

Vielfalt managen - Zukunft gestalten

Praxistipps für Unternehmen

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Impressum

Herausgeber:

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH
Roswitha Weitz
Lossiusstraße 1
99094 Erfurt
info@iw-thueringen.de
www.iw-thueringen.de



Autorinnen/Grafiken:

Annika Schalast, Mandy Seidel

Satz und Produktion:

Design & Werbung
Diplom-Designer Bernd Wudtke
Karl-Marx-Straße 24
99765 Heringen/Helme OT Uthleben
wudtke@wede.de

Auflage:

200 Exemplare
Stand Dezember 2017

Alle Rechte vorbehalten ©2017

Die Publikation wurde mit höchster Sorgfalt bearbeitet. Die Aussagen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Korrektheit, Vollständigkeit oder Aktualität wir allerdings keine Gewähr übernehmen.

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

In Kooperation mit:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesagentur
für Arbeit

Inhalt

Abbildungen	4
Abkürzungen	4
1 Einleitung	5
1.1 Was versteht man unter Vielfalt?	6
1.2 Warum ist Vielfalt lohnenswert für Unternehmen?	7
1.3 Verbreitung von Vielfaltsstrategien in Unternehmen	10
2 Vielfalt im Unternehmen umsetzen	12
3 Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen	19
3.1 Vielfalt im Leitbild verankern	19
3.2 Selbstverpflichtung unterzeichnen - Charta der Vielfalt	20
3.3 Raum der Stille	21
3.4 Personalauswahl auf Vielfalt ausrichten	22
3.5 Anonymisierte Bewerbungsverfahren	24
3.6 Mentoring	25
3.7 Diversity-Trainings und Schulungen	26
3.8 Projekt - Integration von Geflüchteten ins Unternehmen	27
3.9 Öffentlichkeitsarbeit und Werbung	28
4 Diskriminierung am Arbeitsplatz	31
5 Resümee und Empfehlungen	34
6 Checks und Tools zur Unterstützung	35
Literatur	37

Abbildungen

Abbildung 1: Ebenen der Förderung von Vielfalt in Unternehmen angelehnt an Jablonski (2015)	15
Abbildung 2: Prozessschritte für die Umsetzung von Vielfalt im Unternehmen	16

Abkürzungen

Abs.	Absatz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
e. V.	eingetragener Verein
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IQ	Integration durch Qualifizierung
OT	Ortsteil
S.	Seite
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Vorliegende Broschüre ist Bestandteil der Arbeit des Thüringer IQ Teilprojektes Servicestelle Vielfalt *Unternehmen*, angesiedelt bei der IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH. Die Broschüre greift das Thema Vielfalt und deren Umsetzung im Unternehmen auf. Der erste Teil der Veröffentlichung widmet sich zunächst der Klärung des Begriffs Vielfalt sowie der Bedeutung und Verbreitung von Vielfaltsstrategien in Unternehmen. Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels steht die Frage, wie Vielfalt im Unternehmen konkret umgesetzt werden kann. Ausgewählte Vielfaltsmaßnahmen, wie anonymisierte Bewerbungsverfahren oder die Verankerung von Vielfalt im Leitbild, werden im darauffolgenden Abschnitt vorgestellt. Das vierte Kapitel richtet den Blick auf das Thema Diskriminierung bzw. Antidiskriminierung am Arbeitsplatz, das bei der Implementierung von Vielfalt mitgedacht werden muss. Abschließend sind einige Empfehlungen und Tools zum Thema zusammengestellt.

Die Servicestelle Vielfalt *Unternehmen* ist Anlaufpunkt für Unternehmen in Fragen der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund und der interkulturellen Öffnung. Neben Workshops zu ‚vielfältigen‘ Themen und eigenen Unternehmensbefragungen fördert die Servicestelle die ‚Charta der Vielfalt‘ in Thüringen

und stellt zahlreiche Informationsmaterialien (z. B. Studie „Migration und berufliche Integration in Thüringen“, Merkblätter) für Unternehmen sowie interessierte Dritte zur Verfügung. Mit dieser Veröffentlichung knüpft die Servicestelle an die Arbeit der letzten drei Jahre an und stellt ausgewählte Ergebnisse daraus vor.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ arbeitet seit 2005 an dem Ziel, die Arbeitsmarktchancen von Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern. Daran sind bundesweit 16 Landesnetzwerke beteiligt, die von fünf Fachstellen zu migrationspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Seit 2011 gibt es im Freistaat ein Landesnetzwerk IQ Thüringen, das vom Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. koordiniert wird und gegenwärtig 21 operative Teilprojekte umfasst. Mehr Informationen zum Landesnetzwerk IQ Thüringen gibt es unter www.iq-thueringen.de.

Die Vortrags- und Workshop-Angebote des Netzwerkes finden sich unter www.iq-thueringen.de/iq-themenreihe.

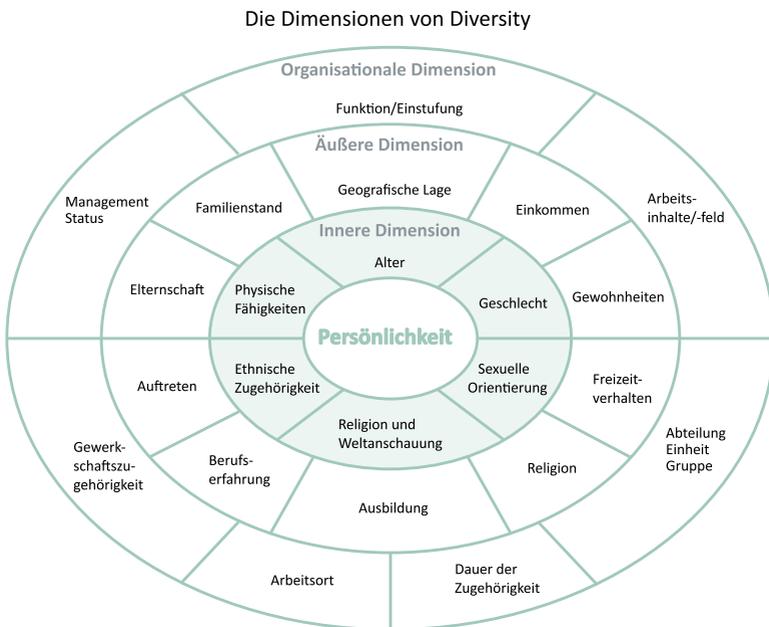
1.1 Was versteht man unter Vielfalt?

Vielfalt ist Realität, Herausforderung und Chance zugleich. Vielfalt, auch Diversity genannt, begegnet uns täglich, denn jeder Mensch ist in verschiedenen Dimensionen vielfältig. Zu den Kerndimensionen zählen das Lebensalter, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung, die physischen Fähigkeiten, die „ethnische“ Zugehörigkeit sowie die Weltanschauung und Religion.

äußere und organisationale Dimensionen hinzu, die menschliche Sichtweisen, Perspektiven, Einstellungen und damit das Handeln von Menschen bedingen (siehe Grafik). Vielfalt bzw. Diversity meint in diesem Kontext: die Unterschiedlichkeit der Belegschaft aufgrund individueller Persönlichkeitsmerkmale sowie Lebensstile und Ansichten.

Bezogen auf die Arbeitswelt und Vielfalt im Unternehmen kommen, neben diesen inneren Dimensionen, weitere

Oftmals steht bei der Betrachtung von Vielfalt im Unternehmen die kulturelle Vielfalt im Fokus. Durch diese



besondere Stellung des Kulturbegriffs stellt sich jedoch die Frage: Was ist Kultur eigentlich?

Der Kulturbegriff ist nur schwer zu fassen und äußerst vieldeutig. Im Alltag wird er in so unterschiedlichen Bedeutungen und Kontexten verwendet, dass es teilweise zu einer Bedeutungserweiterung bis hin zu einer Sinnentleerung gekommen ist. So sind in den vergangenen Jahren etliche Wortzusammensetzungen, wie Esskultur, Diskussionskultur, Unternehmenskultur, Fankultur, Subkultur oder

Kulturlandschaft, entstanden. Kultur im Kontext von Vielfalt wird oft gleichgesetzt mit Verhaltensweisen und Bräuchen von Menschen mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft und aus unterschiedlichen Ländern. Diese Betrachtung ist jedoch zu kurzgefasst, denn Kultur hat keine festen Grenzen, schon gar keine Landesgrenzen. Vielmehr kann sich jeder etwas unter Kultur vorstellen. Dies muss aber nicht dasselbe sein. Von daher gibt es zwar viele Ansätze, aber nicht den einen allgemeingültigen Kulturbegriff.

Beispiel für einen allgemein anerkannten Erklärungsansatz:

„Kultur ist ein Orientierungssystem, welches das Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert. Kultur bildet das Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln, mit dem wir uns verständigen, uns darstellen und unsere Vorstellungen bilden. Kultur ist ein veränderbares offenes System, der kulturelle Wandel ein gesellschaftlicher Produktionsprozess.“

vgl. Auernheimer (1999), S. 28, 36

1.2 Warum ist Vielfalt lohnenswert für Unternehmen?



Vielfalt im Unternehmen zu fördern ist sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus sozialer Sicht ein wichtiger Schritt. Unternehmen,

die sich für ein vielfältiges Miteinander einsetzen, übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Sie positionieren sich damit als fair und welt offen und sind ein Beispiel für gutes Zusammenleben in der Arbeitswelt.



Im Unternehmen kommen Menschen mit den unterschiedlichsten

Lebenshintergründen zusammen: Sei es der alleinerziehende Vater aus der Großstadt, die junge Kunstliebhaberin vom Land, der ältere Marathonläufer mit geistiger Einschränkung, der Hobbykoch asiatischer Herkunft, der erst kürzlich mit seinem Ehemann verhei-

ratete Technik-Begeisterte oder die Festivalgängerin, die nebenbei ihren Vater pflegt.

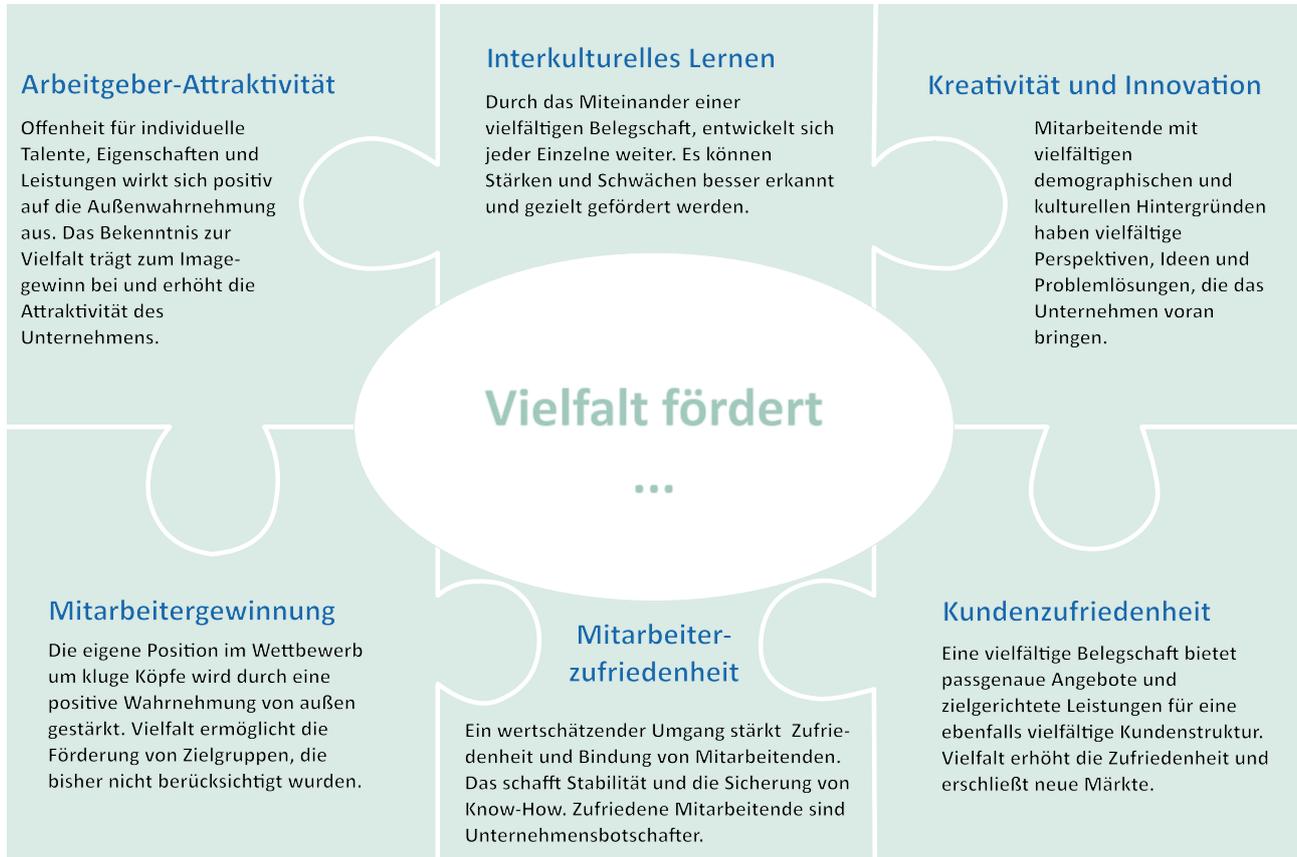


Es ist lohnenswert sich der Individualität jedes Einzelnen bewusst zu sein und eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung zu entwickeln und zu pflegen. Denn dann führt Vielfalt im Unternehmen zum Abbau von Vorurteilen, eröffnet Chancen des Perspektivwechsels und sorgt durch das Anerkennen unter-

schiedlicher Stärken, Schwächen und Potentiale für mehr Gleichberechtigung und Chancengleichheit.

Darüber hinaus bietet die Ausrichtung auf Vielfalt für Unternehmen die Chance, den Herausforderungen der Globalisierung und des demografischen Wandels entgegenzutreten und sich neu aufzustellen.

Vielfalt wirkt sich in vielen Bereichen des Unternehmens positiv aus. Einen Überblick über die Vorteile gibt die nachfolgende Übersicht.



1.3 Verbreitung von Vielfaltsstrategien in Unternehmen

Ein Blick auf die Unternehmenslandschaft in Thüringen zeigt, dass das Thema Vielfalt bereits in vielen Betrieben angekommen ist und zunehmend zu einem wichtigen Bestandteil der Führung und Kultur wird.

In einer Befragung¹ aus dem Jahr 2015 wurden Thüringer Betriebe zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund befragt sowie dazu, ob sie Vielfalt in ihrem Unternehmen bereits umsetzen. Bei der Umfrage gaben zwei Drittel an, Vielfalt in der Unternehmenspolitik und -praxis verankert zu haben. Am stärksten war der Anteil bei Unternehmen ab 50 Beschäftigten ausgeprägt. Noch keine Strategie verfolgten knapp 28 % der Befragten. Die Unternehmen benannten zudem **vielfältige Gründe**, die sie dazu veranlassten, eine **Vielfaltsstrategie** zu implementieren. Folgende Gründe wurden am häufigsten genannt:

-  Abbau bzw. Vermeidung von Diskriminierungen
-  „Vielfalt“ als erklärtes Unternehmensziel
-  Vermeidung innerbetrieblicher Konflikte

-  Erfordernis durch gesetzliche Vorgaben
-  Ethisch-moralische Gründe
-  Versprechen von Vorteilen bei der Rekrutierung

Im Antwortverhalten der befragten Betriebe spiegelt sich zum einen das Erfordernis wider, die in den letzten Jahren geschaffenen gesetzlichen Regelungen und Bestimmungen zur Förderung von Gleichstellung und Antidiskriminierung anzugehen. Zum anderen zeigt sich das Bewusstsein der Unternehmen, dass sie Verantwortung für ihre Mitarbeitenden tragen und dass sich gesellschaftliche Werte und Erwartungen an sie geändert haben.

Als **erste Schritte zur Umsetzung einer Vielfaltsstrategie** führten die befragten Unternehmen unter anderem folgende Aktivitäten aus:

-  Verankerung von Vielfalt im Unternehmensleitbild
-  Analyse der Belegschaftsstruktur
-  Durchführung von Schulungen für Führungskräfte und Beschäftigte

¹ IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH (2015).

 Übertragen der Umsetzung von Vielfalt an die Personalabteilung

 Bestimmen von Handlungsschwerpunkten

 Inanspruchnahme von externer Unterstützung

Wichtig für die Umsetzung ist, laut den befragten Betrieben, dass Vielfalt im Unternehmensleitbild festgeschrieben wird. Die Umsetzung von Vielfalt im Unternehmen funktioniert zudem vorzugsweise nach dem Top-Down-Prinzip.² Denn nur wenn Vielfalt im Leitbild als Ziel definiert ist und gefördert wird, kann sie auch in den einzelnen Unternehmensbereichen umgesetzt und gelebt werden.

Dass bereits zwei Drittel der Thüringer Unternehmen eine Strategie zur Umsetzung von Vielfalt im eigenen Unternehmen entwickelt haben, lässt darauf schließen, dass ihnen ihre so-

ziale Verantwortung bewusst ist und sie sich an die Anforderungen einer sich globalisierenden Gesellschaft anpassen.

Eine bundesweite Studie³ der Charta der Vielfalt beleuchtet, wie sehr sich Unternehmen in Deutschland mit Diversity Management⁴ auseinandersetzen und legt dabei den Fokus auf verschiedene Herangehensweisen und Einstellungen zu Diversity Management. Laut Studie haben ca. zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland noch keine Maßnahmen im Diversity Management umgesetzt. Jedoch sind über 65 % der Befragten davon überzeugt, dass Diversity Management dem eigenen Unternehmen Vorteile bringe. Aufgrund des Antwortverhaltens der befragten Unternehmen unterscheidet die Studie vier Typen der Herangehensweise an Diversity Management: Skeptiker, Pragmatiker, Kommunikatoren und Strategen.

² Das Top-Down-Prinzip ist ein Prinzip zur Vorgehensweise bei der Problemlösung. Grundidee ist eine von einem hohen Abstraktionsgrad bzw. einer globalen Betrachtung zunehmende Konkretisierung von „oben“ nach „unten“. Probleme werden in Teilprobleme aufgeteilt, diese eventuell wieder in Teilprobleme usw. Im Unternehmenskontext bedeutet das, dass Probleme in der vollständigen Unternehmensstruktur betrachtet und dann auf die einzelnen Unternehmensbereiche heruntergebrochen werden.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Top-Down-Prinzip.

³ Ernst&Young GmbH in Zusammenarbeit mit der Charta der Vielfalt (2016).

⁴ Zum Begriff Diversity Management siehe Kapitel 2.

Die Skeptiker

... empfinden gegenüber Diversity Management eine grundsätzliche Ablehnung, sind skeptisch hinsichtlich des ausreichenden unternehmerischen Nutzens oder haben bereits schlechte Erfahrungen gemacht und Enttäuschungen erlebt.

Die Kommunikatoren

... sehen Diversity als Brücke vom Unternehmen zur Welt. Sie sind vornehmlich auf ihre Außenwirkung bedacht, reagieren auf gesellschaftlichen Wandel, orientieren sich an externen Zielgruppen und erhoffen sich so leichteren Zugang zu Märkten.

Die Pragmatiker

... sind gewinnorientiert. Im Vordergrund steht für sie die Kosten-Nutzen-Relation und die Messung von Leistungsindikatoren. Als wesentliche Vorteile von Diversity gelten für sie Kosteneffizienz, Personalressourcen und Regelkonformität.

Die Strategen

... sehen Diversity umfassend und als Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Ihr Ziel ist die Entwicklung einer vorurteilsfreien und offenen Arbeitskultur sowie die Förderung von Kreativität und Innovation. Ein wirtschaftlicher Vorteil ist für sie ein positiver Nebeneffekt.

2 Vielfalt im Unternehmen umsetzen

Die Gestaltung und Umsetzung von Vielfalt in Unternehmen betrifft alle Bereiche eines Unternehmens. Neben der Personalarbeit umfasst es vor allem die Unternehmens- und Führungskultur, die Unternehmenskommunikation sowie die strategische Ausrichtung. Ein auf Vielfalt ausgerichtetes Unternehmen erkennt dabei die Unterschiede und Ähnlichkeiten der Gesamtheit seiner Mitarbeitenden, schätzt die damit verbundenen Potentiale, fördert diese und baut vorhandene Barrieren und Ausgrenzungen ab. Durch welche Maßnahmen Vielfalt konkret im Unternehmen gestaltet und gelebt wird, hängt von den bestehenden Strukturen im Unternehmen ab, den Produkten

bzw. Dienstleistungen sowie der Branchenzugehörigkeit. Daraus ergeben sich Ziele, Sicht- und Herangehensweisen und damit die individuelle Umsetzungsstrategie im Unternehmen. Zu beachten sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen (personell, zeitlich, materiell). Insgesamt gilt: der Gestaltungsprozess ist ganzheitlich zu denken, Maßnahmen sind auf die eigenen Bedingungen zuzuschneiden und dann konsequent umzusetzen.

Im Zusammenhang mit der Förderung und Umsetzung von Vielfalt in Unternehmen werden in Theorie und Praxis verschiedene Ansätze bzw. Begrifflichkeiten thematisiert:

(1) Willkommens- und Anerkennungskultur:

Im Mittelpunkt des Begriffs „Willkommenskultur“ stehen attraktive Rahmenbedingungen mittels derer neuzugewanderte Fachkräfte willkommen geheißen und anerkennend in die Gesellschaft aufgenommen werden sollen.⁵ Kritisch wird angemerkt, dass schon der Begriff, die bereits hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund außer Acht lässt. Daher wird mittlerweile von einer „Willkommens- und Anerkennungskultur“ gesprochen. „Anerkennungskultur“ bezieht sich dabei auf die bereits in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten und rückt die Wertschätzung ihrer Potentiale durch die Aufnahmegesellschaft in den Mittelpunkt.⁶ „Willkommens- und Anerkennungskultur“ versteht Integration insofern als Aufgabe der gesamten Gesellschaft, sieht Zuwanderung als Ressource und fokussiert attraktive Rahmenbedingungen, die eine Teilhabe an Gesellschaft und Arbeitsmarkt ermöglichen sollen.

(2) Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung:

Das Konzept der „Interkulturellen Öffnung“ beschreibt einen Prozess der Organisationsentwicklung, durch den sich Unternehmen und Organisationen auf die heutige Migrationsgesellschaft einstellen.⁷ Allen gesellschaft-

lichen Gruppen, wie Menschen mit Migrationshintergrund, soll die gleiche Teilhabe am gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Leben ermöglicht werden. Voraussetzung dafür ist, dass bestehende Zugangsbarrieren und Diskriminierungen bewusst wahrgenommen werden, um sie im nächsten Schritt gezielt abzubauen zu können. Insofern finden interkulturelle Öffnungsprozesse sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene statt. Innerhalb des Ansatzes findet eine starke Auseinandersetzung mit Migration und Pluralität in der Gesellschaft statt, die über das Thema Kultur hinausgeht und alle Vielfaltsdimensionen tangiert. Interkulturelle Öffnung wird zudem als (Selbst-)Reflexion verstanden, die Veränderungs- und Lernprozesse initiiert.

(3) Diversity Management:

Diversity Management als Ansatz hat seine Ursprünge in den USA der 1960er Jahre, wo er durch die Bürgerrechts- und die Frauenbewegung angestoßen wurde und sich im Weiteren auch zu einem Konzept der Unternehmensführung entwickelte. In Deutschland wurde der Ansatz Mitte der 1990er Jahre aufgegriffen. Diversity umfasst dabei zunächst alle Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die Menschen in Unternehmen ausmachen, vor allem entlang der Dimensionen Alter, Geschlecht, Religion und Weltanschau-

⁵ BAMF (2013), Glossar.

⁶ Ebenda.

⁷ Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (Hrsg.) (2007), S. 6 ff.

ung, Ethnische Zugehörigkeit, Physische Fähigkeit und sexueller Identität.⁸ Als Instrument der Unternehmensführung ist Diversity Management „die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden.“⁹ Die in Studien¹⁰ empirisch ermittelten Formen von Diversity Management in Unternehmen, werden zu drei Paradigmen bzw. Ansätzen zusammengefasst:

(1) „Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz“ – Mittels Diversity Management wird die Gleichstellung, Gleichbehandlung und soziale Gerechtigkeit aller aufgrund rechtlicher Vorgaben angestrebt.

(2) „Marktzugangs- und Legitimations-Ansatz“ – Ziel ist es hier, die vielfältige Mitarbeiterschaft als Wettbewerbsfaktor zu erschließen und dadurch wirtschaftliche Vorteile zu erzielen.

(3) „Lern- und Effektivitäts-Ansatz“ – Diversity Management zielt hier darauf, dass die vielfältigen Sichtweisen im Unternehmen organisationales Lernen anstoßen.

Die verschiedenen Ansätze weisen Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede auf. Unterschiede zwischen interkultureller Öffnung und Diversity Management gibt es z. B. beim Zweck der jeweiligen Strategie: Während interkulturelle Öffnung die soziale Gerechtigkeit, Gleichbehandlung und Teilhabe in den Mittelpunkt stellt, sind dies bei Diversity Management Wertschöpfung, Unternehmenserfolg und Gewinnerzielung.¹¹ Für welchen strategischen Ansatz sich letztlich entschieden wird, trifft jedes Unternehmen für sich selbst, da auch Voraussetzungen und Erfahrungen von Bedeutung sind.

Die Förderung von Vielfalt im Unternehmen meint ...

- die Anerkennung der Heterogenität und Homogenität von Menschen sowie die Wertschätzung, der damit verbundenen Potentiale.
- den Abbau von Zugangsbarrieren und Ausgrenzungen.
- den Aufbau und den Nutzen von Diversity-Kompetenzen.
- einen Veränderungsprozess im gesamten Unternehmen.

⁸ Dazu und zu weiteren Dimensionen siehe Abschnitt 1.1.

⁹ Stuber (2004), S. 20.

¹⁰ Bertelsmann Stiftung (2008), S. 10 ff.

¹¹ Eine ausführliche Gegenüberstellung beider Ansätze findet sich z. B. bei Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (Hrsg.) (2007), S. 30 ff.

Die Förderung von Vielfalt betrifft alle Unternehmensebenen: Beim Einzelnen setzt Vielfalt beim Bewusstsein, Verhalten und den Einstellungen an, auf der Ebene des Teams bei der Führung und der Zusammenarbeit.

Auf der Ebene des Unternehmens sind es Grundsätze, Überzeugungen sowie Vereinbarungen. Darüber hinaus bieten die Außenbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und Dritten zahlreiche Ansatzpunkte für Vielfalt.

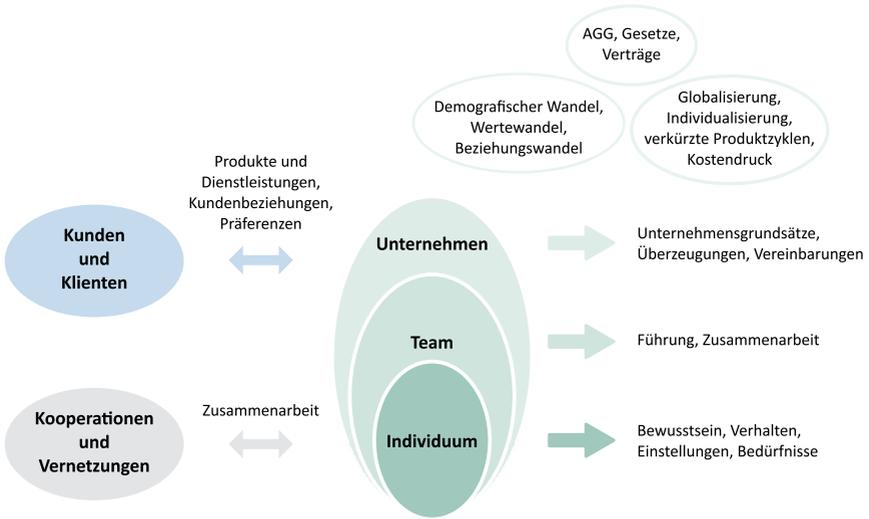


Abbildung 1: Ebenen der Förderung von Vielfalt in Unternehmen angelehnt an Jablonski (2015)

Prozessschritte für die Umsetzung von Vielfalt im Unternehmen¹²

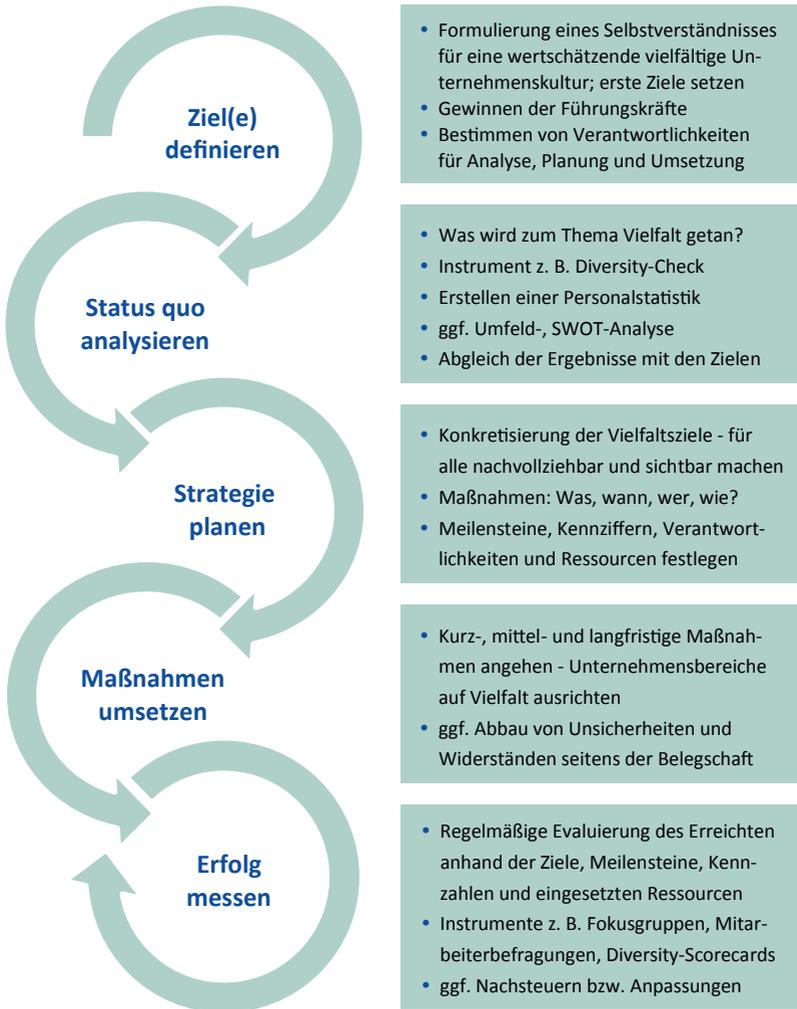


Abbildung 2: Prozessschritte für die Umsetzung von Vielfalt im Unternehmen

¹² Angelehnt an Charta der Vielfalt (2015): Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand, S. 21.

Für die bewusste Gestaltung von Vielfalt im Unternehmen insgesamt sowie für einzelne Maßnahmen bieten sich fünf Prozessschritte für die Umsetzung an. Zunächst gilt es, **das Ziel zu bestimmen**. Dies umfasst die Formulierung eines Selbstverständnisses von Vielfalt im Unternehmen bzw. von einer wertschätzenden und vorurteilsfreien Unternehmenskultur, die künftig gelebt werden soll. Das Erreichen des Selbstverständnisses ist Ziel aller späteren Umsetzungsmaßnahmen. Daneben gilt es, die Geschäftsführung und Führungskräfte für das Thema zu begeistern und zu gewinnen sowie Verantwortlichkeiten für den Gesamtprozess festzulegen. Dies beinhaltet u. a. auch, dass Argumente gesammelt werden, um die notwendige Überzeugungsarbeit hinsichtlich aller für das Gelingen des Prozesses relevanter Personen zu leisten.

Im zweiten Schritt ist der **Ist-Zustand zu analysieren** und damit die Frage zu beantworten, wie vielfältig das Unternehmen bereits aufgestellt ist. Dazu bietet es sich zum einen an, entlang eines Diversity-Checks¹³ sich dem Thema zu nähern und zum anderen eine umfassende Personalstatistik zu erstellen. Die Ergebnisse sind im Anschluss mit den formulierten Zielen abzugleichen und Letztere zu präzisieren. Anschließend gilt es die **Strategie zu planen** und dabei die Ziele weiter herunter zu brechen sowie Maßnahmen zu

bestimmen, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen. Zur Planung der Strategie gehört es auch, festzulegen, wer für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen verantwortlich ist, wann und wie diese realisiert werden sowie wie viel eigene Ressourcen eingesetzt werden können. Wichtig ist, Meilensteine und Kennziffern für die Zielerreichung und Überprüfung zu bestimmen. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass alle Maßnahmen und damit verbundenen Prozesse transparent für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar sind.

Sind **Verantwortlichkeiten** und **Maßnahmen** bestimmt, kann es mit der konkreten **Umsetzung** im Unternehmen beginnen. Dabei müssen die Maßnahmen alle Unternehmensbereiche betreffen. In dieser Phase gilt es auch, Unsicherheiten und Widerstände seitens der Belegschaft abzubauen. Den Abschluss des Prozesses bildet die **Erfolgsmessung**. Entlang der festgelegten Meilensteine, quantitativen und qualitativen Kennzahlen sowie eingesetzten Ressourcen ist zu überprüfen, inwieweit das Erreichte mit den Zielen übereinstimmt. Gegebenenfalls muss im Prozess nachgesteuert werden.

¹³ Beispiele für Diversity-Checks finden sich im Abschnitt 6.

Die Umsetzung von Vielfalt im Unternehmen ...

- *meint und betrifft alle.*
Grundlage muss die Anerkennung und Wertschätzung der Vielfalt aller Mitarbeitenden sein, was zugleich Aufgabe und Leistung aller ist.
- *ist Führungsaufgabe.*
Ohne Zustimmung und Mitwirkung der Geschäftsführung und der Führungskräfte geht es nicht.
- *umfasst alle Unternehmensbereiche.*
Vielfalt ist Querschnittsaufgabe.
- *braucht klare Verantwortlichkeiten.*
Dies umfasst die Einführung, Umsetzung und Begleitung der Maßnahmen.
- *bedarf der Kommunikation.*
Intern: um Bedenken und Sorgen der Mitarbeitenden abzubauen sowie um Inhalte und Strukturen klarzumachen.

Extern: um Aktivitäten nach außen sichtbar zu machen und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.
- *erfolgt nach den Prinzipien Top-Down und Bottom-up.*
Führungskräfte müssen vorangehen, Mitarbeitende sich einbringen können.

Häufige Fehlerquellen bei der Umsetzung:

- Unklare Zieldefinition oder unterschiedliche Zielvorstellungen
- Einzel-Maßnahmen statt Gesamtstrategie
- Vielfalt als „Projekt“ für Minderheiten
- Umgekehrte Bevorzugung von Gruppen
- Zu wenig Ressourcen oder fehlende Beteiligung der Führungskräfte

3 Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen

Es gibt viele Möglichkeiten, Vielfalt im Unternehmen umzusetzen. Wichtig ist jedoch: Qualität statt Quantität. Es ist sinnvoll wenige Maßnahmen konsequent und nachhaltig umzusetzen, anstatt viele Maßnahmen

anzufangen, die dann ins Leere laufen. Im nachfolgenden Kapitel werden verschiedene Maßnahmen für die einzelnen Unternehmensbereiche näher vorgestellt und weitere benannt.

3.1 Vielfalt im Leitbild verankern



Ein Leitbild sagt aus, was der Unternehmenszweck, die zentralen Werte, Aktivitätsfelder und konkreten Ziele eines Unternehmens sind. Es beschreibt die Grundausrichtung des Unternehmens sowie die angestrebte Organisationskultur in einer schriftlichen Erklärung, teilweise auch in einem Bild oder einer Grafik.



Bei der Umsetzung von Vielfalt ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung hinter dem Ziel steht. Um dies zu verdeutlichen, sollte ein Leitbild konzipiert bzw. um den Vielfaltsaspekt erweitert werden. Damit wird die (neue) Ausrichtung als vielfältiges Unternehmen deutlich nach innen und außen kommuniziert. Dies motiviert und bindet die Mitarbeitenden, trägt zur Imagepflege bei und hilft, sich von anderen Unternehmen abzuheben. Gleichzeitig zeigt die Ver-

ankerung von Vielfalt im Leitbild den Mitarbeitenden deutlich den Umgang mit Vielfalt und erleichtert entsprechendes Handeln bei Verstößen.



Im Leitbild sollte genau beschrieben werden, was die Ziele des Unternehmens sind und wie die vielfältige Ausrichtung aussehen soll. Die Formulierung des Leitbildes wird federführend von der Geschäftsführung, Mitarbeitenden und ggf. gemeinsam mit Experten entwickelt. Wichtig ist, dass einfache, klare und präzise Formulierungen verwendet werden. Ist das Leitbild fertiggestellt, kann es den Mitarbeitenden vorgestellt, mit diesen diskutiert und anschließend als Aushang auf der Unternehmenshomepage veröffentlicht werden. Nachfolgende Beispiele zeigen, wie Unternehmen bereits ihre vielfältige Ausrichtung formuliert haben:

„Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von der Vielfalt der Menschen und Kulturen, von offenem Dialog, gegenseitigem Respekt, klaren Zielen und entschlossener Führung. Wir wollen eine weitsichtige und nachhaltige Personalpolitik betreiben, die geprägt ist von der Entwicklung und Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Wir motivieren unsere Mitarbeiter, indem wir ihnen Freiräume geben und sie ermutigen, ihre Kreativität und ihr Potential für den gemeinsamen Erfolg einzubringen.“¹⁴

(Benteler Deutschland GmbH, Leitlinien und Verhaltensgrundsätze)

„Vielfalt und Einzigartigkeit unserer Mitarbeiter sind der Motor für die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der BMW Group. Diskriminierungen und Belästigungen werden nicht toleriert. Jede Führungskraft ist mit ihrem eigenem Verhalten Vorbild und hat für ein diskriminierungs- und belästigungsfreies Arbeitsumfeld zu sorgen.“¹⁵

(BMW Group, Verhaltenskodex)

3.2 Selbstverpflichtung unterzeichnen – Charta der Vielfalt



Die Charta der Vielfalt ist eine seit 2006 existierende Unternehmensinitiative, die die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen fördert und in der Arbeitswelt voranbringen will. Gegenwärtig haben rund 2.700 Unternehmen in Deutschland die Charta der Vielfalt unterzeichnet.



Als freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen und Organisationen zielt die Charta der Vielfalt darauf, dass Vielfalt in der

Arbeitswelt wertgeschätzt und anerkannt wird. Unternehmen und Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist und in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wertschätzung erfahren - unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.



Für die Unterzeichnung ist eine Online-Registrierung unter www.charta-der-vielfalt.de notwendig. Nach der Registrierung steht die

¹⁴ Benteler Deutschland GmbH, Leitlinien, Salzburg/Paderborn, Januar 2011.

¹⁵ Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, BMW Group Compliance Committee Office München, Mai 2015.

Charta der Vielfalt zum Download bereit und es werden die weiteren Schritte erläutert. Für die Unterzeichnung fällt eine Verwaltungspau-

schale von 100,00 Euro (zuzüglich Mehrwertsteuer) an. Gemeinnützige Organisationen sind davon befreit.

Mehr Informationen unter www.charta-der-vielfalt.de

3.3 Raum der Stille



Ein Raum der Stille ist ein überkonfessioneller Ort der Ruhe, der Einkehr, der Erholung, der Entspannung, der Meditation und des stillen Gebets. Er steht allen Mitarbeitenden zur Verfügung und dient nicht nur als Gebetsraum, sondern ebenfalls als Raum der Ruhe und Entspannung.



Der Raum der Stille bietet allen Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Konfession und Kultur einen Ort des Rückzugs im oft stressigen Berufsalltag. In diesem Raum sollen die Mitarbeitenden die Gelegenheit bekommen, sich z. B. durch einen Powernap zu entspannen und zu erholen, zu meditieren, im Stillen zu beten oder einfach etwas Ruhe zu finden. Ziel des Raumes der Stille ist es, die Gesundheit, Zufriedenheit und Ausgeglichenheit der Mitarbeitenden zu fördern. Das stärkt nicht nur die Leistungsbereitschaft, sondern auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.



Baulich ist ein Raum der Stille konfessionell neutral zu gestalten, da er für alle Mitarbeitenden ansprechend sein soll. Helle, freundliche Farben und Schlichtheit sorgen für eine entspannte Atmosphäre. Wichtig ist es, darauf zu achten, dass der Raum barrierefrei und für alle zugänglich ist. Für die Innengestaltung und Ausstattung des Raumes gibt es viele Möglichkeiten. Neben Sitz- und Liegemöglichkeiten bietet sich eine Freifläche für beispielsweise Gebetsteppiche oder Jogamatten an, ein Massagesessel zur Entspannung der Muskeln oder eine Musikanlage mit Kopfhörern, um Entspannungsmusik zu hören. Bei der Einrichtung sind keine Grenzen gesetzt. Sinnvoll ist es, mit den Mitarbeitenden die Wünsche und Bedürfnisse abzuklären und dann zu entscheiden. Des Weiteren ist es sinnvoll, Regeln für das Verhalten im Raum der Stille festzulegen (z. B. Lautstärke) und den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Denn dieser Raum ist kein zusätzlicher Pausenraum, sondern dient ausschließlich als ruhiger Rückzugsort.

Beispiele für weitere Maßnahmen:

- Betriebsvereinbarung zum Thema Vielfalt
- Einführung eines Verhaltenskodexes
- Vielfältige Kantine in Form von z. B. Themenwochen
- Religiös angemessenes Kantinenangebot
- Interkultureller/interreligiöser Dialog
- Umbau und Erweiterung von Sanitäranlagen aufgrund unterschiedlichen Nutzungsverständnisse und Gewohnheiten
- Förderung von Mitarbeitenden-Netzwerken (z. B. für Frauen, Schwule und Lesben)
- Benennung einer bzw. eines Diversity-Beauftragten
- Projektarbeitsgruppe zum Thema Diversity
- Diversity-Infowände
- Erstellen einer Personalstatistik bzw. Durchführen einer Personalstrukturanalyse - unter dem Aspekt der Vielfalt
- Tag der offenen Tür, Besuchs- und Austauschtage

3.4 Personalauswahl auf Vielfalt ausrichten



Zentrales Element der Personalbeschaffung ist die Personalauswahl. Diese beinhaltet die Ermittlung der geeignetsten internen/externen Bewerbenden auf die ausgeschriebene Stelle.

Eine auf Vielfalt ausgerichtete Personalauswahl ermöglicht es Unternehmen, sich personell breiter aufzustellen/

neue Zielgruppen zu erschließen, so dass gesellschaftliche Realität auch im Unternehmen abgebildet wird.



Eine vielfaltsorientierte Personalauswahl bietet ‚faire‘ Zugangschancen für alle und ermöglicht eine breite Ansprache potentieller Arbeitnehmender. Sie hinterfragt den gesamten Auswahlprozess nach Bar-

rieren und Hürden für potentielle Zielgruppen, um einen diskriminierungs- und vorurteilsfreien Auswahlprozess zu schaffen, der gleichzeitig dessen Qualität sichert.



Bei der Ausrichtung auf eine vielfaltsorientierte Personalauswahl gilt es, sämtliche Prozessbausteine unter die Lupe zu nehmen und diese kritisch hinsichtlich der Vielfalt-Dimensionen und Barrieren zu betrachten. Der Prozess umfasst dabei u. a. den Bereich der Anforderungsanalyse für zu besetzende Stellen. Hier gilt es, Anforderungen nicht stereotyp zu beschreiben, sondern nur tatsächliche Informationen über die Tätigkeiten aufzugreifen und diese objektiv und nachvollziehbar zu formulieren. So sollte beispielsweise genau betrachtet werden, ob Deutschkenntnisse „fließend in Wort und Schrift“ wirklich für eine Stelle notwendig sind. Auch der Einsatz von Begriffen, wie „durchsetzungsfähig“, „zielstrebig“, „autoritär“ oder „aufgabenorientiert“, sollte geprüft und sparsam verwendet werden, da diese häufig ‚männlich‘ besetzt sind. Sind die Anforderungen erarbeitet, gilt es, diese in eine Stellenausschreibung zu übertragen und geeignete Rekrutierungswege einzuschlagen. Bei Stellenausschreibungen

ist überlegenswert, ausgewählte Gruppen gezielt zur Bewerbung aufzufordern. Als Formulierungen bieten sich hier z. B. an „Die Vielfalt unserer Gesellschaft soll sich auch in unserem Unternehmen widerspiegeln.“ oder „Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund werden ausdrücklich begrüßt.“ Welche Kanäle zur Rekrutierung genutzt werden, hängt zum einen davon ab, ob bestimmte Gruppen (Frauen, Migranten, Ältere usw.) speziell angesprochen werden sollen und zum anderen, um welche Art von Stelle es sich handelt. Neben speziellen Jobplattformen für Berufsgruppen, gibt es mittlerweile auch zahlreiche Jobbörsen, die auf bestimmte Gruppen ausgerichtet sind (z. B. www.workeer.de). Daneben bieten sich regionale Kontakte zu Schulen, Bildungsträgern und Vereinen an. Zu einer vielfaltsorientierten Personalauswahl gehören zudem das Bewerbermanagement (siehe Anonymisierte Bewerbungsverfahren) und im Weiteren der Einsatz von Auswahlinstrumenten, die ebenso kritisch unter Vielfalts-Gesichtspunkten zu hinterfragen sind. Bei Letzteren ist zu beachten, dass viele der eingesetzten Instrumente, wie Interviews und Testverfahren, häufig stark sprach- und kulturgebunden sind.

Mehr Informationen

Frintrup, Andreas/Flubacher, Brigitte (2013): Diversity Management in der Personalauswahl. Kulturelle Vielfalt im Unternehmen und Behörden ermöglichen.

3.5 Anonymisierte Bewerbungsverfahren



Kennzeichnend für anonymisierte Bewerbungsverfahren ist, dass auf persönliche Daten, wie Foto, Name, Adresse, Geburtsdatum, Geschlecht oder Familienstand, im ersten Schritt des Personalauswahlprozesses verzichtet wird. Der Umfang der Anonymisierung kann dabei unterschiedlich gestaltet werden.



Durch die Anonymisierung der Bewerbungsunterlagen sollen die Qualifikation und Kompetenzen der Bewerbenden in den Mittelpunkt gerückt und unbewussten Vorannahmen sowie gelernten Stereotypen aufgrund bestimmter persönlicher Merkmale der Bewerbenden seitens der Personalentscheider entgegengewirkt werden.



Die Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren im Unternehmen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: (1) Nutzung eines Online-Bewerbungssystems, das die persönlichen Daten beim ersten Einsehen blindschaltet. (2) Anonymisiert standardisierte Bewerbungsformulare, die per E-Mail oder Download zur Verfügung gestellt werden und von den Bewerbenden

ausgefüllt ans Unternehmen zurückgesendet werden. (3) Herkömmliche Bewerbungsunterlagen, die nachträglich durch Schwärzen oder Übertragen der Daten anonymisiert werden.



Anonymisierte Verfahren erfordern eine eindringliche Auseinandersetzung mit den relevanten Anforderungen der zu besetzenden Stelle. Gleichzeitig signalisiert diese Verfahrensweise das Bemühen des Unternehmens nach Objektivität, Transparenz und Verantwortungsbewusstsein im gesamten Auswahlprozess nach außen und innen. Zu Bedenken ist allerdings, dass damit häufig ein höherer Aufwand im Auswahlverfahren verbunden ist, vor allem bei der Einführung. Zudem bleiben die persönlichen Merkmale der Bewerbenden nur bis zum Zeitpunkt des Vorstellungsgesprächs anonym. Insofern können danach Stereotype und Vorannahmen zum Tragen kommen. Insgesamt zeigen Untersuchungen, dass Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund bei anonymisierten Verfahren häufiger zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden. Allerdings belegt bisher keine Studie, dass dies tatsächlich zu höheren Einstellungsquoten geführt hat.

Mehr Informationen unter www.antidiskriminierungsstelle.de

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014): Leitfaden für Arbeitgeber. Anonymisierte Bewerbungsverfahren. (inkl. Checkliste zur Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012): Abschlussbericht des Pilotprojekts „anonymisierte Bewerbungsverfahren“.

3.6 Mentoring



Unter Mentoring wird eine „Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor oder Mentorin) (verstanden), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen (z. B. verborgenes Wissen, ungeschriebene Regeln und Werte einer Organisation) an eine unerfahrenere Person (Mentee) weitergibt.“¹⁶



Im Mittelpunkt des Mentorings stehen die Weiterentwicklung des beruflichen Werdegangs des Mentees, das Gehen nächster Entwicklungsschritte, die Unterstützung in Entscheidungs- und Umbruchsituationen sowie der Aufbau beruflicher Netzwerke.



Mentoring kann in verschiedenen Formen im Unternehmen umgesetzt werden. Unterschieden wird zunächst zwischen informellen und formellen Mentoring. Beim infor-

mellen Mentoring knüpfen Mentorin bzw. Mentor und Mentee eher zufälligen Kontakt. Es passiert ohne Vermittlung und ohne Organisation des Unternehmens. Im Gegensatz dazu wird beim formellen bzw. institutionalisierten Mentoring Inhalt, Ablauf, Intensität und Dauer der Mentoring-Beziehung durch das Unternehmen vermittelt und geregelt. Daneben wird zwischen internen und externen Mentoring differenziert. Von internen Mentoring wird gesprochen, wenn die Mitglieder des Mentoring innerhalb einer Organisation vermittelt werden. Zumeist sind die Mentoring-Beziehungen hier hierarchisch geprägt. Kennzeichnend für das externe Mentoring ist, dass das Mentoring-Tandem jeweils aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Branchen stammt. Eine besondere Form des externen Mentorings stellt das Cross Mentoring dar. Hier verständigen sich zwei Unternehmen darauf, ein gemeinsames Mentoring-Programm zu initiieren und hierarchiefreie Tandems zu bil-

¹⁶ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mentoring (2017).

den. Häufig werden diese Programme extern begleitet. Zudem kann Mentoring individuell - ein Mentee wird ausschließlich von einer Mentorin bzw. einem Mentor begleitet - oder in Gruppen - mehrere Mentees werden von einer Mentorin bzw. einem Mentor betreut - stattfinden.

Unabhängig davon für welche Form des Mentorings oder Kombination sich im Unternehmen entschieden wird, gilt es bei der Umsetzung folgende Punkte zu beachten: (1) Die Ziele, die mit dem Mentoring verfolgt werden, müssen eindeutig formuliert sein. (2) Der Umfang, die Inhalte und die zeitliche Dauer des Mentorings sind unter Berücksichtigung der vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen klar zu bestimmen (Kosten-Nutzen-Abwägung). (3) Die Auswahl der Mentees und Mentoren, hat frühzeitig nach klaren und transparenten Regeln zu erfolgen. (4)

Sowohl Mentees als auch Mentoren sind auf den Ablauf und die Themen des Mentorings vorzubereiten. Selbiges gilt für die Erwartungen und Rollen. (5) Die erste Auswahl potentieller Mentoren sollte durch den Mentee selbst erfolgen. Danach erfolgt die Festlegung der Tandems durch die Personalabteilung und die Mentoren, wobei kein direktes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mentor und Mentee bestehen muss. (6) Die Gestaltung des Mentoring-Prozesses erfolgt selbstgesteuert und freiwillig durch den Mentee und die Mentorin bzw. den Mentor. Um Verbindlichkeit und Vertraulichkeit herzustellen, sollten beide die wesentlichen Punkte des Umgangs (z. B. mit Absprachen und Terminen) schriftlich fixieren. (7) Zum Abschluss des Mentorings empfiehlt es sich für alle Beteiligten, den Prozess und die gemachten Erfahrungen zu resümieren und zu bilanzieren.

3.7 Diversity-Trainings und Schulungen



Diversity-Trainings und Schulungen sind Maßnahmen, die soziale Kompetenzen fördern, um die Interaktion von Gruppen bzw. Personen zu stärken, die einen anderen ethnischen, religiösen, kulturellen oder sozialen Hintergrund aufweisen. Im Unternehmenskontext geht es darum, für individuelle Unterschiede am Arbeitsplatz zu sensibilisieren und ein

Bewusstsein dafür zu schaffen, dass diese Unterschiede, die Art und Weise wie Menschen zusammenarbeiten und wie sie Arbeit erledigen, verbessern oder hemmen können. Unter den Begriff fallen eine ganze Reihe von Schulungen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, wie z. B. interkulturelle Trainings, Gender-Trainings und Antidiskriminierungsschulungen.



Die Trainings und Schulungen zielen darauf, Diversity Kompetenz aufzubauen. Im Einzelnen sensibilisieren sie für die Entstehung und Wirkung von Vorurteilen und Diskriminierungen auf individueller sowie gesellschaftlicher Ebene. Im Mittelpunkt steht dabei die Auseinandersetzung mit der eigenen Wahrnehmung und den eigenen Verhaltensweisen. Durch Wissensaufbau und Selbstreflexion wird die Handlungskompetenz von Einzelnen und Gruppen gestärkt und in den (Arbeits-)Alltag übertragen.



Diversity-Trainings und Schulungen können gezielt für einzelne Personengruppen, wie die Geschäftsführung, Führungskräfte, Mit-

arbeitende der Personalabteilung oder der Öffentlichkeitsarbeit, im Unternehmen durchgeführt werden. Insbesondere Grundlagentrainings können aber auch für alle Mitarbeitenden angeboten werden. Welche Personengruppe mit welchem inhaltlichen Schwerpunkt letztlich geschult wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Maßgeblich sind die Ziele, die mit einer vielfaltsorientierten Unternehmenspolitik verfolgt werden. Neben der Festlegung zu schulender Personengruppen gilt es, passende Räumlichkeiten zu finden sowie die notwendigen organisatorischen und innerbetrieblichen Schritte anzugehen. Des Weiteren bedarf es der Suche nach einer geeigneten Trainerin bzw. einem geeigneten Trainer, der Abstimmung von Inhalten sowie der Festlegung des zeitlichen Umfangs des Trainings.

3.8 Projekt - Integration von Geflüchteten ins Unternehmen



Viele Unternehmen haben sich in den letzten Jahren aus verschiedensten Gründen bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Form von Praktikum, Ausbildung und/oder Beschäftigung engagiert. Studien zeigen in diesem Zusammenhang aber auch, dass damit einige Aufgaben und Probleme verbunden sind, wie z. B. Verständigungsprobleme im Arbeitsalltag, Unterschiede in der fachlichen Ausbildung, Konflikte auf-

grund kultureller Unterschiede oder bürokratischer Mehraufwand für die Beteiligten.



Umso wichtiger ist es, sich mit dem Prozess und den damit verbundenen Themen strukturiert und detailliert auseinanderzusetzen, damit die Integration ins Unternehmen möglichst reibungslos gelingt und für alle Beteiligten zum Erfolg wird.



Die Integration Geflüchteter ins Unternehmen bedarf zunächst einer guten Planung, die viele verschiedene Themenbereiche, wie z. B. Aufenthaltsrecht, Arbeitsmarktzugang, Anerkennung des Berufsabschlusses, sprachliche und fachliche Qualifizierung, Einarbeitung oder auch die Einbindung in die Belegschaft, mitdenkt. Da auch außerhalb des Arbeitsalltags einige Herausforderungen lauern, gibt es auch hier Möglichkeiten, den neuen Mitarbeitenden zu unterstützen (z. B. im Bereich der Kinderbetreuung, bei Behördengängen oder Freizeitaktivitäten). Insgesamt ist es sinnvoll,

mit einer Checkliste zu arbeiten, die alle wichtigen Themen inklusive der dazu notwendigen Informationen und möglicher externer/interner Ansprechpartner bündelt. Die Checkliste ermöglicht es, den Überblick zu behalten und sich im gesamten Prozess zu orientieren. Aufgrund der Komplexität ist es ratsam, Experten zu den Themenbereichen ausfindig zu machen und diese in Anspruch zu nehmen. Es empfiehlt sich vor allem die Zusammenarbeit mit Behörden, Kammern, Initiativen und Bildungsträgern. Ein Mehrwert kann sich zudem aus dem Austausch mit anderen Unternehmen ergeben.

Mehr Informationen unter www.iw-thueringen.de (Checkliste - Integration ins Unternehmen) sowie unter www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de (Informationen und Praxisbeispiele)

3.9 Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

Der bewusste Umgang mit Vielfalt findet sowohl intern als auch extern statt. Daher ist es wichtig, auch nach außen zu zeigen, dass Vielfalt im Unternehmen gelebt wird. Neben all den Maßnahmen, die im Unternehmen umsetzbar sind, bieten sich auch in der Öffentlichkeitsarbeit zahlreiche Möglichkeiten, Vielfalt zu gestalten und nach außen zu tragen. Die Öffentlichkeitsarbeit ist das Sprachrohr des Unternehmens und sollte daher die Unternehmensidentität (Corporate Identity) berücksichtigen.

Gezielte Ansprache

Hinsichtlich der Ansprache neuer Zielgruppen bietet es sich an, je nach Zielgruppe mehrsprachige Informationen nach außen zu geben. Dadurch wird gezeigt, dass das Unternehmen nicht nur erwartet verstanden zu werden, sondern sich auch selbst annähert.

Vielfältige Werbung

Vielfältige Werbung zeichnet sich durch die Verwendung verschiedener Protagonisten, Bilder und Welt-

anschauungen aus, durch welche die Welt so vielfältig dargestellt wird, wie sie in Wirklichkeit ist. Vielfältige Werbung spricht verschiedenste Zielgruppen an und verzichtet dabei auf Stereotype sowie die Diskriminierung einzelner Personengruppen. Dieses Vorgehen schafft eine positive Außenwahrnehmung und hilft dabei, neue Märkte zu erschließen.

Produkte und Dienstleistungen

So vielfältig die Menschen sind, so vielfältig sind auch die Bedarfe an Produkten und Dienstleistungen. Es bietet sich an, zu überlegen, auf welche Zielgruppe die eigenen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zugeschnitten sind und wie sie gegebenenfalls für neue Zielgruppen optimiert und an deren Bedarfe angepasst werden können. Dadurch können Kundenzufriedenheit gestärkt und neue Kundengruppen erschlossen werden.

Soziales Engagement

Auch soziales Engagement ist eine Möglichkeit, die Diversity-Philosophie

des Unternehmens nach außen sichtbar zu machen. Durch die Mitgliedschaft oder Unterstützung von Vereinen, Sportgruppen, Initiativen oder sonstigen Organisationen, die sich mit Diversity befassen, lassen sich deutliche Signale senden, was sich positiv auf die Außenwahrnehmung des Unternehmens auswirken kann.

Netzwerke und externe Hilfe

Gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt es oft an Zeit und finanziellen Mitteln zur Umsetzung von Vielfaltmaßnahmen, wie z. B. interkulturellen Schulungen oder ähnlichen Qualifizierungen. Hier lohnt es sich, sich mit anderen Unternehmen zusammenzuschließen und gemeinsam Kurse zu entwickeln und anzubieten. Darüber hinaus ist es gut über die Möglichkeiten externer Hilfe in der Region informiert zu sein und diese bei Bedarf in Anspruch zu nehmen. Neben der gezielten Bedienung eines Bedarfs, lassen sich so Kontakte und Netzwerke knüpfen, von denen bei guter Pflege dauerhaft profitiert werden kann.

Mehr Informationen in der Studie „Migration und berufliche Integration in Thüringen 2017 - Aktuelle Zahlen und Vernetzungsstrukturen in Thüringen“ Online verfügbar unter: www.iw-thueringen.de/res/mubit-2017 und www.iq-thueringen.de

Weitere Beispiele für Maßnahmen:

- Möglichkeit der Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, wie Teilzeit, Gleitzeit, Homeoffice oder Jobsharing
- Sofern mit den betrieblichen Abläufen vereinbar, Berücksichtigung von religiösen/kulturellen Anlässen und Feiertagen bei der Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Kreativtage (zum Kennenlernen, zur Teambindung)
- Schwarzes-Brett, Ideenbox
- Patenschaften, Tandem-Modelle
- Überprüfung des Zugangs zu Weiterbildung und Einbindung unterrepräsentierter Personengruppen
- Stipendien, Weiterbildungszuschüsse
- Berufsbezogene Sprachförderung und fachliche Qualifizierung
- Berücksichtigung von Diversity-Kompetenzen bei der Personalauswahl
- Karriereförderung, Aufstiegsplanung
- Unterstützungsangebote bei der betrieblichen Integration von Geflüchteten oder ausländischer Fachkräfte, wie mehrsprachige Arbeitsanweisungen oder die Organisation von Sprachkursen
- Einsatz gemischter Teams zur Entwicklung von Produkten und/oder Dienstleistungen
- Einsatz von Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements
- Diversity in der Lieferantenauswahl

4 Diskriminierung am Arbeitsplatz

Die Implementierung von Vielfalt im Unternehmen kann nicht ohne das Thema Diskriminierung bzw. Antidiskriminierung im Unternehmen gedacht werden. Diskriminierung bezeichnet dabei „eine Handlung oder Praxis, die Individuen bzw. Gruppen von Individuen auf der Grundlage bestimmter zugeschriebener oder wahrgenommener Merkmale (z. B.: Geschlecht, Behinderung, ethnischer Herkunft, rassistische Zuschreibungen, Lebensalter, sozioökonomischer Status und weitere) ausschließt, benachteiligt und/oder herabwürdigt“.¹⁷

Beispiele:

Eine Person wird aufgrund ihrer dunklen Hautfarbe in einer Diskothek abgewiesen.

oder

Mitarbeitende werden ab einem bestimmten Alter bei Weiterbildungen nicht mehr berücksichtigt.

Zumeist geschieht Diskriminierung nicht eindimensional bzw. nicht exklusiv aufgrund eines Merkmals, sondern in komplexen mehrdimensionalen Formen (Intersektionalität).

Beispiel:

Frauen zwischen 20 und 35 Jahren werden nicht eingestellt, da sie durch Schwangerschaft und Erziehungszeiten ausfallen könnten.

Zu unterscheiden sind zudem verschiedene Ebenen auf denen Diskriminierung stattfinden kann: individuell (eine Person handelt aus eigenen diskriminierenden Gründen), institutionell (eine Person handelt aufgrund diskriminierender Regeln, Anweisungen, impliziter Vorgaben einer Organisation oder eines Unternehmens) und gesellschaftlich (dominante Vorstellungen und Bilder in einer Gesellschaft führen zur Diskriminierung).

Maßgeblich für den rechtlichen Rahmen des Diskriminierungsschutzes in Deutschland und damit auch maßgeblich für Unternehmen ist das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**, das 2006 in Kraft getreten ist und vier EU-Richtlinien umsetzt. Das AGG spricht im Gesetzestext nicht explizit von Diskriminierung, sondern von Benachteiligung. Ziel des Gesetzes ist es, diese „aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§ 1 AGG), wobei alle Benachteiligungsgründe gleichermaßen schutzwürdig sind. Anwendung findet das AGG im Zivil- und Arbeitsrecht. Im Arbeitsrecht erstreckt es sich dabei auf alle zentralen Themen, wie u. a. Bewerbungsverfahren, Einstel-

¹⁷ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2017): Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung. Selbstverständnis des Förderprogramms IQ über Antidiskriminierung, S. 7.

lung, beruflicher Aufstieg, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelt, Berufsbildung und die Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Arbeitgeber dürfen in diesen Bereichen gemäß § 7 Abs. 1 AGG Beschäftigte nicht aufgrund der benannten, geschützten Merkmale benachteiligen (Benachteiligungsverbot). Benachteiligungsformen nach dem AGG sind dabei:

- die unmittelbare Benachteiligung (§ 3 Abs. 1 AGG)
- die mittelbare Benachteiligung (§ 3 Abs. 2 AGG)
- die Belästigung (§ 3 Abs. 3 AGG)
- die sexuelle Belästigung (§ 3 Abs. 4 AGG)
- die Anweisung zur Benachteiligung (§ 3 Abs. 5 AGG)

Zulässig ist eine unterschiedliche Behandlung wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes nur dann, wenn dieser Grund eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung, für die Art und die Bedingung der Tätigkeitsausübung, darstellt (§ 8 AGG). Eine unterschiedliche Behandlung ist zudem zulässig, wenn es darum geht, bereits bestehende Nachteile wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes zu verhindern oder auszugleichen (§ 5 AGG, positive Maßnahmen).

Das AGG enthält eine ganze Reihe von Pflichten für Arbeitgeber. Die Wichtigsten sind in der nachfolgenden Übersicht zusammengefasst.

Arbeitgeberpflichten nach dem AGG:

- Allgemeines Benachteiligungsverbot (§ 7 AGG)
- Neutrale Stellenausschreibung (§ 11 AGG)
- Organisationspflichten zur Bekämpfung und Vermeidung von Benachteiligungen (§ 12 Abs. 1-4 AGG):
 - erforderliche/vorbeugende Maßnahmen zum Schutz
 - Schulung der Beschäftigten
 - Ergreifen von Maßnahmen bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot durch Beschäftigte oder Dritte
- Bekanntmachen des AGG und von § 61 b Arbeitsgerichtsgesetz sowie Informationen über die für Behandlung von Beschwerden zuständige Stelle (§ 12 Abs. 5 AGG)
- Benennen Beschwerdestelle, Beschwerderecht (§ 13 AGG)

Auch wenn der Gesetzestext des AGG's zunächst kompliziert wirkt, drückt er letztendlich lediglich den respektvollen und wertschätzenden Umgang im Unternehmen aus und sollte selbstverständlich sein. Die aktive Gestaltung von Vielfalt im Unter-

nehmen bietet in diesem Zusammenhang einen Ansatz zur positiven Wendung des Antidiskriminierungsauftrags des AGG's und trägt zur Erfüllung des grundsätzlichen Gleichbehandlungsgebots unseres Werteverständnis bei.¹⁸

Beispiele für positive Maßnahmen (§ 5 AGG) im Arbeitskontext

- Zielquoten für benachteiligte Personengruppen bei der Einstellung und/oder auf den Führungsebenen (Beförderung)
- gezielte Ansprache und Motivation benachteiligter Gruppe zur Bewerbung in Stellenausschreibungen
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren
- Aufbau und Förderung betrieblicher Mitarbeitenden-Netzwerke
- Stipendien für benachteiligte Gruppen

Mehr Informationen unter www.antidiskriminierungsstelle.de

¹⁸ IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015).

5 Resümee und Empfehlungen

Gelebte Vielfalt im Unternehmen schafft innerhalb eines Unternehmens die notwendigen Voraussetzungen dafür, der veränderten gesellschaftlichen Realität gerecht zu werden. Die Veränderung von Strukturen und Abläufen unterstützt dabei alle Mitarbeitenden die Herausforderungen der Arbeit zu meistern, baut Zugangsbarrieren ab und stärkt die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Für die Umsetzung von Vielfalt sollten generell folgende Prinzipien beachtet werden:

Den Ball ins Rollen bringen.

Aller Anfang ist schwer. Daher ist es umso wichtiger, sich zunächst bewusst zu machen, was Vielfalt für das Unternehmen bedeutet und welche Ziele verfolgt werden sollen. Danach kann mit Überzeugung an die Umsetzung von Maßnahmen herangegangen werden, ohne sich von anfänglichen Stolpersteinen aufhalten zu lassen.

Das eigene Unternehmen kennen.

Bevor wahllos Vielfaltsstrategien im Unternehmen umgesetzt werden, sollte eine Analyse des Ist-Standes erfolgen. Viele Unternehmen sind vielfältiger als sie denken. Die Ergebnisse der Analyse helfen, konkrete Ziele zu formulieren und sinnvolle Maßnahmen passgenau anzugehen.

Weniger ist mehr.

Bei der Umsetzung von Vielfalt zählt die Qualität der Maßnahmen, nicht die Quantität. Es ist ratsam, einige wenige Maßnahmen konsequent umzusetzen, regelmäßig zu überprüfen und entsprechend anzupassen, anstatt sich in vielen Ansätzen zu verlieren.

Verbündete ins Boot holen.

Gemeinsam geht vieles einfacher. Neben der Einbindung aller Mitarbeitenden, lohnt es sich, sich über externe Unterstützungsangebote zu informieren und sich darüber hinaus mit anderen Unternehmen auszutauschen.

Der Weg ist das Ziel.

Die Welt befindet sich dauerhaft im Wandel. Ein vielfältiges Unternehmen ist daher nie „fertig“, sondern passt sich immer wieder an die Gegebenheiten sich ändernder Gesellschaften an.

Veränderung braucht Kommunikation.

Vielfalt im Unternehmen umfasst alle - Mitarbeitende, Teams und Führungskräfte - und ist zugleich deren Aufgabe. Nur wenn alle Mitarbeitenden ausreichend über anstehende Veränderungen informiert werden und den Zusammenhang zur Unternehmensstrategie kennen, werden sie den Wandel mittragen.

6 Checks und Tools zur Unterstützung

Diversity-Checks

Sozialforschungsstelle der TU Dortmund, adaequat GmbH, BAuA: Kurz-Check Diversity und Unternehmenscheck Diversity Management: „Online-Diversity“

www.online-diversity.de

VIA Bayern - Verband für Interkulturelle Arbeit e. V.: Diversity-Check/Fragenkatalog der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung für Unternehmen

www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Diversity-Check_2015.pdf

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): INQA-Check - Vielfaltsbewusster Betrieb. Ab Frühjahr 2018 als Broschüre sowie als interaktives Online-Tool und App verfügbar

www.offensive-mittelstand.de

Personalauswahl

iap - Institut für Arbeit & Personal/FOM Hochschule für Oekonomie & Management: Diversität im Recruiting sicherstellen. Die pinowa-Rekrutierungstoolbox für kleine und mittlere Unternehmen

www.pinowa.de/content/rekrutierungstoolbox.php

Entgeltgleichheit

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Gleichbehandlungs-Check

www.antidiskriminierungsstelle.de/gb-check/DE/Home/home_node.html

6 Prüfbereiche mit 16 Werkzeugen:

www.antidiskriminierungsstelle.de/gb-check/DE/Anwendung/Werkzeuge/_node.html

Entgeltgleichheit

www.eg-check.de/eg-check/DE/Home/home_node.html

Integration ausländischer Mitarbeitender ins Unternehmen

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH (2017): Checkliste - Integration ins Unternehmen

www.iw-thueringen.de

Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge: Informationen und Praxisbeispiele

www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de

Vielfaltsorientierte Personalarbeit und Diversity

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2017): KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche

www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/produkte-materialien/fs-ika-toolbox-kmu.html

Literatur

Auernheimer, G. (1999): Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, M./Schröer, W./Sting, S. (Hrsg.): Zwischen den Kulturen, pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. S. 27-36.

BAMF (2013): Willkommens- und Anerkennungskultur. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele. Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“.

Bayrische Motoren Werke Aktiengesellschaft, BMW Group Compliance Committee Office München, Mai 2015, online im Internet: www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/company/downloads/de/2015/BMW_Group_LCC_DE.pdf (zuletzt aufgerufen am 11. Dezember 2017).

Benteler Deutschland GmbH, Leitlinien, Salzburg/Paderborn, Januar 2011, online im Internet: www.benteler.com/fileadmin/corporate/About_Us/Benteler_Leitlinien_und_Verhaltensgrundsätze_DE.pdf (zuletzt aufgerufen am 11. Dezember 2017).

Bertelsmann Stiftung (2008): Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen.

Charta der Vielfalt (2015): Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand.

Ernst&Young GmbH in Zusammenarbeit mit der Charta der Vielfalt (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.

Frintrup, Andreas/Flubacher, Brigitte (2013): Diversity Management in der Personalauswahl. Kulturelle Vielfalt im Unternehmen und Behörden ermöglichen.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2016): Vielfalt im Unternehmen/Diversity Management.

IQ - Fachstelle Diversity Management/VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V. (Hrsg.) (2013): Willkommenskultur (und Anerkennungskultur). Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen. Arbeitspapier 02/2013.

IQ - Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2017): Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung. Selbstverständnis des Förderprogramms IQ über Antidiskriminierung.

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH (2014): Willkommenskultur in Thüringer Unternehmen - Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen.

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH (2015): Befragung zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund und Strategien zur Vielfalt in Thüringer Unternehmen. Abrufbar unter www.iw-thueringen.de

Jablonski Hans (2015): Vielfalt als Vorteil in der unternehmerischen Praxis, Vortrag im Rahmen der Veranstaltung ‚Vielfalt zeigen‘, 2. März 2015, Köln. online im Internet:
www.ihk-koeln.de/upload/20150302_Hans_Jablonski_Handout_IHK_Koeln_Charta_pptx_38861.pdf
(zuletzt aufgerufen am 11. Dezember 2017).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mentoring. Online im Internet:
www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86532/mentoring-v7.html
(zuletzt aufgerufen am 11. Dezember 2017).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Top-Down-Prinzip, online im Internet:
www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16275/top-down-prinzip-v7.html
(zuletzt aufgerufen am 11. Dezember 2017).

Stuber (2004): Diversity. Das Potential von Vielfalt nutzen - den Erfolg durch Offenheit steigern.

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (Hrsg.) (2007): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Schriftenreihe IQ, Band 1.

www.netzwerk-iq.de
www.iq-thueringen.de

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“