

Betriebliche Regelungen des Gender- und Diversity-Managements

Wege zur gestalteten Kooperationskultur

Projektleiter

Prof. Dr. Holger Senne
Prof. Dr. Petra Senne

Zeitraum

2006 – 2007

Förderung

Fachhochschule
Dortmund
Forschungsbudget

Kontakt

Prof. Dr. Holger Senne
Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule
Dortmund
Emil-Figge-Straße 42/44
44227 Dortmund
Tel.: (0231) 755-4949
E-Mail: holger.senne
@fh-dortmund.de

Prof. Dr. Petra Senne
Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule
Dortmund
Emil-Figge-Straße 42/44
44227 Dortmund
Tel.: (0231) 755-4947
E-Mail: petra.senne
@fh-dortmund.de

„Miteinander“ oder „Konkurrenz“? – die wissenschaftlichen Grundannahmen der Forschungsarbeit

Kooperationsforschung steht heute weitgehend nicht auf der Tagesordnung. Die umfassende rechtliche Mitbestimmungskultur im deutschen Arbeitsleben, die sowohl eine unternehmerische als auch eine betriebliche Mitbestimmung umfasst und in ihrer Art kein weiteres Vorbild in der Welt hat, wird zuweilen als ein „Irrtum der Geschichte“ bezeichnet. Wir leben insoweit immer noch im Zeitalter des Darwinismus. Darwin publizierte 1859 sein grundlegendes Werk „Über die Entstehung der Arten“, 1871 erschien seine zweite Arbeit „Die Abstammung des Menschen“. Sein großer wissenschaftlicher Verdienst besteht in der Ablösung der biblischen Schöpfungsgeschichte durch eine überzeugende, gut begründete Theorie über die Entstehung der Arten in Pflanzenreich und Tierwelt. Die Erkenntnis, der Mensch entstamme der Familie der Primaten, schockierte viele Zeitgenossen Darwins. Doch obwohl sie von religiös-fundamentalistischer Seite immer wieder angezweifelt wird, hat sich die Evolutionstheorie bis heute insoweit als wissenschaftlich bestens abgesichert erwiesen. Darwin verband seine Theorie jedoch mit zwei sehr problematischen Grundannahmen, denen wir nicht folgen. Die erste war, dass sowohl die Variationen innerhalb einer Art als auch Arten als ganzes aufgrund des Selektionsdrucks der Natur fortlaufend gegeneinander ums Überleben kämpfen müssten. Es hätten sich nach seiner Annahme im Verlauf der Evolution nur solche neuen Eigenschaften durchsetzen können, die einen Vorteil im gegeneinander geführten Kampf um das Überleben bedeutet hätten. Lebewesen seien daher ihrer inneren Natur nach Kämpfer im Verdrängungskampf. Darwins zweite problematische These war, dass der Prozess der Auslese unter dem Druck des Überlebenskampfes die treibende Kraft für die Entwicklung der Arten von niederen zu höheren Wesen sei. Die wichtigsten biologischen Grundregeln waren für Darwin daher der „war of nature“ (Krieg der Natur), der „struggle for life“ (Kampf ums Überleben) sowie die Aussonderung der Schwächsten und Auslese der Tüchtigsten.

Danach wäre die Grundeigenschaft aller Lebewesen – der Mensch eingeschlossen – der Wille, gegeneinander ums Überleben zu kämpfen. Kooperation, Zusammenhalt und gemeinschaftliches Handeln waren für Darwin nur untergeordnete Hilfssysteme, die sich ausschließlich aus dem Kampf um das Überleben heraus entwickelt hätten und im Dienst dieses Kampfes stünden. Darwin hatte damit den Grundstein für ein neues Men-

schenbild gelegt, das insbesondere in Deutschland im Bereich der Medizin, der Rechts- und Wirtschaftswissenschaft und der Politik weitreichende Konsequenzen haben sollte.

Anschaulich wird dieses durch das nachfolgende Zitat:

„Jede Kreuzung zweier nicht ganz gleich hoher Wesen gibt als Produkt ein Mittelding zwischen der Höhe der beiden Eltern. Das heißt also: das Junge wird wohl höher stehen als die rassistisch niedrigere Hälfte des Elternpaares, allein nicht so hoch wie die höhere. Folglich wird es im Kampf gegen diese höhere später unterliegen. Solche Paarung widerspricht aber dem Willen der Natur zur Höherzüchtung des Lebens überhaupt. Die Voraussetzung hierzu liegt nicht im Verbinden von Höher- und Minderwertigem, sondern im restlosen Siege des ersteren. Der Stärkere hat zu herrschen und sich nicht mit dem Schwächeren zu verschmelzen, um so die eigene Größe zu opfern. Nur der geborene Schwächling kann dies als grausam empfinden, dafür aber ist er auch nur ein schwacher und beschränkter Mensch; denn würde dieses Gesetz nicht herrschen, wäre ja jede vorstellbare Höherentwicklung aller organischen Lebewesen undenkbar.“ (Das Zitat ist entnommen: Hitler, Mein Kampf, München 1939, S. 312)

Diese Ideologie führte (nicht nur) in Deutschland zu einer menschenverachtenden Ausgrenzungspolitik, die 1935 in den Nürnberger Gesetzen ihren rechtlichen Niederschlag fanden: das Reichsbürgergesetz, das Gesetz zum Schutz des deutschen Blutes und der deutschen Ehre und das Gesetz zum Schutz der Erbgesundheit des deutschen Volkes. Die Folgen sind Allgemeinwissen und bedürfen keiner weiteren Darstellung. Verwundert stellen wir allerdings fest, mit welcher weitgehenden Kritik dem 2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz begegnet wird.

Doch die Natur des Menschen ist (man könnte fast sagen: „Der Schöpfung sei Dank!“) völlig anders. Nicht zuletzt aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, der Mensch ist ein auf Kooperation angelegtes Wesen, das in seiner gesunden Entwicklung auf menschliche Zuwendung und Interaktion angewiesen ist (vgl. dazu die vorzügliche Darstellung des Freiburger Neurowissenschaftlers Joachim Bauer, Prinzip Menschlichkeit, 1. Aufl., Hamburg 2006). Anders als eine Antilope, die ihrer Herde wenige Stunden nach der Geburt selbständig folgt, ist der Mensch auf jahrelange Zuwendung angewiesen. Kör-

pereigene Botenstoffe wie Dopamin, endogene Opiode und Oxytocin „belohnen“ menschliche Zuwendung und sind Voraussetzung für eine gesunde Entwicklung. Konflikte setzen demgegenüber Stresshormone frei, erhöhen Pulsschlag und Blutdruck, fördern Kreislauferkrankungen und Diabetes und wirken letztlich lebensverkürzend. Spezialisierte Zellen in unserem Gehirn (sog. Spiegelneuronen, Spiegelneuronen) befähigen uns zu einer intuitiven Kommunikation und zur Empathie. Unsere Prägung ist nicht die einer Kampfmaschine in einem Ausleseprozess, sondern eines Wesens, das auf Kooperation, Interaktion und Resonanz angelegt ist. Dafür lassen sich in jeder Hinsicht unzählige Beispiele anführen: Ausgrenzung im Arbeitsleben (Mobbing) beeinträchtigt unsere Gesundheit, aufrichtiges Interesse wirkt motivierend. Die Mutter, die ein Kleinkind füttert, öffnet, im Blickkontakt mit dem Kleinkind, selbst den Mund, wenn sie den Löffel zum Mund des Kindes führt. Sie tut dieses aus dem intuitiv richtigen Wissen heraus, dass sich daraus die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das Kind nun seinerseits den Mund öffnen wird (ein Beispiel für Resonanz).

Wir legen unserer Arbeit die Prämisse zugrunde, dass Menschen von Natur aus kooperieren.

Unser Ziel:

Die Suche nach Best-Practice-Beispielen

Qualifiziertes Personal zu gewinnen, wird für die Unternehmen nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels eine immer größere Herausforderung. Um vorhandenes hoch qualifiziertes Personal zu halten und neues zu gewinnen, bedarf es mehr als einer guten Stellenausschreibung in einer großen Zeitung. Um Zugang zu einem interessanten Arbeitskräftemarkt zu haben, werden unternehmerische Strategien benötigt, die sich in einem guten Ansehen des Unternehmens niederschlagen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein Unternehmen darauf angewiesen, den Arbeitskräftemarkt so umfassend wie möglich zu erschließen. Hierzu gehört es, ein kooperatives Betriebsklima zu schaffen, das frei von diskriminierenden Einstellungen und Verhaltensweisen ist. Nicht nur rechtliche Anforderungen, wie sie aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz folgen, sondern handfeste wirtschaftliche Gründe sprechen für ein derartiges Vorgehen.

Während es in den vergangenen Jahren Untersuchungen zum Thema tarifliche Regelungen zur

Vermeidung von diskriminierenden Verhaltensweisen gegeben hat, war es Ziel unseres Projekts, betriebliche Regelungen des Gender- und Diversity-Managements zu untersuchen. Solche sind beispielsweise in Betriebsvereinbarungen, Verhaltenskodizes oder Unternehmensleitbildern normiert.

Unsere Untersuchung wurde eingeleitet durch eine Fragebogenerhebung, die an 448 Unternehmen versandt wurde, ergänzt wurde die Untersuchung durch Expertengespräche und die Auswertung von Fachberichten aus Wirtschaftszeitungen. Ziel war es dabei nicht, statistische Erhebungen durchzuführen, sondern Best-Practice-Beispiele zu dokumentieren und eigenständige Empfehlungen für ein partizipatives Konzept der diskriminierungsfreien, motivierenden Personalführung zu gewinnen. Die Rücklaufquote unserer Fragebogenerhebung lag bei 4,5 % und lässt damit als solche keine zuverlässigen Aussagen zu. Lediglich ein Unternehmen, das zudem noch anonym bleiben wollte, übersandte eine Betriebsvereinbarung. Ergänzt haben wir unsere Arbeit durch umfangreiche Internetuntersuchungen und direkte Kontaktaufnahmen über unser bereits bestehendes Netzwerk.

Insbesondere große Unternehmen (z. B. Deutsche Bahn AG, Deutsche Telekom AG, Commerzbank AG, Opel AG, Volkswagen AG, etc.) dokumentieren ihre Betriebsvereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten im Internet im Rahmen ihrer Außendarstellung. Zumeist sind derartige Regelwerke die Reaktion auf gesetzliche Vorgaben, selten der Ausdruck einer strategischen Gesamtkonzeption. Deutlich wird dieses dadurch, dass sich vielfach Programmsätze, weniger jedoch einforderbare Ansprüche in den Verträgen finden. Es mangelt zudem an einer Begründung von Zuständigkeiten (Institutionalisierung) der Aufgabenfelder.

Positive Ausnahmen lassen sich beispielsweise bei dem Papiergroßhandel Drissler & Co. GmbH & Co. KG aus Dietzenbach oder der österreichischen Voestalpine AG aus Linz antreffen. In diesen Unternehmen werden ganzheitliche Ansätze deutlich. Demgegenüber erschöpfen sich die unternehmerischen Strategien vielfach auf Einzelmaßnahmen, die eine Reaktion auf den sich wandelnden Arbeitsmarkt oder auf gesetzliche Anforderungen wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz darstellen. Der Mensch mit seinen Anforderungen wird jedoch nicht in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt.

Partizipation muss gelebt werden

Im Rahmen unserer empirischen Forschung haben wir in Gesprächen mit Arbeitnehmervertretern zuweilen die Erfahrung gemacht, dass die Beschäftigten mit Regelungen zur Fairness am Arbeitsplatz „wenig anfangen können“ und der Auffassung sind, dass sie sich „nicht spürbar auf die Arbeitsbedingungen auswirken“. „Papier ist geduldig“, ist nur eine von vielen Äußerungen in diesem Zusammenhang. Die Unternehmen haben Programmsätze aufgestellt, leben diese jedoch nicht. Ein Indiz für die Umsetzung in die Unternehmenspraxis wäre die Institutionalisierung des Gender- oder Diversity-Managements, die Begründung von Zuständigkeiten. Solche können durch die Einsetzung von Gleichstellungsbeauftragten, Konfliktbeauftragten, oder Arbeitsgruppen bzw. Kommissionen erfolgen. Jedes Unternehmen muss hier eine Struktur entwickeln, die der eigenen Unternehmenskultur entspricht. Vorteilhaft dazu wäre es, über den Menschen und seine Anforderungen mehr zu wissen. Dies setzt eine weiterführende interdisziplinäre Forschungsarbeit voraus, die insbesondere auch neuere neurowissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigen sollte. Dieser Herausforderung möchten wir uns in unserer weiterführenden Arbeit stellen.

Der Ist-Zustand der Unternehmen besteht weitgehend in einer Reaktion auf Herausforderungen, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden. Das Age Diversity Management ist dafür ein Beleg.

Age Diversity Management

Arbeitslosigkeit und Lehrstellenmangel sind aktuelle Themen der Beschäftigungspolitik. In wenigen Jahren wird jedoch ein anderes Problem in den Vordergrund rücken: Es wird zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften kommen, wenn wir nicht die richtigen unternehmerischen Weichenstellungen in der Personalpolitik vornehmen. Der demographische Wandel wird sich ab 2015 auswirken; die geburtenstarken Jahrgänge erreichen die Altersgrenze. Bisher beträgt die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-jährigen in Deutschland weniger als 40 Prozent (demgegenüber weist z. B. die Schweiz eine entsprechende Quote von 68 Prozent auf!). Da auch künftig die technischen Entwicklungen und Neuerungen eher schneller als langsamer voranschreiten, stellt sich für immer mehr Unternehmen die Frage, wie sie auf diese Rahmenbedingungen reagieren.

Die zurzeit vorherrschende Methode, dem Unternehmen neues Wissen einzuverleiben, indem

junge (und auch günstigere) Arbeitskräfte unmittelbar nach Studienabschluss oder Ausbildung eingestellt werden, wird in Zukunft nur bedingt eine Lösung sein. Ein Lösungsansatz – neben anderen – könnte in einem innovativen Age-Diversity-Management liegen.

Auf einen innovativen Ansatz sind wir durch einen Bericht der Frankfurter Rundschau vom 2. Febr. 2007 gestoßen: ABB in Deutschland setzt auf ein „Miteinander der Generationen“. „Jung plus alt“ lautet einer der Leitsätze, denen sich ABB im Rahmen eines neu definierten Personalprogramms verschrieben hat. Es handelt sich hierbei um ein die verschiedenen Altersgruppen einbindendes Konzept, mit dem Ziel „einen Mix der Generationen“ zu erreichen. Entscheidend sind ausschließlich Qualifikation und Kompetenz der Beschäftigten und nicht ihr Alter. Ein konkretes Beispiel ist die „Projektleitung im Duo“. Dahinter verbirgt sich der Ansatz, dass für die Lösung einer bestimmten Aufgabe ein erfahrener Fachmann und ein junger Manager zusammengebracht werden. Eine ideale Form des Wissenstransfers. Im Projektmanagement und im Vertrieb können junge Mitarbeiter vom Know-how der Älteren profitieren. So werden die Rahmenbedingungen für eine systematische Weitergabe von Wissen geschaffen. Weitere Themengebiete des Personalprogramms „Generations“ sind das Gesundheitsmanagement und altersdifferenzierte Beschäftigungsbedingungen.

Zur Abrundung eines „Age-Diversity-Konzepts“ wird zusätzlich ein Überdenken der Vergütungsstruktur erforderlich sein. Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Capgemini (FAZ vom 24. März 2007, S.1) setzt immer noch mehr als die Hälfte der Unternehmen (52 %) auf das Senioritätsprinzip bei der Vergütung. Statt einer wachsenden Zahl von Lebensjahren oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit müssten Leistungsbeitrag und Kompetenz vergütet werden, andernfalls droht für ältere Arbeitnehmer eine Kostenfalle zu entstehen. Zu hohe Gehaltsvorstellungen älterer Arbeitnehmer entwickeln sich dann zum Einstellungshemmnis.

Gesamtschau und wissenschaftliche Perspektiven

Unsere bisherige Untersuchung zeigt, dass Unternehmen - soweit dies überhaupt geschieht - vornehmlich Einzelstrategien des Gender- und Diversity-Managements verfolgen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Neben der Erfüllung und Umsetzung rechtlicher Vorgaben (z. B. des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes) spielen

handfeste wirtschaftliche Gründe wie der sich abzeichnende demographische Wandel eine Rolle. Unternehmen, die insoweit eine Vorreiterrolle einnehmen, erkennen die dadurch bedingten Vorteile: Bindung von qualifiziertem Personal, geringere Fluktuation, weniger Krankheitstage, erleichterte Personalgewinnung von qualifizierten Mitarbeitern etc. Was jedoch fehlt, ist ein ganzheitlicher wirtschaftsanthropologischer Ansatz der zu einer gestalteten Kooperationskultur führt.

Was verstehen wir darunter? Neuere neurowissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass der Mensch ein auf Resonanz, Interaktion und Kooperation ausgerichtetes Lebewesen ist. Dieser Natur des Menschen sollte eine Unternehmenskultur und die sie tragende Führungsstrategie entsprechen, nur dann ist sie für den Menschen lebensdienlich. Dabei handelt es sich um ein Postulat, dass bei unserem derzeitigen Wissensstand über die Natur des Menschen und die Funktion des menschlichen Gehirns nicht leicht zu erfüllen ist. Hier bedarf es weiterführender interdisziplinärer Forschungsarbeit. Das, was uns als Menschen kennzeichnet, ist in unserem Gehirn begründet. Alle geistigen Prozesse, selbst die komplexesten psychologischen Prozesse, leiten sich von Operationen des Gehirns ab. Die Gehirnfunktionen liegen nicht nur relativ einfachen motorischen Verhaltensweisen zugrunde, wie z. B. dem Gehen und Essen, sondern auch allen kognitiven Handlungen, seien sie nun bewusst oder unbewusst, die wir mit spezifisch menschlichem Verhalten assoziieren, wie Denken, Sprechen und die Schöpfung literarischer Werke, Musik oder Kunst. Um den richtigen Weg einzuschlagen, müssten wir zunächst - bildlich gesprochen - in einen Spiegel schauen, uns, den Menschen, erkennen und uns dann fragen, ob eine Unternehmenskultur den Erfordernissen des Menschen entspricht.

Zur Erläuterung mögen einige Beispiele dienen: Vorteilhaft kann es im Regelfall in einem größeren Unternehmen sein, einem neuen Mitarbeiter bei seiner Integration in das Unternehmen eine Mentorin / einen Mentor zur Seite zu stellen, die / der „dem Neuen“ neben fachlichen Hinweisen auch die ungeschriebenen „Spielregeln“ der für ihn neuen Berufswelt vermittelt. Wer erwartet und angenommen wird, fühlt sich wohl. Das Gehirn des neu Aufgenommenen wird dieses unter anderem mit Dopaminausschüttungen belohnen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird häufig in jüngeren Beschäftigungsjahren ein wichtiges Thema sein. Ein innovatives Age-Diversity-Management beugt einer Ausgrenzung des Älte-

ren vor. Der wirtschaftsanthropologische Ansatz fragt umfassend nach den Voraussetzungen des Menschen, die gegeben sein müssen, damit dieser gesund, motiviert und leistungsorientiert seine Arbeitsaufgabe dauerhaft erfüllen kann.

In der Entwicklungsgeschichte des homo sapiens, die etwa einen Zeitraum von 170.000 Jahren umfasst, lebte der Mensch überwiegend in Kleingruppen, die aus biologischen Gründen 150 Mitglieder zumeist nicht überschritt, häufig waren sie kleiner. Als Ergebnis dieser Entwicklung können wir feststellen, dass Menschen nicht zu einer beliebig großen Zahl von Mitmenschen Kooperationsverhältnisse begründen können. Dem Fremden wird häufig mit „Reserviertheit“ begegnet, zuweilen mit Xenophobie oder gar mit „Rassismus“. Dies spricht für fraktale Strukturen, in denen größere Einheiten auf kleinere heruntergebrochen werden. Anonymität widerspricht einer Kooperationskultur.

Weitgehend leben Menschen in hierarchischen Strukturen und haben dieses in der überwiegenden Zeit ihrer Entwicklung getan. Entsprechende hierarchische Ordnungen finden auch bei unseren nächsten Verwandten im Tierreich, den Primaten. Bei Zwergschimpansen, gewöhnlichen Schimpansen und Gorillas können wir entsprechende Ordnungsverhältnisse finden. Von Zwergschimpansen und Schimpansen trennt uns lediglich ein genetischer Abstand von 1,6 Prozent, 98,4 Prozent an Geninformationen teilen wir. Hierarchische Ordnungsstrukturen, die entsprechend dem Lebenszyklus der Gruppenmitglieder Veränderungen unterworfen sind, scheinen tief in unserer Entwicklungsgeschichte verankert zu sein. Auch diesen Umstand gilt es bei dem Erkennen von Voraussetzungen von Kooperationskulturen zu beachten.

Gerade in Unternehmen mit komplexen Produktionsgegenständen, die aufgrund einer entsprechenden Marktsituation schnellen Wandlungen unterliegen, kann sich eine Kooperationskultur als Innovationskultur darstellen, in der viele Köpfe denken und konstruktiv an einem Unterziel arbeiten. Eine entsprechende Struktur wird eine gewisse Autonomie der betreffenden Mitglieder voraussetzen, die im Regelfall institutionalisiert werden muss.

Selbstverständlich kann beachtlicher ökonomischer Erfolg auch außerhalb von Kooperationskulturen erzielt werden, insbesondere dann, wenn eine ethische Bewertung außer Betracht

bleibt. Discount-Unternehmen wie Aldi, Lidl oder Schlemmer sind Beispiele dafür. Mit einem beschränkten, teilweise sogar qualitativ hochwertigen Warenangebot, niedrigen Preisen, leicht austauschbaren Arbeitnehmern und einem weitgehenden Ausschluss von Partizipation lassen sich Marktanteile erobern. Der Verbraucher ist weitgehend nicht so kritisch, dass er in nennenswertem Umfang eine zur Korrektur zwingende Abstimmung mit den Füßen vornimmt. Unternehmerisches Handeln muss sich jedoch dann anders darstellen, wenn der Unternehmensgegenstand auf die Herstellung innovativer Premiumprodukte gerichtet ist, der hochqualifizierte Mitarbeiter voraussetzt. Ziel solcher Unternehmen wird es sein, nicht kurzfristig, sondern über Generationen hinweg erfolgreich am Markt zu sein. Hier ist der Mensch der entscheidende Wertschöpfungsfaktor, seine Bedürfnisse müssen sich in der Unternehmenskultur wiederfinden.

Ein wirtschaftsanthropologischer Ansatz kann nicht zu Einheitslösungen führen. Dies ist bereits deshalb nicht möglich, da Unternehmensgegenstände völlig unterschiedlich sind. Eine Bank muss anders als ein Krankenhaus und dieses wiederum anders als ein Versorgungsunternehmen geführt werden. Darüber hinaus beeinflussen kulturelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen ganz entscheidend eine Unternehmenskultur. Denken wir als Beispiel nur an die völlig veränderte Rolle der Frau im Arbeitsleben in den letzten zweiundsechzig Jahren, seit Ende des Zweiten Weltkriegs bis heute. Der verfassungsrechtliche Satz des Art. 3 Abs. 2 GG „Männer und Frauen sind gleichberechtigt.“ war im Parlamentarischen Rat heftig umstritten. Es bedurfte einer engagierten „Mutter unserer Verfassung“, Elisabeth Selbert, um ihn durchzusetzen. Das Gleichberechtigungsgesetz trat nach heftiger kontroverser Beratung in den parlamentarischen Gremien erst verspätet 1957 in Kraft und führte unter anderem zur Ablösung von Zölibatsklauseln, der Abschaffung des ehemännlichen Stichtenscheids sowie des Güterstands der ehemännlichen Nutznießung und Verwaltung. Frauen wurden mündig und konnten ohne Zustimmung Arbeitsverhältnisse eingehen und über ihren Verdienst verfügen. Schon aufgrund derartiger Rahmenbedingungen muss eine Unternehmenskultur des Jahres 1950 anders als eine des Jahres 2007 aussehen.

Möglich erscheint es jedoch, wirtschaftsanthropologische Grundlagenerkenntnisse über die Gestaltung einer Kooperationskultur zu gewinnen, die zu partizipativen Strukturen, der Vermeidung von

Ausgrenzung und Diskriminierung, lebensdienlichen Tätigkeitsstrukturen und dem „Mitdenken“ und „Mitgestalten“ vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt. Der Gewinnung dieses Grundlagewissens ist unsere weitere Arbeit gewidmet.

Weiterführende Seminare:

Unsere Suche nach den Grundlagen der „gestalteten Kooperationskultur“ werden wir insbesondere in interdisziplinären, hochschulübergreifenden Seminaren fortsetzen.

Am 17. bis 18. Mai 2007 fand in Winterthur (Schweiz) das von uns gestaltete Paul-Grüniger-Seminar unter Beteiligung der Zürcher Hochschule Winterthur und der Universität St. Gallen statt. Das Seminar war der Problematik der menschlichen Ausgrenzung und der Gestaltung von Kooperationskulturen in unterschiedlichen Bereichen gewidmet.

Mit dem Heinrich-Freese-Seminar in Münster wurde am 30. und 31. Oktober 2007 unter zusätzlicher Beteiligung der FH Kiel unsere Arbeit fortgesetzt.

Im SS 2008 werden wir uns in Winterthur (Schweiz) mit dem Max-Havelaar-Seminar dem Schwerpunkt „Faire Arbeitsbedingungen in einem globalen Markt“ zuwenden.

Im WS 2008/2009 wird voraussichtlich das Elisabeth-Selbert-Seminar zum Thema „Gleichbehandlung und Antidiskriminierungsregelungen im internationalen Vergleich“ durchgeführt werden.

Vertiefende Diplomarbeiten:

Susanne Westphal, Herausforderung Innovationskultur, Dortmund 2007

Mirko Wamper, Faire Arbeitsbedingungen im Discounterhandel?, Dortmund 2007