel resources as an option to use diverse differences of the employees for the best effectiveness and efficiency of the organization.

25 participating states of the European Union send people of different nationalities and cultures to serve in the institutions of the EU. The result will be an intercultural challenge for the employees and managers.

It is important to mention that many of the transnationally and globally oriented public sectors deal with diversity and have implemented managing diversity in their core management values and concepts. The European Union, too, has always stipulated to manage its diverse workforce in the most effective way. This research project will help to understand and value the existing diversity and use it for best results in effectiveness and efficiency.

Our questions mainly refer to the Article 1d of the new Staff Regulations of Officials of the European Communities: *In the application of these Staff Regulations, any discrimination based on any ground such as sex, race, colour, ethnic or social origin, genetic features, language, religion or belief, political or any other opinion, membership of a national minority, property, birth, disability, age, or sexual orientation shall be prohibited. For the purposes of these Staff Regulations, non-marital partnerships shall be treated as marriage provided that all the conditions listed in Article 1(2)(c) of Annex VII are fulfilled.*

For this project we need your support and participation and therefore we kindly ask you to print out the following questionnaire, fill it in and send it back without sender to the address stated below. For any feedback we are available for discussion.

We will treat all data strictly confidential. You should fill in the questionnaire ANONYMOUSLY without using names. We guarantee that all data will be used only for this project and not for any other purpose. We need some personal data for general statements and we guarantee to use this data only in summarized form.

Thank you for your participation and co-operation.
If you have any questions, please contact us.

University of Trier, faculty for economics and social science, professorship for work, personnel and organization

Prof. Dr. Hartmut Wächter

Dipl. Kfm. & Dipl. Soz. Dieter M. R. Hartweg

Addresses to contact:

Prof. Dr. Hartmut Wächter
Universität Trier
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Lehrstuhl für Arbeit, Personal, Organisation
D-54286 Trier
Tel.: 0049-651-201-2682
wachterh@uni-trier.de.

Dipl. Kfm. & Dipl. Soz. Dieter M. R. Hartweg
Zeughausstr. 40
D-54292 Trier
Tel./Fax.: 0049-651-9917111
hart4201@uni-trier.de.

Address to return the completed questionnaire:

Dieter M. R. Hartweg
Zeughausstr. 40

D-54292 Trier

1. Personal data

We will treat all data strictly confidential. You should fill in the questionnaire ANONYMOUSLY without using names. We guarantee that all data will be used only for this project and not for any other purpose. We need some personal data for general statements and we guarantee to use those data only in summarized form.

Personal data

Age	
Sex	
Nationality	
Ethnicity (colour of skin)	
Religion	
EU-official since	
Leading force: yes/no	

2. I personally understand diversity and managing diversity as (catchwords):

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

3.

The managing diversity concept i.e. the consideration and value of the individual differences of the employees has been in practice in the institutions of the EU for a long time.	Yes	No
---	------------	-----------

If YES please specify (catchwords):

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

4. The institutions of the EU are a melting pot for diverse nationalities and cultures. Different religions, races, sexual identities and sexes come together here. Which of the following statements fit the work efficiency of your unit?

Heterogeneous	Homogeneous	groups are more creative and innovative while solving problems and finding solutions.
		groups need less time for solving problems and finding solutions.
		groups work more effectively and more efficiently.
		groups co-operate more efficiently with external agencies.
		groups raise the motivation of minority groups.
		groups bring about a higher level of flexibility among their co-workers.
		We don't build groups, basically we work as individuals.

5. Please rank from 1 (= highest) to 6 (= lowest) the impact of the following diversity characteristics on the efficiency of your co-operation.

Ethnicity	
Disability	
Age	
Gender	
Sexual orientation	
Religion	
Others ...	
...	
...	
...	

6. Advantages: Through the implementation of managing diversity as the consequent consideration and esteem of all differences among employees, the EU would ...	Yes	No	See Question No. 8.
... increase motivation, creativity and innovation of all employees.			
... shorten the length in time of solving problems and making decisions.			
... create a more effective and efficient conductivity.			
... positively influence the co-operation of their employees.			
... have a higher health level.			
... have less fluctuation.			
... offer advantages in co-operation with external agencies.			
... have a higher motivation within minority groups.			
... create a higher flexibility of the organization.			
... offer advantages concerning discrimination lawsuits.			
... offer advantages concerning costs.			
... have a very important non-discrimination reputation towards new employees.			
... have a more symmetrical power structure between nations and gender.			
... encourage a positive change in its organizational culture.			
... be well prepared for future challenges.			
... have other advantages ... (please specify)			

7. <u>Disadvantages</u>: Through the implementation of managing diversity as the consequent consideration and esteem of all differences among employees, the EU would ...	Yes	No	See Question No. 8.
... decrease motivation, creativity and innovation of all employees.			
... have more internal bureaucracy.			
... extend the length in time of solving problems and making decisions.			
... create a less effective and efficient conductivity.			
... negatively influence the co-operation of their employees.			
... have a lower health level.			
... have a higher fluctuation.			
... have disadvantages in co-operation with external agencies.			
... have a lower motivation within minority groups.			
... create a lower flexibility of the organization.			
... have disadvantages concerning discrimination lawsuits.			
... have disadvantages concerning costs.			
... have another time consuming regulation.			
... no effect on the symmetrical power structure between nations and gender.			
... encourage a negative change in its organizational culture.			
... not have any advantages for future challenges.			
... have other disadvantages ... (please specify)			

8. Which four statements out of question No. 6 and out of question No. 7 do you think have the most positive/negative effect on the efficiency of co-operation? (Please state in the last column of questions No. 6 and 7).

9.	Yes	No
Do you think the new staff regulations are a good legal base to implement managing diversity? (Please specify).		

10. Which of the following statements do you agree with?	Agree	Disagree
All in all not only the “understanding” of different work methods of diverse employees with diverse ideas and opinions is at stake but it is also about the individual value of these differences.		
Diversity management should not only be offered in training courses but it should be fixed in writing in the staff regulations of the EU as organizational philosophy.		
Disregarding the higher transaction costs during the implementation phase of managing diversity, I think in middle and long-term managing diversity will have a cost saving effect.		

11. How can a climate be created which pushes forward the idea of managing diversity?

12. For me the implementation of managing diversity would mainly have ...	
... economical reasons (minimizing of costs)	
... ethical reasons (fairness, tolerance)	
... both, but more economical reasons	
... both, but more ethical reasons	
... other reasons (please specify)	

13. Which kind of institution do you think could manage diversity best in the EU?	
A diversity council	
Diversity representatives	
A managing diversity department	
A diversity network	
The next or next highest superior	
Other institutions ... (please specify)	

14.	Yes	No
I am familiar with the managing diversity concept.		

You did it! Thank you very much for co-operation. Please send back pages 3 - 6:

**Dieter M. R. Hartweg
Zeughausstr. 40**

D-54292 Trier