WAS MOBILITÄT MIT DIVERSITÄT ZU TUN HAT

Vielfalt Eva Kreienkamp, Geschäftsführerin der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), über die Herausforderungen, das Geschlechterverhältnis im Unternehmen zu verändern, den Fahrplan der Hauptstadt agil zu machen und Wege nicht nur als Strecke zwischen A und B zu definieren

Mehr als ein Schlagwort Diversität ist für die BVG gelebter Alltag. Bild: © BVG

Bild: © BVG

Eva Kreienkamp ist seit 1. Oktober 2020 Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG). Von 2015 bis 2020 hatte sie die Position der Co-Geschäftsführerin der Mainzer Verkehrsgesellschaft inne.

Welche Verantwortung haben Frauen in Führungspositionen? Haben Sie das Bedürfnis, ein Vorbild zu sein? Oder gar das Gefühl, eins sein zu müssen?
Wir beschließen nicht eines Tages: Ab heute sind wir ein Vorbild. Es sind andere Menschen, die sich auf die eine oder andere Weise an uns orientieren. Und so entsteht im Resultat tatsächlich etwas, an dem man sich orientieren kann – eine Art Vorbild – oder zumindest eine Idee davon, dass es bestimmte Möglichkeitsräume auch für einen selbst gibt. Alle Mädchen wissen jetzt zum Beispiel, dass sie Kanzlerin werden können. Als wir aufgewachsen sind, war das mit Sicherheit ein zu ausgefallener Berufswunsch.

Vor welchen Herausforderungen stehen kommunale Unternehmen beim Thema Diversität?
Kommunale Unternehmen sind schon aufgrund ihrer Aufgaben und Standorte so vielfältig, dass allgemeine Aussagen nicht funktionieren würden. Lassen Sie mich eine konkrete Herausforderung benennen, die für alle Verkehrsunternehmen mit Sicherheit zutrifft: das Geschlechterverhältnis. Es gibt 50 Prozent Männer und 50 Prozent Frauen auf der Welt. In Verkehrsunternehmen liegt das Verhältnis bei 80/20. Ja, das hat zum einen historische Ursachen. Noch bis weit in die 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts gab es kaum Frauen in unserer Branche. Also gibt es im Sinne von Einstellungen und Nachfolgeorganisation einen großen Nachholbedarf, den man ganz bewusst steuern muss. Gleichzeitig haben wir Themen rund um Sozialisation, vor allem Geschlechtersozialisation: Nicht alle Mädchen kommen auf die Welt und sagen »Ich will Busfahrerin werden oder Chefin einer großen U-Bahn-Werkstatt«. So haben wir in vielen unserer Berufe Schwierigkeiten, Azubis zu finden. Liegt vielleicht auch daran, dass wir uns in einer Welt bewegen, in der alle studieren »sollen«. Daraus resultiert leider oft auch eine Abwertung von erlernter Arbeit und einer damit verbundenen Aufwertung von studierter Arbeit. Und das ist ein Problem, dem wir mit guten Informationen und attraktiven Berufsbildern entgegenwirken müssen. Eine andere Herausforderung für uns ist die Altersstruktur. Wenn man sich die Demografie im Unternehmen anschaut, findet man eine Lücke im Mittelbau. Angesichts dieser Entwicklungen sind wir auf qualifizierte Nachwuchskräfte angewiesen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Darüber hinaus geht es auch für uns als Verkehrsunternehmen darum, Arbeit zu verändern und weiterzuentwickeln. Dabei prallen oftmals Welten aufeinander, die hierarchisch und agil sind. Versuchen Sie mal einen Fahrplan für eine Metropole wie Berlin agil zu machen – und schon haben sie einen in sich verankerten Konflikt. Ein Fahrplan ist da und will abgefahren werden. Egal, ob agil oder nicht. Um dahin zu kommen, braucht es andere Möglichkeiten und Fähigkeiten, die dazugehörige Ablauf- und Prozessorganisation zu verändern. Dies zu verstehen, damit umzugehen und daraus zu lernen sind durchaus Herausforderungen für die Unternehmen.

Sind das unterschiedliche Sichtweisen auf das Leben, die hier aufeinandertreffen?
Eher unterschiedliche Erziehung, Sozialisation und Leben. Das kann etwas mit dem Alter zu tun haben, muss es aber nicht. Letztendlich geht es um die Frage der Bereitschaft, Veränderungsprozesse als normal anzusehen – sich diesen zu stellen und Lösungen zu finden. Das kann gerade für kommunale Unternehmen, die ja sehr tradiert sind und lange Historien haben, herausfordernd sein.

Mit welchen Diversitätsdimensionen sind Sie in Ihrem Alltag konfrontiert?
Ganz klar mit dem Thema Gender, welches immer wieder neu definiert werden muss. Zudem mit sexueller Orientierung – im weitesten Sinne. Das liegt aber auch an Berlin. Die Stadt hat eine große LGBTQ-Community. Davon sind natürlich auch einige bei der BVG. Und das meine ich im positiven Sinne. Wenn die Stadt bunt und laut ist, ist es die BVG auch. Zudem beschäftigt uns das Thema Altersstruktur, so wie ich es bereits beschrieben habe, sowie die Themen Herkunft und Führung mit der Frage: Wie hoch ist der Anteil der Führungskräfte mit Migrationshintergrund? Wir sind leider auf der Leitungsebene nicht so repräsentiert, wie die Stadt es hergeben würde. Wir sind einer der Garanten für Mobilitätsteilhabe aller Menschen unserer Stadt. Ich bin sehr froh, dass wir innerhalb des Unternehmens von Menschen mit Behinderung unterstützt werden, die aktiv in Planungen neuer Verkehrswege, neuer Fahrzeuge und Bauvorhaben einbezogen sind und uns konkret und anschaulich auf Probleme aufmerksam machen.

Haben Sie im Bereich Diversität ein Wunschthema, das in den nächsten fünf Jahren auf Ihrem Schreibtisch liegen sollte?
Ich wünsche mir, dass die Kommunalwirtschaft ein höheres Maß an geschlechtlicher Diversität erreicht. Gerade im Bereich Verkehr wird sehr aus der Ingenieurperspektive gedacht: Man muss von A nach B kommen. Hauptsache, das Netz funktioniert und die Fahrzeuge haben technische Standards. Aber müssen wir wirklich alle nur von A nach B kommen? Gibt es nicht auch Menschen, die Zwischenstopps machen? Wege können unterschiedlicher Natur sein: Manchmal sind es Ausflugswege oder Enkelbesuchswege, die mit Einkaufs- und Arbeitswegen kombiniert werden. Und was ist überhaupt Mobilität? Für wen machen wir das? Ich würde es sehr gut finden, wenn sich ein höheres Maß an äußerer Repräsentanz der Städte, auch innerhalb der Entscheidungsbereiche, wiederfinden würde – auch bei der BVG. Um vielfältige Sichtweisen, eine höhere Wertschätzung und innovative Problemlösungen hervorzubringen. Oder anders ausgedrückt: Mobilität so gut wie möglich für alle zu ermöglichen.

Das Interview führte Franziska Morgner

Charakter schlägt Qualität!
Zurzeit haben Fußballweisheiten wieder Hochkonjunktur…

Management-Gurus sprechen eher von
„Culture eats strategy for breakfast!“

Wir würden sagen:
„Führung und Kommunikation – Kernkompetenz statt Hygienefaktor!“

LAB – Ihr Personalberater für die Kommunalwirtschaft.

Erfolge werden von Menschen gemacht.

Telefon 0211 159 799-0 · energy@labcompany.net · www.labcompany.net

P|LAB

KOLUMNE

Gendern – eine Haltung und ihre Sprache

Im Moment wird die gender- oder geschlechtergerechte Sprache in den Medien wieder einmal vehement diskutiert. An dieser Stelle soll es jedoch nicht um das Für und Wider einer inklusiven Sprache gehen. Die Argumente dieses Konflikts wurden bereits in unzähligen Artikeln und Beiträgen gegeneinander ins Feld geführt. Hier sei nur angemerkt, dass die positiven Effekte der gendergerechten Sprache mit wissenschaftlichen Methoden nachgewiesen werden können. Wir sprechen also nicht über Befindlichkeiten, wie häufig behauptet wird.

Wie dem auch sei, für mich, und darum soll es hier gehen, ist inklusive Sprache vor allem eine Frage der Haltung. Denn der Entscheidung zum Genderstern, Doppelpunkt oder Neutralisierungen liegt, im besten Falle, die Erkenntnis zugrunde, dass unsere Gesellschaft, was Geschlechtsidentitäten betrifft, vielfältiger ist, als es unsere Sprache vermuten lässt. Die Haltung, von der ich spreche, kommt dann ins Spiel, wenn auf diese Erkenntnis der Wunsch folgt, möglichst alle Menschen in ihrer Individualität anzuerkennen. Da Kommunikation den Grundstein unseres Zusammenlebens darstellt, ist eine geschlechtergerechte Sprache der folgerichtige, wenn auch nicht einzige Schritt, um dieser Haltung Ausdruck zu verleihen. Dabei stellen Gendersterne und Co sicherlich nicht den Endpunkt einer Entwicklung dar, sondern markieren vielmehr den Beginn eines grundsätzlichen Sprachwandels, der auf einer gesellschaftlichen Veränderung basiert.

Zu der beschriebenen Einstellung bekennen sich immer mehr Organisationen und Unternehmen im kommunalen Bereich. Dieser Prozess geht allerdings über Sprachregelungen hinaus. Vielmehr ist das Ziel, die beschriebene Haltung in eine gemeinsame Unternehmenskultur zu verwandeln, in der alle Geschlechtsidentitäten gleichermaßen berücksichtigt sind und diskriminierungsfrei agieren können. Die geschlechtergerechte Sprache ist, um ein etwas überstrapaziertes Bild zu bemühen, also nur die Spitze des Eisbergs. Der sichtbarste Teil und dennoch nur der Verweis auf etwas viel Größeres.

Conrad Rethfeld, Berater bei Lots*
Bild: © Lots*

EIN WECHSEL DES SYSTEMS

Initiative »#25fuer25« Um den Frauenanteil im Management und in der Gesamtbelegschaft zu erhöhen, setzen die Stadtwerke München bis 2025 konkrete Maßnahmen um. Auch ein Mann gehört zum Umsetzungsteam

Caroline Günther, Leipzig

Diversity-Kompetenz und Chancengerechtigkeit erfordern die Entwicklung konkreter Fähigkeiten zur Wertschätzung, Förderung und produktiven Nutzung von Vielfalt im Unternehmen. Was kann getan werden, damit die nötige Dynamik entsteht, um die Köpfe und Herzen der Belegschaft und besonders der Führungskräfte zu erreichen? Wie lässt sich das Thema auch in Krisenzeiten weiterverfolgen?

Auf Unternehmensebene braucht es Regelungen, die Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeitende und Führungskräfte bieten. Diese Schritte sollten konkret benannt werden, damit die Bedeutung für alle deutlich wird. »Ohne konkrete Maßnahmen gibt es kein aktives Engagement und somit auch keine Veränderung. Besonders bei den Themen rund um Diversität und Chancengleichheit ist es sinnvoll, systematisch vorzugehen, um ihnen die gebührende Kraft zu geben«, sagt *Markus Metz*, Veränderungsmanager bei den Stadtwerken München (SWM).

Metz engagiert sich als Mann für das Thema Frauenförderung. Mit Working Out Loud (WOL), einer Methodik, die Menschen dabei unterstützt, ein selbstdefiniertes Ziel zu verfolgen, neue Menschen und vor allem sich selbst besser kennenzulernen und sichtbarer zu werden, hat er eine neue Mentalität der Zusammenarbeit bei den Stadtwerken München angestoßen. Mit einer Reihe von Nebeneffekten. So werden Menschen mit Working Out Loud offener, sich mit völlig anderen Perspektiven auseinanderzusetzen, und auch mutiger, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen selbstbewusst zu zeigen.

Die Initiative »#25fuer25« ist das Vorzeigeprojekt der SWM in diesem Zusammenhang. Damit treiben die Stadtwerke das Thema Frauenförderung aktiv voran. Das Ziel: Bis 2025 den Anteil von Frauen in Führung und den Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft auf mindestens 25 Prozent zu erhöhen. Dafür wurden »25 Maßnahmen für 25 Prozent Frauenanteil« entwickelt. Aktuell liegt der Anteil schon bei 20 Prozent.

»Die im Rahmen von ‚#25fuer25' formulierten Maßnahmen stehen stellvertretend für all unsere großen und kleinen, neuen und dauerhaft laufenden Maßnahmen zur Frauenförderung und zeigen, wie vielfältig unsere Ansätze und Akteure dabei sind. Nachhaltige Diversität und echte Gleichberechtigung erreichen wir nur, wenn wir nicht einzelne Personen egal welchen Geschlechts fördern, sondern das System insgesamt anpassen, zum Beispiel durch mehr Flexibilität in der Arbeitswelt für alle«, sagt *Ann-Christine Hamisch*, Leiterin Personalgewinnung und -entwicklung bei den SWM.

Die Stadtwerke München fördern Frauen mit mehreren Maßnahmen. Ein Element sind »Die Expertisen« – hier das Kernteam (v.l.n.r.): Karin Thelen, Ines Lindner und Sonja Schmutzer.

»25 Maßnahmen für 25 Prozent Frauenanteil«

Markus Metz, Veränderungsmanager bei den Stadtwerken München, engagiert sich für das Thema Frauenförderung.

Bilder: © SWM

Ein weiteres Instrument ist das Frauennetzwerk »Die Expertisen«, das vor fünf Jahren von Frauen für Frauen gegründet wurde. Damit soll die berufliche Weiterentwicklung gefördert werden. Weibliche Führungskräfte und Mitarbeiterinnen können hierarchieübergreifend Kontakte knüpfen, Erfahrungen austauschen und ihre Horizonte erweitern. Mit einer Mischung aus Vernetzungs- und Wissensangeboten sowie speziellen Mentoring-Programmen für die Stärkung und Weiterentwicklung der Frauen kommt die Initiative im Unternehmen gut an. Erst kürzlich wurde im Netzwerk die 400. Expertise begrüßt.

Der Female Coaching Circle bietet Frauen bei den SWM einen geschützten Raum für den persönlichen Austausch zu aktuellen Themen und Herausforderungen. Die Teilnehmerinnen erhalten neue Impulse, andere Sichtweisen und den einen oder anderen Tipp. Erfahrene Trainerinnen eröffnen den Mitarbeiterinnen Wege, kommunikative Muster der Macht zu durchschauen, die eigenen weiblichen Fähigkeiten als Bereicherung des Erfolgs zu begreifen und sie aktiv auszubauen.

Um potenzielle Arbeitnehmerinnen bereits vor ihrem Eintritt ins Berufsleben kennenzulernen und auf die SWM aufmerksam zu machen, nimmt das Unternehmen am »mentorING«-Programm der Technischen Universität München (TUM) teil. Die Mentees, Studentinnen der TUM, werden ein Jahr lang von Führungskräften der SWM in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung begleitet.

Die Initiative »#25fuer25« der Stadtwerke München ist ein Best Practice dafür, dass Gleichstellung nicht nur in den Köpfen stattfinden darf, sondern im Unternehmen gelebter Alltag sein muss. Schließlich ist es mit ein paar Änderungen an Strukturen und Prozessen nicht getan: Es geht um kulturelle Akzeptanz und persönliche Einstellungen.

Um langfristig die Karrierechancen und die Sichtbarkeit von Frauen zu verbessern, muss ein Umdenken auf allen Ebenen stattfinden. Damit die Aktivitäten auch in den Social-Media-Kanälen Aufmerksamkeit finden, werden jeden Montag unter dem Hashtag »#25fuer25« spannende Insights und Erfolgsgeschichten veröffentlicht.

Wertschätzung beginnt mit der Sprache

Leitfaden Die Stadtwerke Lübeck haben Regeln für inklusive Sprache eingeführt

Caroline Günther, Leipzig

Seit einigen Jahren wird immer häufiger das Wort »Auszubildende« verwendet. Vorher gab es den Lehrling, dafür existiert aber keine weibliche Form. Die Einführung des neuen Begriffs geschah allmählich, kaum jemand wird sich an die Anfänge erinnern. Sprachliche Veränderungsprozesse sind selten Hauruck-Aktionen, Sprache entwickelt sich langsam.

»Wir werden am Ende feststellen, dass inklusive und geschlechtergerechte Sprache viel natürlicher klingt, als es vielen momentan vielleicht vorkommt«, sagt *Lars Hertrampf*. »Bei den Stadtwerken Lübeck haben wir uns schon immer mit den Themen Gleichstellung und Chancengerechtigkeit auseinandergesetzt. Da war es naheliegend, den Blick weiter zu öffnen und das Thema inklusive Sprache anzugehen«, erzählt der Pressesprecher der Stadtwerke Lübeck.

Das kommunale Unternehmen hat sich Ende 2020 dazu entschlossen, die Möglichkeiten von inklusiver Sprache durch eine kleine Arbeitsgruppe ausloten zu lassen. Im Juni wurde dann der »Leitfaden für eine inklusive Sprache« von der Unternehmensgruppe verabschiedet. Hertrampf, der zugleich die Rolle des Projektleiters der Arbeitsgruppe innehat, macht die Komplexität des Themas deutlich: »Unsere Erfahrung zeigt, dass das Wissen um geschlechtergerechte und inklusive Sprache erst aufgebaut werden muss. Dabei gehen wir aber keineswegs dogmatisch vor. Wir bemühen uns, alle Mitarbeitenden ohne

> »*Wir haben uns schon immer mit den Themen Gleichstellung und Chancengerechtigkeit auseinandergesetzt.*«

Zwang bei ihrem individuellen Wissensstand abzuholen und zu unterstützen.«

Entschieden haben sich die Stadtwerke Lübeck – aus einem inklusiven Gesichtspunkt – für den Gender:Doppelpunkt als Darstellungsmittel aller sozialen Geschlechter und Identitäten. Der Doppelpunkt falle beim Vorlesen weniger auf als das Gendersternchen, wenn es beispielsweise um barrierefreie Websites gehe. Zudem wird er neben geschlechtsneutralen Formulierungen bereits seit Jahreswechsel von der Hansestadt verwendet.

Der Leitfaden ist dabei weit mehr als eine Empfehlung. Er gilt verbindlich in der internen und externen Kommunikation. Die Stadtwerke Lübeck legen dabei nicht nur Wert auf die klassischen Plattformen, die bei der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing angesiedelt sind, sondern wollen alle Unternehmensbereiche sensibilisieren, ihre Prozesse und internen Formulare zu überprüfen und anzupassen.

Auch beim Sprechen achtet das kommunale Unternehmen darauf, sich inklusiv mitzuteilen. »Das gelingt mir noch nicht immer. Die persönliche Auseinandersetzung mit fairer gesprochener Sprache dauert auch bei mir noch an. Ich achte sehr darauf, im professionellen Fokus gendergerecht zu sprechen, erwische mich aber dabei, es auch mal zu vergessen«, so der Projektleiter. Sprachliche »Umgewöhnung« sei eben ein Prozess.

Laut Hertrampf geht es dabei nicht um das Wissen, welche Wörter man benutzen oder nicht mehr benutzen darf. »Es geht darum: Will ich das? Will ich Barrieren abbauen, mir über Kommunikation und Wertschätzung insgesamt bewusster werden? Sprache ist eine Frage der Haltung. Sie ist ein von allen gestaltetes Instrument der Verständigung und des Ausdrucks.« Mit geschlechtergerechter Sprache können Unternehmen Haltung zeigen: sich gegen Diskriminierung und für Vielfalt positionieren und damit inklusive Arbeitsumgebungen schaffen.

Die Autoren der Seite 29 und Seite 30, Franziska Morgner, Conrad Rethfeld und Caroline Günther arbeiten bei Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH, eine strategische Kommunikationsberatung, mit der wir seit Februar 2020 langfristig redaktionell zusammenarbeiten. Lots* berät kommunale Unternehmen in ihrer internen und externen Kommunikation und bei Veränderungsprozessen.