



**Demographischen Wandel gestalten, Fachkräftebedarf sichern –  
vielfaltsorientierte Personalstrategien in kleinen und  
mittelständischen Unternehmen (KMU)**

Netzwerk „Integration durch Qualifizierung IQ“

**Arbeitspapier 01/2013**

[www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de)

[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)

## Inhalt

Einleitung	2
1. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) – Definition, Zahlen, Merkmale	3
2. Vielfalt als Chance für KMU? Gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen	5
3. Vielfalt in KMU – pragmatische Lösungen gefragt	9
4. Vorteile von vielfaltorientierten Personalstrategien für KMU	10
5. Vielfaltorientierte Personalstrategien für KMU – Maßnahmen und good practice-Beispiele	16
6. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für vielfaltsorientierte Personalstrategien bei KMU	29
7. Leitlinien zur Umsetzung von vielfaltsorientierten Maßnahmen und Projekten mit KMU	30
8. Ausgewählte Literatur und Links	32

Die Fachstelle „Diversity Management“ hat sich in allen Publikationen für die gender-sensible Schreibweise (z.B. Mitarbeiter\_innen) entschieden. Sie symbolisiert die Aufhebung der geschlechtlichen Dualität von Mann und Frau und will u.a. auch Transgenderpersonen oder Intersexuelle sichtbar machen.

## Einleitung

Der demographische Wandel und der ansteigende Arbeits- und Fachkräftebedarf stellt zunehmend auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor die Herausforderung, ihre Personalstrategien auf die wachsende Vielfalt in Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt einzustellen. Sie werden zukünftig immer stärker vor allem auf diejenigen gesellschaftlichen Gruppen zugehen müssen, die bisher oft noch weniger im Fokus sind, dies gilt insbesondere für Arbeitnehmer\_innen mit Migrationshintergrund.

Das vorliegende Arbeitspapier der Fachstelle Diversity Management im Netzwerk IQ bietet eine breite Palette an Informationen, viele praktische Hinweise und Unternehmensbeispiele. Es wird aufgezeigt, wie KMU durch vielfaltsorientierte Personalstrategien die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Chancen der wachsenden Vielfalt nutzen können und was es bei Projekten oder der Zusammenarbeit mit KMU zu beachten gilt. Eine vielfaltsorientierte Ausrichtung von Personalprozessen ist dabei nicht zuletzt wichtig, um Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zugleich soziale Verantwortung in einer zunehmend vielfältigen Gesellschaft zu übernehmen.

# 1. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) – Definition, Zahlen, Merkmale

## KMU-Definition und Schlüsselzahlen des Mittelstands des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn)

Am weitesten verbreitet ist in Deutschland die KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. Das Institut „definiert unabhängige Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und weniger als 1 Million € Jahresumsatz als kleine Unternehmen und solche mit bis 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis unter 50 Millionen €, die keine kleinen Unternehmen sind, als mittlere Unternehmen.“ Die Gesamtheit der KMU setzt sich somit aus allen unabhängigen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Millionen € Jahresumsatz zusammen.<sup>1</sup>

KMU-Definition		
Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und Umsatz €/ Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	bis 499	bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500	unter 50 Millionen

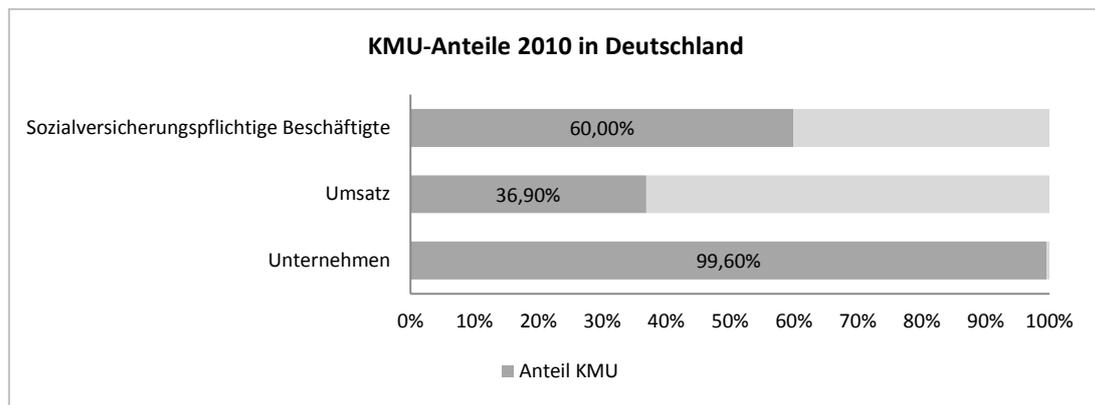
Tabelle 1: KMU-Definition (nach IfM Bonn)<sup>1</sup>

Auf Basis dieser Definition zählten somit im Jahr 2010 „99,6% der Unternehmen in Deutschland zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Auf diese entfielen 36,9% aller steuerbaren Umsätze und 60% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.“<sup>2,3</sup> In absoluten Zahlen gab es damit 2010 in Deutschland 3.170.676 kleine Unternehmen, 436.118 mittlere Unternehmen und 13.777 große Unternehmen.

<sup>1</sup> Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU-Definition des IfM Bonn. URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> (Stand: 09.01.2013)

<sup>2</sup> Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU Definition: Schlüsselzahlen des Mittelstands nach der KMU-Definition des IfM Bonn. URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=889> (Stand 09.01.2013)

<sup>3</sup> Eine andere Definition verwendet die Europäische Kommission. Demnach sind „sind Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und bis zu 2 Million € Jahresumsatz oder einer entsprechenden Bilanzsumme Kleinstunternehmen. Unternehmen, die bis zu 49 Arbeitnehmer beschäftigen und einen Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von bis zu 10 Millionen € erwirtschaften, sind dagegen kleine Unternehmen. Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen € oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen € gelten gemäß der Kommissionsempfehlung als mittlere Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind demnach Unternehmen, die weniger als 250 Arbeitnehmer beschäftigen und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Millionen € beläuft.“ Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU-Definition der Europäischen Kommission. URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90> (Stand 09.01.2013)



**Tabelle 2: KMU-Anteile 2010 in Deutschland (nach IfM-Bonn)<sup>4</sup>**

KMU sind dabei sehr verschieden. Diese Unterschiedlichkeit betrifft nicht nur die Betriebsgrößen und Umsatzzahlen sondern verdichtet sich weiterhin etwa in Bezug auf verschiedene Branchen, Regionen, Rechtsformen, Organisationskulturen und hinsichtlich einer eher internationalen, europäischen oder auf einen lokalen/den deutschen Markt ausgerichteten Geschäftsstrategie und entsprechenden Produkten und Dienstleistungen.

### Zentrale Merkmale von KMU

Eine von der Fachstelle Diversity Management in Auftrag gegebene Vorstudie<sup>5</sup> konnte einige zentrale Merkmale von KMU herausarbeiten. KMU sind demnach meist:

- ökonomisch-orientiert: umsatz-, rendite-, marktorientiert
- personen-orientiert: häufig inhabergeführt bzw. Geschäftsführer\_in ist zentrale Person
- pragmatisch-orientiert: direkte Umsetzung und konkreter Praxistransfer sind gefragt
- produktionsorientiert: z.T. wenig Ressourcen für professionelles Personalmanagement, oft keine eigene Personalabteilung

<sup>4</sup> Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU-Definition des IfM Bonn. URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=889> (Stand: 09.01.2013)

<sup>5</sup> Kuhn, Hubert (2012): KMU und Diversity Management. Mittleranalyse im Auftrag der Fachstelle Diversity Management im Netzwerk IQ

## 2. Vielfalt als Chance für KMU? Gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen

Insbesondere der demographische Wandel, dessen zentrale Tendenzen sich in Bezug auf die Arbeitsmarktentwicklung mit dem Schlagwort „weniger, älter, weiblicher, bunter“ umschreiben lässt und der daraus resultierende und wachsende Arbeits- und Fachkräftebedarf stellen kleinere und mittlere Unternehmen zunehmend vor große personalpolitische Herausforderungen.

### Zentrale Fakten und Entwicklungen

- 2060 werden in Deutschland nur noch 60 Mio. Menschen leben – sofern jährlich 100.000 Menschen zuwandern. 37% der Erwerbspersonen werden dann zwischen 55 und 64 Jahren alt sein.
- Schon in 25 Jahren stellen die 65-jährigen und älteren Menschen bereits ein Drittel der Bevölkerung.
- Das Arbeitskräfteangebot schrumpft bereits in den kommenden 10 Jahren: Bis 2025 wird sich das Erwerbspersonenpotential demographiebedingt um 3,5 Mio. Personen verringern.

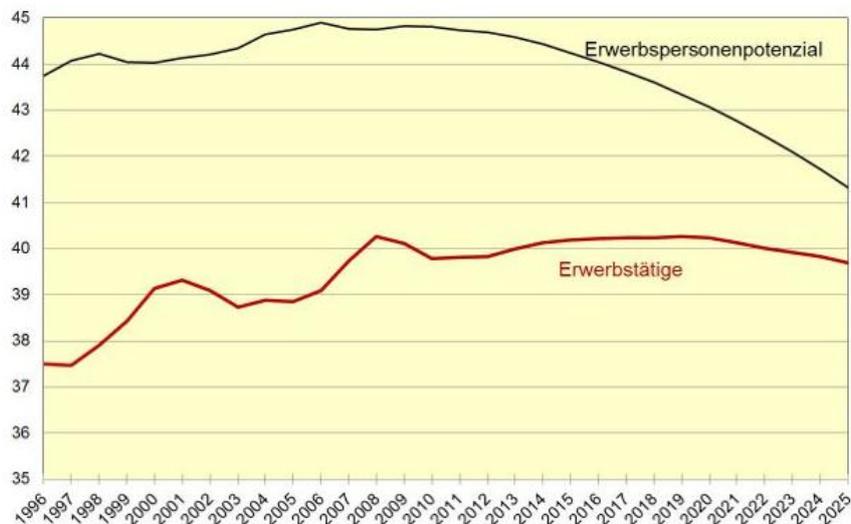
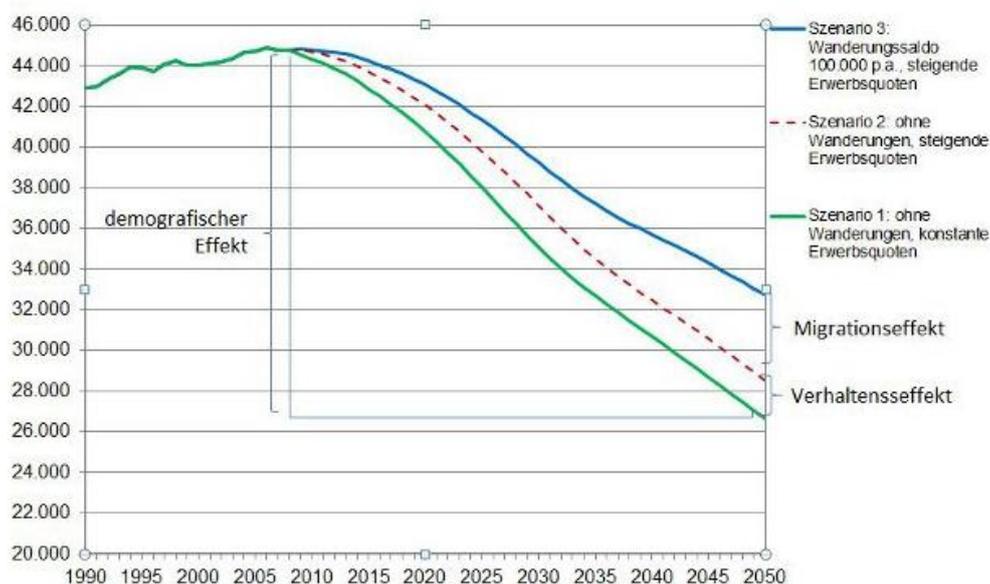


Tabelle 3: Arbeitsmarktbilanz bis 2025, in Mio. Personen (nach Fuchs/Zika)<sup>6</sup>

- Die Belegschaften der Unternehmen sehen einer deutlichen Veränderung der Altersstruktur und einer zunehmend vielfältigeren Zusammensetzung entgegen.
- Der Arbeits- und Fachkräftebedarf nimmt mit sektoralen Trends zu.

<sup>6</sup> Fuchs, Johann/Zika, Gerd (2012): Arbeitsmarktbilanz und Fachkräftebedarf bis 2025 – Demographie gibt die Richtung vor. In: Charta der Vielfalt: Dossier „Jung – Alt – Bunt“. URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/arbeitsmarktbilanz-und-fachkraeftebedarf-bis-2025.html> (Stand: 13.01.2013)

- Der Bedarf an innovativen Strategien in einem wachsenden Wettbewerb um Nachwuchskräfte und qualifizierte Arbeitskräfte zum Erhalt von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wächst.<sup>7</sup>
- Der Faktor Zuwanderung hat einen starken Einfluss auf die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials: bei einer jährlichen Einwanderung von 400.000 Personen bliebe es längerfristig konstant. In den letzten Jahren war der Wanderungssaldo 2008 und 2009 negativ, 2010 (+128.000) und 2011 (+279.207) ergab sich erstmals seit 2003 wieder ein positiver Wanderungssaldo von über 100.000 Personen. Der Bedarf nach gesteuerter Einwanderung wird also arbeitsmarktbedingt voraussichtlich eher zunehmen und dürfte sich mittelfristig als Zielmarke zwischen 100.000 und 200.000 Personen einpendeln.



**Tabelle 4: Wanderungsszenarien (Fuchs/Söhnlein/Weber 2011)<sup>8</sup>**

Bereits heute zeigen sich in einigen Branchen demographiebedingte Engpässe z.B. bei den Ingenieur\_innen und in den IT-Berufen. Im Gesundheits- und Sozialbereich fehlen beispielsweise im Pflegebereich, in Altersheimen sowie in Kindertagesstätten zunehmend Alten- und Krankenpfleger\_innen sowie Erzieher\_innen. Der Trend zur steigenden Beschäftigung im Dienstleistungsbereich sowie zum teilweise deutlichen Abbau im produzierenden Gewerbe wird diese Tendenzen des sektoralen Arbeits- und Fachkräftemangels in verschiedenen Bereichen vor allem ab 2015 noch zusätzlich verstärken. Voraussichtlich werden diese Entwicklungen kleine und mittelständische Unternehmen deutlich stärker betreffen als die internationalisierten Großunternehmen mit großen Personalabteilungen, die oft bereits schon frühzeitig mit zum Teil umfassenden Diversity-Konzepten auf diese Veränderungen reagiert haben.

<sup>7</sup> Sommer, Bettina (2012): Deutschlands Entwicklung bis zum Jahr 2060. Zahlen und Fakten zum demographischen Wandel. In: Charta der Vielfalt: Dossier „Jung – Alt – Bunt“. URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/deutschlands-entwicklung-bis-zum-jahr-2060.html> (Stand: 09.01.2013)

<sup>8</sup> ebd.

Für KMU ist damit die personalpolitische Herausforderung verbunden, verstärkt die Chancen eines zunehmend vielfältigeren Arbeitsmarkts (immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund, stetig wachsende Erwerbsbeteiligung von Frauen, zunehmend viele ältere Arbeitnehmer\_innen, verstärkter Wettbewerb um jüngere Talente, etc.) zu erkennen. Es wird zukünftig verstärkt darauf ankommen, die Potentiale derjenigen gesellschaftlichen Gruppen stärker zu erschließen und zu nutzen, die bisher eher am Rande des Arbeitsmarkts stehen oder benachteiligt sind. Die immer stärker in den Fokus gelangenden gesellschaftlichen Gruppen sind deckungsgleich mit den Kerndimensionen des Diversity Managements.<sup>9</sup>

### **Im Fokus: Arbeitsmarktintegration von Migrant\_innen verbessern**

Eine veränderte Ausrichtung von Personalstrategien gilt es insbesondere hinsichtlich der Arbeitsmarktintegration von Migrant\_innen zu ergreifen, hier liegen besonders viele Potenziale, die in der Vergangenheit oft zu wenig gefördert und genutzt wurden. Migrant\_innen sind trotz vieler Fortschritte in den letzten Jahren weiterhin überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen oder in verschiedenen Arbeitsmarkt-bereichen und Hierarchiepositionen in Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen/Einrichtungen deutlich unterrepräsentiert. Die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migrant\_innen ist dabei eine zentrale Voraussetzung gelingender Integrationsprozesse. Es muss hier vor allem ein deutlicher Perspektivenwechsel stattfinden: von defizit- und problemorientierten Sichtweisen zu einem potential- und kompetenzbasierten Ansatz, der die gewachsene ethnisch-kulturelle Vielfalt als Chance für Wirtschaft und Gesellschaft versteht. Diversity steht dabei für eine mehrdimensionale ressourcen-orientierte Perspektive, die Mehrfachzugehörigkeiten insbesondere hinsichtlich von Arbeitsmarktchancen berücksichtigt und gleichzeitig die individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen verstärkt in den Vordergrund rückt.

### **Internationale Fachkräfte gewinnen, Willkommens- und Anerkennungskultur entwickeln**

Aufgrund der demographischen Veränderungen und des wachsenden Arbeitskräftebedarfs wird Deutschland zunehmend auf eine gezielte und gesteuerte Einwanderung angewiesen sein. Dafür müssen bestehende Barrieren abgebaut und Vorintegrationsprojekte bereits in den Herkunftsländern (z. B. durch Sprach- und Informationsangebote) gefördert werden. Zudem gilt es, die Mitarbeiter\_innen der Verwaltungen interkulturell kompetent und migrationssensibel zu schulen und erste Schritte der Neueingewanderten im sozialen Bereich und im Arbeitsleben mit flankierenden Angeboten zu begleiten.

Dies soll im Rahmen bundesweiter Kampagnen und Initiativen zu „Willkommenskultur“ angestoßen werden. Die aktuelle Diskussion ist bisher allerdings stark auf (qualifizierte) Neueinwander\_innen verkürzt. Es sollten aber auch Maßnahmen der nachholenden Integration und Anerkennung für die bereits hier lebenden Migrant\_innen damit verbunden werden.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. IQ Fachstelle Diversity Management (2012): Diversity Dimensionen. URL: <http://vielfalt-gestalten.de/diversity/diversity-dimensionen.html> (Stand: 09.01.2013)

<sup>10</sup> Vgl. IQ Fachstelle Diversity Management (2012): Willkommenskultur. URL: <http://vielfalt-gestalten.de/diversity/diversity-und/willkommenskultur.html> (Stand: 09.01.2013)

Für KMU gilt es ebenfalls eine Willkommenskultur zu entwickeln und so die Eingliederung internationaler Mitarbeiter\_innen sowie Mitarbeiter\_innen mit Migrationshintergrund zu erleichtern und die Unternehmenskulturen fit für mehr Vielfalt zu machen.

### **Zentrale Rolle von KMU bei der Gestaltung der Herausforderung Vielfalt und Demographie**

Aufgrund der oben genannten Schlüsselzahlen in Bezug auf Umsätze und Anteil an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen kommt den KMU eine zentrale Rolle bei der Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migrant\_innen zu.

Weiterhin ist es im Hinblick auf Kundenorientierung sowie die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen für KMU (wie für alle Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen/Einrichtungen) zunehmend wichtig, die wachsende personale Vielfalt in den Belegschaften in KMU proaktiv auch so zu gestalten, dass die immer vielfältigere Kundschaft zielgruppengerecht erreicht werden kann. Dies bietet angesichts zunehmender Internationalisierung, der starken Exportorientierung des deutschen Mittelstands und der Erschließung neuer Märkte im In- und Ausland zugleich zahlreiche wirtschaftliche Chancen.

Vielfaltsorientierte Personal- und Organisationsstrategien wie Diversity Management sind hier zentrale Ansätze, um die Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels und den zunehmenden Arbeitskräftebedarf demographiefest, zukunftsfähig und wirtschaftlich erfolgreich zu gestalten und die Chancen der gesellschaftlich wachsenden Vielfalt zu nutzen.

### 3. Vielfalt in KMU – pragmatische Lösungen gefragt

Bei Kontakt, Zugang sowie Entwicklung und Umsetzung von Angeboten und Maßnahmen zu vielfaltsorientierten Maßnahmen mit und in KMU sind vor genanntem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Hintergrund einige weitere wichtige Ergebnisse aus der Fachstelle eigenen Mittleranalyse zu beachten:

**Diversity Management ist als Konzept bei den meisten KMU wenig bekannt und selten als solches eingeführt.**

„Diversity Management“ ist als Begriff und Konzept für die meisten KMU eher wenig bekannt und gilt als umfassender Personal- und Organisationsentwicklungsansatz auch häufig als zu komplex und aufwendig. Es sind eher wenige und dann meist größere mittelständische Unternehmen, die sich bereits auf den Weg machen, ein umfassendes Diversity Management umzusetzen. Oft sind hier das persönliche Engagement von Führungskräften sowie etwa ein besonders hoher Grad an Internationalisierung des Unternehmens ausschlaggebende Faktoren für ein breiteres Engagement.

**Praxisnahe, kosten- und ressourcensparende sowie schnell erfolversprechende Formate sind gefragt.**

Bei der überwiegenden Mehrheit der KMU steht die Entwicklung und Anwendung von pragmatischen, lösungsorientierten und womöglich auch weniger kostenintensiven vielfaltsorientierten Personalstrategien im Vordergrund, die auch ohne hohen Ressourcenaufwand umzusetzen sind. Gefragt sind kleinere Formate, ohne großen konzeptionellen oder theoretischen Überbau, die auch rasch Erfolg versprechen.

**Informationsangebote sind vorhanden, müssen aber auf jeweilige Strukturen und Bedarfe angepasst werden.**

Bei den Mittlerorganisationen wie z.B. IHKs, Handwerkskammern, den Sozialpartnern oder kommunalen Wirtschaftsförderungen liegt mittlerweile eine Vielzahl an Angeboten, Handreichungen, Methoden und Erfahrungsbeispielen vor, die die Umsetzung von Diversity Management betreffen. Der Begriff „Diversity“ wird in diesem Zusammenhang allerdings nur selten verwendet, die Aktivitäten werden eher im Kontext Demographie, Nachwuchskräfte oder auch allgemein im Personalmanagement verortet. Diese bieten gute Ansatzpunkte für die Entwicklung von Angeboten und Strategien, müssen aber punktuell auf die konkreten Bedarfe heruntergebrochen werden.

**Schwerpunkt der Angebote zu Fachkräftebedarf**

Im Fokus der Angebote von Mittlerorganisationen stehen meist konkrete Fragestellungen und Herausforderungen der klein- und mittelständischen Betriebe. Hier ist an erster Stelle der Fachkräftebedarf im Kontext des demographischen Wandels zu nennen.

## 4. Vorteile von vielfaltorientierten Personalstrategien für KMU

### Betriebswirtschaftliche Vorteile durch Vielfalt

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht<sup>11</sup> lassen sich einige zentrale Vorteile von vielfaltsorientierten Ansätzen für Unternehmen und Organisationen benennen, die inzwischen in einer Vielzahl internationaler, europäischer und nationaler Studien und Unternehmensbefragungen nachgewiesen wurden.

#### a. Vorteile

##### *Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierungen*

Durch individuelle Wertschätzung und gelungene Integration aller Mitarbeiter\_innen können Motivation und Zufriedenheit der vielfältigen Belegschaften erhöht werden. Reibungen, Spannungen, Konflikte und Diskriminierungen werden verringert. Direkte Kosten durch etwaige Klagen vor Gerichten aufgrund von Diskriminierungen sowie indirekte Kosten durch Unzufriedenheit, Demotivation und Folgekonflikten nach Diskriminierungsfällen können reduziert werden.

#### Vorteile

In den Bereichen

- Kosten
- Flexibilität
- Kreativität und Innovationsfähigkeit
- Personalmanagement
- Kundenorientierung
- Internationalisierung
- Image

##### *Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams*

Vielfältig zusammengesetzte Belegschaften reagieren auf neue Herausforderungen in einem von stetem Wandel geprägten Umfeld meist flexibler als homogene Belegschaften. Dies kann in Zeiten der Globalisierung und eines grundlegenden Strukturwandels ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

##### *Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen*

Durch die erhöhte Vielfalt der Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstile kommen gemischte Gruppen oft zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als einheitliche Gruppen.

##### *Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerber\_innen*

Unternehmen und Organisationen, die ein gutes Image hinsichtlich der gezielten Förderung ihrer personalen Vielfalt erreichen können, haben bessere Wettbewerbsbedingungen bei der Rekrutierung zunehmend bedeutenderer Gruppen auf dem Arbeitsmarkt wie etwa jungen Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund.

<sup>11</sup> Zu den betriebswirtschaftlichen Argumenten sowie zur Einführung in das Konzept Diversity Management eignet sich insbesondere: Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell/Sieben/Ortlieb (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen – Lösungen, S. 155-174

### *Verbesserte Kund\_innenorientierung*

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft wird angesichts einer zunehmend vielfältigen Kundschaft eine höhere Kund\_innenzufriedenheit erreichen können. Unternehmen und Organisationen können so ihre Kund\_innenorientierung noch zielgerichteter und kreativer gestalten. Dadurch werden die Zugangsmöglichkeiten zu neuen Märkten, Kund\_innen- und Zielgruppen erhöht.

### *Verbesserter Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung*

Insbesondere für international agierende Unternehmen und Organisationen, die in zunehmendem Maße mit anderen Sprachen, Kulturen, Werteinstellungen und Arbeitsstilen konfrontiert sind, ist ein positiver Umgang mit Vielfalt unumgänglich. Dies gilt sowohl für ihr Handeln nach innen wie nach außen.

### *Aufwertung des Außen-Images von Unternehmen und Organisationen*

Bei vielen Kund\_innen ist das Interesse am ökologischen, sozialen, ethischen und wirtschaftlichen Gesamtverhalten von Unternehmen und Organisationen gewachsen. Durch eine gezielte Förderung von Vielfalt können Unternehmen und Organisationen präventiv zeigen, dass sie aktiv bemüht sind, gegen Diskriminierungen und Belästigungen vorzugehen.

## **b. Studien**

### *EU-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt“*

Eine von Focus Consultancy und The Conference Board Europe im Auftrag der Europäischen Kommission im Jahr 2005 durchgeführte Studie zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt“<sup>12</sup> zeigte, dass die Umsetzung der EU-Gleichbehandlungsrichtlinien ein wichtiger push-Faktor für die Implementierung

von Gleichstellungsinitiativen und Diversity-Ansätzen war. Die Befragung von insgesamt 919 europäischen Unternehmen ergab allerdings auch, dass es nicht die rechtlichen Gründe alleine sind, die Unternehmen dazu bewegen, sich für Diversity zu entscheiden. Im Gegenteil, es sind vor allem ökonomische Gründe, die für Diversity-Ansätze sprechen. 83 % der befragten Unternehmen gaben an, dass ihnen ihre Bemühungen zur Förderung der personalen Vielfalt bereits bei der Verbesserung ihres Geschäftserfolgs geholfen haben. Als wichtigste Gründe für die Vorteile von Maßnahmen zur Förderung personaler Vielfalt gaben die befragten Unternehmen an:

- Zugang zu neuem Arbeitskräftereservoir: 43%
- Imagesteigerung: 38%
- Gleichstellung und Vielfalt als Unternehmenswerte: 35%
- Mehr Innovation und Kreativität: 26%
- Größere Motivation und Effektivität: 24%

### Studien zum Thema

- EU-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt“
- Roland Berger-Studie „Diversity and Inclusion“
- Jahresbilanz der Charta der Vielfalt 2007
- KMU-Studie im Auftrag der EU (2008)
- CILT (Hrsg.): ELAN: Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft (2006)

<sup>12</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. URL: <http://www.focus-consultancy.co.uk/pdfs/bcfd-de.pdf> (Stand: 10.01.2013)

- Einhaltung von Rechtsvorschriften: 24%
- Wettbewerbsvorteile: 17%
- Höhere Wirtschaftlichkeit und Rentabilität: 17%
- Breitere Kundenbasis: 16%
- Kundenzufriedenheit und höheres Dienstleistungsniveau: 15%

#### *Roland Berger-Studie „Diversity and Inclusion“*

Die Studie aus dem Haus Roland Berger<sup>13</sup> ermittelte, dass pro Jahr rund 5% der 40,4 Mio. Arbeitnehmenden in Deutschland freiwillig ihre Stelle wechseln. Beschaffungs-, Aus- und Weiterbildungskosten für eine\_n neue\_n Mitarbeiter\_in belaufen sich durchschnittlich auf 52.000 Euro. Durch Diversity-Maßnahmen werden Reibungsverluste in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitarbeiter\_innen abgebaut und die individuelle Motivation kann deutlich verbessert werden. Dadurch können diese Kosten - so die Studie - um 10% - 30% gesenkt werden. Als weitere Vorteile durch vielfaltsorientierte Aktivitäten nennt die Studie: Zugang zu neuen Märkten und Investitionsmitteln, höhere Kreativität bei Mitarbeiter\_innen, weniger gerichtliche Streitigkeiten und Positionierung als Wunscharbeitgeber.

#### *Jahresbilanz der Charta der Vielfalt 2007*

Die Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“ befragte 2008<sup>14</sup> Charta-Unterzeichner nach ihren Zielen, Erfolgen und Zufriedenheit im Zusammenhang mit vielfaltsorientierten Maßnahmen. Die 155 befragten Unternehmen und Organisationen (darunter 37 KMU) gaben als Top-3-Ziele ihrer Diversity-Aktivitäten an:

- Mehr Innovation und Kreativität: 87%
- Erleichterte Personalrekrutierung: 68%
- Verbessertes Unternehmensimage: 64%

Als die drei wichtigsten Ergebnisse ihrer Diversity-Aktivitäten nannten die Teilnehmer eine höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (60%), ein verbessertes Arbeitsklima (45%) sowie eine größere Anzahl an Bewerber\_innen aus unterschiedlichen Gruppen (43%).

Knapp zwei Drittel der Teilnehmenden waren mit den Ergebnissen ihrer Diversity-Aktivitäten zufrieden. Die Organisationen waren umso zufriedener mit ihrem Diversity-Management und dessen Erfolgen, je früher sie mit den Aktivitäten begonnen und je mehr Ziele sie sich dafür gesetzt hatten.

#### *KMU-Studie im Auftrag der EU (2008)*

Im Rahmen der im Auftrag der Europäischen Kommission beauftragten Studie „Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit. Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU“<sup>15</sup> gaben von den beteiligten 1.200 KMU

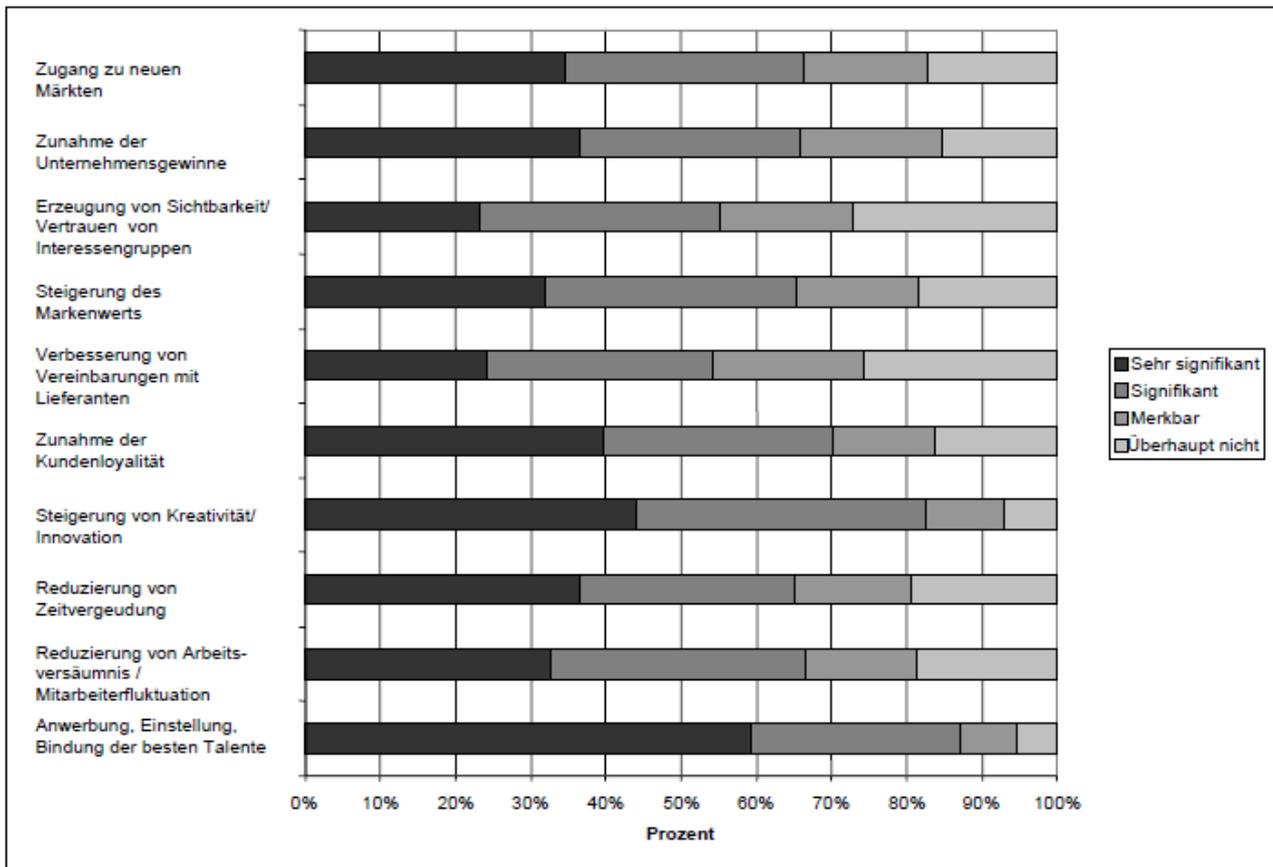
---

<sup>13</sup> Roland Berger Strategy Consultants (2011): Dreamteam statt Quote. Studie zu „Diversity and Inclusion“. URL: [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_DiversityInclusion\\_D\\_20110509.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf) (Stand: 10.01.2013)

<sup>14</sup> Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2008): Jahresbilanz 2007. URL: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/101019\\_Jahresbilanz\\_Charta\\_Textversion.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/101019_Jahresbilanz_Charta_Textversion.pdf) (Stand: 10.01.2013)

<sup>15</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2007): Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit. Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU. URL: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=de> (Stand: 10.01.2013)

aus 27 europäischen Ländern und 70 KMU-Mittlerorganisationen folgende Ergebnisse ihrer Vielfaltsaktivitäten an:



**Tabelle 5: Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU (Quelle: KMU-Umfrage zur Vielfalt 2008, SME diversity survey)<sup>16</sup>**

### Ergebnisse weiterer Studien

**Standortfaktoren Toleranz und Diversity:** Zahlreiche internationale Studien zeigen, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen hohen Innovations- und Wachstumsraten und einem kreativen, von Weltoffenheit und Toleranz geprägtem Klima von Wirtschaftsstandorten gibt. Am bekanntesten wurden die Studien des US-amerikanischen Ökonomen Richard Florida<sup>17</sup>. In dessen Weltbestseller zur „kreativen Klasse“ gilt ein optimales Zusammenspiel der drei T’s als entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Standorts: Talente, Technologie und Toleranz. Diesen Zusammenhang konnte er für 200 US-Regionen schlüssig nachweisen.

**Entgangener Gewinn durch sprachliche und kulturelle Barrieren bei KMU:** Im Rahmen einer 2006 von der Generaldirektion Bildung und Kultur der Europäischen Kommission in Auftrag gegebenen Studie des Natio-

<sup>16</sup> ebd., S.17

<sup>17</sup> Merx, Andreas (2006): Standortfaktor Toleranz. Buchbesprechung zu Richard Florida’s „Rise of the creative class“. URL: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_539.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_539.asp) (Stand: 09.01.2013)

nal Centre for Languages Großbritanniens (CILT)<sup>18</sup> wurden Befragungen in 2.000 KMU in ganz Europa durchgeführt. Hinzu kamen Informationen von 30 multinationalen Unternehmen und einer Reihe von Sachverständigen sowie eine Reihe von Fallstudien.

Die Befragung der KMU ergab, dass ihnen viele Aufträge wegen unzureichender Fremdsprachenkenntnisse entgehen. Bei der Befragung haben 11% der Befragten (195 KMU) angegeben, dass ihnen bereits ein Auftrag wegen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse entgangen sei. 37 Unternehmen waren Aufträge entzogen worden, deren Wert insgesamt mit 8 bis 13,5 Mio. Euro beziffert wurde. Weitere 54 Unternehmen hatten potenzielle Aufträge im Wert von 16,5 bis 25,3 Mio. Euro nicht erhalten. Mindestens 10 Unternehmen waren Aufträge im Wert von über 1 Mio. Euro entgangen.

Legt man diese Ergebnisse zugrunde, so ergibt sich für einen Zeitraum von drei Jahren ein durchschnittlicher Verlust pro Unternehmen von 325.000 Euro. Dabei wurden nur solche Fälle berücksichtigt, in denen sich die Unternehmen über die tatsächlichen bzw. möglichen Geschäftseinbußen im Klaren waren. Die tatsächlichen Zahlen könnten jedoch viel höher liegen. KMU stoßen bei ihrer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit nicht nur auf sprachliche, sondern auch auf kulturelle Barrieren. Außer in acht Ländern lag der Prozentsatz der befragten Unternehmen, die auf interkulturelle Schwierigkeiten gestoßen waren, bei über 10%.

## Potenzial Migrationshintergrund

Migrantenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten wie Mehrsprachigkeit, Kulturkenntnisse sowie insbesondere bei Neu-Einwander\_innen eine große Flexibilität, Eigen-motivation und Risikobereitschaft können als Ressource für Kreativität und Innovation genutzt werden. Auch im Bereich des Ethnomarketings und der Produktentwicklung für multikulturelle Zielgruppen liegen vielfältige Chancen für wirtschaftlichen Gewinn. Internationale Unternehmen und Organisationen haben diese Möglichkeiten längst für sich entdeckt und führen mit ihren Mitarbeitenden interkulturelle Trainings durch oder stellen gezielt Mitarbeiter\_innen mit Migrationshintergrund ein. Sie sehen eine Brückenfunktion bei der Erschließung neuer Märkte und im Ausbau internationaler Beziehungen als eine deren zentralen Kompetenzen. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass die Mitarbeiter\_innen mit Migrationshintergrund nicht in der sog. Delegationsfalle landen. Es gilt zunächst die allgemeinen Kompetenzen und Qualifikationen zu beachten und nicht z.B. türkischen Mitarbeiter\_innen automatisch die Verantwortung für türkische Kund\_innen zuzuweisen, ohne zu wissen, ob das tatsächlich ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht.

### Mehrwertargumente in der Übersicht<sup>19</sup>

- **Sprachkenntnisse:** Migrant\_innen können in der Regel mehrere Fremdsprachen, oft auch solche, die von deutschen Mitarbeiter\_innen kaum gelernt werden, aber in der modernen globalen Welt wichtig sind (Arabisch, Chinesisch, Indisch, osteuropäische Sprachen etc.).

<sup>18</sup> CILT (Hrsg.) (2006): ELAN: Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft

<sup>19</sup> Die Argumente stammen im Wesentlichen aus Beiträgen, Präsentationen, Studien und Unternehmensbefragungen der Professorin für Betriebswirtschaft und Personalmanagement Swetlana Franken (FH Bielefeld), vgl. Franken, Swetlana/Kowalski, Susann (Hrsg.) (2006): Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland, S. 41f. URL: [http://www.migration-boell.de/downloads/integration/WirtschaftlicheIntegration\\_Studie\\_FH\\_Koeln.pdf](http://www.migration-boell.de/downloads/integration/WirtschaftlicheIntegration_Studie_FH_Koeln.pdf) (Stand 10.01.2013)

- **Kulturkompetenz:** Migrant\_innen entwickeln aufgrund ihrer multikulturellen Erfahrungen und Anpassungsprozessen interkulturelle Kompetenz und Sensibilität, die über die reine Sprachkompetenz hinausgehen. Diese spezifischen Kulturkenntnisse können in Verhandlungs- und Kommunikationssituationen wichtig sein.
- **Flexibilität, Eigenmotivation und Risikobereitschaft:** Vor allem Neu-Einwander\_innen zeichnen sich durch diese Eigenschaften aus. Sie haben ihr Herkunftsland gezielt verlassen und haben oft mit viel Mut ihre Lebens- und Arbeitssituation neu gestaltet. Diese hohe Eigenmotivation bringen sie oft als Ressource in den Arbeitsalltag ein.
- **Motivation und Belastbarkeit:** Viele Migrant\_innen sind hochmotiviert und zielstrebig, da sie (in Schule, Ausbildung und Beruf) gelernt haben, dass sie oft bessere Leistungen als deutsche Mitarbeiter\_innen erbringen müssen, um die gleiche Anerkennung zu erhalten.
- **Neue Märkte erschließen:** Die Sprach- Kultur- und Mentalitätskenntnisse von Migrant\_innen können Unternehmen zur Erschließung neuer Märkte in verschiedenen Zielländern eingesetzt werden, z.B.:
  - „bei der Korrespondenz mit Auslandspartnern (bessere Verständigungsmöglichkeiten);
  - bei den Recherchen (Informationsquellen in der Sprache des Ziellandes);
  - in Geschäftsverhandlungen (bessere Verhandlungspositionen);
  - bei der Suche nach Verbindungen und Kontakten im Zielland;
  - bei der Einschätzung von Standortbedingungen im Zielland (besseres Erkennen von Gefahren und Drohungen, ein gewisses Schutzpotenzial für Firmen);
  - bei der Anwerbung des Personals vor Ort (Kenntnisse der Landsprache, des Rekrutierungsverfahrens, der Mentalität und Gepflogenheiten);
  - bei der Führung und Motivation der Einheimischen in der Niederlassung (Anpassung des Führungsstils, der Motivation und Kommunikation an die nationalkulturellen Besonderheiten)
  - bei der Anpassung der Produkte, Marketingmaßnahmen und Werbung (Berücksichtigung der Nationalkultur).“<sup>20</sup>
- **Erhöhung von Problemlösungskompetenz, Kreativität und Innovation in multikulturellen Teams:** Mitarbeiter\_innen mit Migrationshintergrund können durch möglicherweise unterschiedliche Herangehensweisen und Wertevorstellungen die Problemlösungsprozesse in Unternehmen bereichern, welche so kreativer und erfolversprechender gestaltet werden können. Insbesondere multikulturelle Teams in Unternehmen können durch die Vielfalt an Betrachtungsperspektiven, Mentalitäten und Wissen enorme Synergieeffekte erzielen.
- **Neue Kund\_innenkreise erreichen - Ethnomarketing und Produktentwicklung für multikulturelle Zielgruppen:** Das vielfältige Kultur-Wissen von Mitarbeiter\_innen mit Migrationshintergrund in Bezug auf unterschiedliche Mentalitäten, Konsumgewohnheiten und Vorlieben kann gezielt z.B. für Ethnomarketing, spezifische Produktentwicklung oder in der Ansprache und Betreuung für multikulturelle Zielgruppen eingesetzt werden.

---

<sup>20</sup> Ebd.

## 5. Maßnahmen und good practice-Beispiele

Unternehmen steht eine breite Palette an Maßnahmen zur gezielten Förderung von Vielfalt zur Verfügung. Diese lassen sich in Bezug auf **drei verschiedene Handlungsebenen** unterscheiden:

- Instrumente zur Veränderung von Organisationsstrukturen (S.16)
- Instrumente in der Personalgewinnung (S.19)
- Instrumente im internen Personalmanagement (S.24)

Die folgende Auswahl erprobter Instrumente aus der Unternehmenspraxis beleuchtet die vielfältigen Möglichkeiten und das weitreichende Handlungsspektrum vielfaltsorientierter Personalstrategien.

### Instrumente zur Veränderung von Organisationsstrukturen

In vielen Unternehmen bestehen gewachsene Organisationsstrukturen, die nicht immer bewusst sind, sich aber hemmend oder benachteiligend auf die gezielte Förderung von Vielfalt auswirken können. Hier empfehlen sich verschiedene Instrumente, um diese strukturellen Barrieren gezielt aufzubrechen anzugehen und Vielfaltspotentiale zu erschließen.

#### a) Der Diversity-Check: Vielfalts- und Diskriminierungspotentiale überprüfen

Die Überprüfung von internen Richtlinien und bestehenden Personalprozessen auf möglicherweise benachteiligende Effekte sowie Potentiale zur Förderung von Vielfalt kann ein sinnvoller erster Schritt auf dem Weg zu mehr Vielfalt in einem Unternehmen sein. Hilfreich sind hier sog. Diversity-Checks. Dabei werden sämtliche Personalprozesse (wie etwa Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Arbeitsentgelt, Vertragsgestaltung, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung, Versetzung, Kündigung etc.) z.B. im Hinblick auf die Berücksichtigung von Kerndimensionen von Vielfaltskonzepten wie Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung untersucht.

Ein erster Schritt einer solchen Bestandsaufnahme durch einen Diversity-Check ist meist die umfassende Analyse der vorhandenen Personalstatistiken hinsichtlich der Positionen der oben genannten gesell-

#### Kulturfaire Verfahren

Ein Beispiel für eine strukturelle Barriere wäre ein Auswahlverfahren für eine handwerkliche Tätigkeit, bei dem stark auf das Kriterium Sprachgewandtheit abgezielt wird. Dies kann sich negativ auf die Chancen von Bewerbungen von Migrant\_innen auswirken, die für die eigentliche Tätigkeit durchaus qualifiziert wären und hierfür ausreichende Sprachfähigkeiten mitbringen würden. Durch eine Änderung des Auswahlverfahrens („kulturfaire Verfahren“), in dem eine stärkere Gewichtung anderer Qualifikationen wie etwa Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenz oder schnelle Auffassungsgabe gelegt wird, könnten die strukturellen Zugangsbarrieren aufgrund der Sprache abgebaut werden.

schaftlichen Gruppen in der Organisation.

Beispiel-Fragen zur Analyse von Personalstatistiken:

- Wie verteilen sich die Angehörigen der verschiedenen Gruppen auf die Positionen im Unternehmen?
- Wie nehmen unterschiedliche Gruppen Förderangebote im Unternehmen in Anspruch?
- Wie wirken sich unterschiedliche Arbeitsbedingungen auf verschiedene Gruppen aus?
- Wie hoch ist der Anteil verschiedener Gruppen hinsichtlich der Statistiken zum internen Aufstieg, Bewerber\_innen-Pool, Krankenstand der Fluktuation oder bei der Berücksichtigung für Weiterbildungsmaßnahmen?

Beispiele für weitere Fragen in einem Diversity-Check sind:

- Sind Ausschreibungsverfahren für neue Stellen so formuliert, dass sie alle Zielgruppen wirklich erreichen oder werden bestimmte Gruppen, z.B. Menschen mit Migrationshintergrund, weniger oder gar nicht erreicht?
- Wirken sich neutral formulierte betriebsinterne Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung ggf. systematisch negativ auf Frauen aus, da diese besonders häufig in Teilzeitbeschäftigung arbeiten?
- Sind Anwesenheitsregelungen in Arbeitsverträgen so verfasst, dass sie sich schlecht mit Fürsorgeverantwortungen vereinbaren lassen und dadurch etwa Mitarbeiter\_innen mit Eltern- oder Pflegepflichtigen benachteiligt und Menschen ohne Fürsorgeverantwortung bevorzugt werden?

### Online-Selbstcheck

Die Sozialforschungsstelle der TU Dortmund hat einen interessanten und inzwischen praxiserprobten Diversity-Check entwickelt, der leicht von Verantwortlichen in KMU angewandt werden kann: [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

Für die Durchführung eines Diversity-Checks stehen neben der Auswertung bereits vorhandener Personalstatistiken eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Dies sind meist Online-Befragungen von Mitarbeiter\_innen, Interviews mit ausgewählten Mitarbeiter\_innen verschiedener Geschäftsbereiche bzw. Positionen oder auch Telefoninterviews durch ein externes Beratungsunternehmen.

### Good Practice

*„Eine Vermessungsfirma fand heraus, dass sie sich einer Überprüfung zum Thema Vielfalt in der Belegschaft und der bestehenden Kundenbasis unterziehen muss, wenn sie der bevorzugte Lieferant einer lokalen Behörde werden möchte.“ Der Aufwand lohnte sich mittelfristig, da das Unternehmen immer wieder Aufträge der Behörde erhielt.<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2006 ): Vielfalt am Arbeitsplatz. 8 Schritte für kleine und mittlere Unternehmen. URL: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt\\_am\\_Arbeitsplatz\\_KMU.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt_am_Arbeitsplatz_KMU.pdf) (Stand 10.01.2013)

## b) Schriftliche Selbstverpflichtungen zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt

Schriftliche Selbstverpflichtungen von Arbeitgebern haben sich als wichtiger Erfolgsfaktor für die Durchführung gezielter Fördermaßnahmen für mehr Chancengleichheit und Vielfalt erwiesen.

Ein gutes Beispiel für die schriftliche Festlegung von verbindlichen Zielen gezielter Fördermaßnahmen sind **Betriebsvereinbarungen** zur Förderung von Gleichbehandlung und gegen Diskriminierungen. Sie gehen insbesondere auf gewerkschaftliche Initiativen zurück und werden mittlerweile immer mehr um positive Aspekte zur Förderung von Vielfalt ergänzt. Meist werden zwischen Unternehmensleitung und Betriebs- oder Personalrat maßgeschneiderte sozialpartnerschaftliche Betriebsvereinbarungen je nach Größe, Branche, Struktur und Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens formuliert.

### *Good practice*

**Feuerverzinkerei Voigt und Müller:** *In der Betriebsvereinbarung des mittelständischen Unternehmens Feuerverzinkerei Voigt & Müller aus Frankfurt (Oder) ist festgelegt worden, dass im Unternehmen besondere Maßnahmen zur Förderung „benachteiligter Beschäftigter und Beschäftigungsgruppen“ vorgenommen werden. Darüber hinaus wurde vereinbart, dass bei allen personellen Maßnahmen, für die bestimmte Qualifikationen erfüllt sein müssen, vergleichbare Qualifikationen, die nicht in Deutschland erworben wurden, anerkannt werden. Zudem werden im kundennahen Bereich mehrsprachig zusammengesetzte Arbeitsgruppen gebildet, um den Service zu verbessern.*

**Charta der Vielfalt:** *Inzwischen haben mehr als 1.300 Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen bzw. Einrichtungen, die mehr als 5 Mio. Beschäftigte repräsentieren, die Charta unterzeichnet und sich somit zu einer Wertschätzung und Anerkennung von Vielfalt sowie der Verhinderung und dem Abbau von Diskriminierungen verpflichtet. 67% der Unterzeichner sind Unternehmen, überwiegend KMU. Bei vielen Unternehmen war die Charta-Unterzeichnung der Startschuss für weitergehende Diversity-Aktivitäten und die gezielte Förderung der Beschäftigung von Migrant\_innen. Eine Übersicht der Unternehmen und ihrem Engagement zum Thema ist auf der Charta-Website zu finden ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)).*

## c) Diversity-Trainings

Im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung können Schulungen für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Mitarbeiter\_innen zur Vermittlung von Diversity-Kompetenz durchgeführt werden. Sie stehen oft am Anfang umfassenderer Aktivitäten zur Förderung von Vielfalt. Die Trainings sensibilisieren und schärfen das Bewusstsein für die im Unternehmen und bei der Kundschaft vorhandene Vielfalt und die Potentiale und Talente bisher ggf. unterrepräsentierter gesellschaftlicher Gruppen. So können (zum Teil unbewusst) vorhandene Barrieren abgebaut werden und in einem weiteren Schritt ein positiver Umgang mit Vielfalt entwickelt werden. Diversity-Trainings werden von zahlreichen Unternehmen für ihre Mitarbeiter\_innen angeboten und bedarfsgerecht durchgeführt. Da den Führungskräften eine entscheidende Rolle für den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Diversity-Aktivitäten zukommt, ist es sinnvoll, ein individuelles Coaching oder die Teilnahme an einer entsprechenden Qualifizierung zur Erlangung von Diversity-Kompetenz an den Beginn der Prozesse zur stärkeren Vielfaltsorientierung zu stellen.

## Instrumente in der Personalgewinnung

Durch gezielte Ansprache können bisher weniger repräsentierte Zielgruppen so informiert und erreicht werden, dass ihre Beteiligung an entsprechenden Ausschreibungs- oder Stellenbesetzungsverfahren deutlich zunimmt. Hier bieten sich für KMU, die oft nicht über die finanziellen, zeitlichen und personalen Ressourcen für ein umfassendes Diversity Management verfügen, wie etwa Großunternehmen, auch einige leicht und wenig kostenintensiv umzusetzende Möglichkeiten.

### a) Gezielte Ansprache und Bewerbungsmotivation in öffentlichen Stellenanzeigen

#### „Migrationshintergrund erwünscht“

Merkmalsneutrale Stellenausschreibungen bilden eine zentrale erste Maßnahme einer an Vielfalt ausgerichteten Personalstrategie, oft geht der Ansatz aber einen Schritt weiter. Ein beliebtes und erfolgreiches Instrument sind öffentliche Stellenanzeigen, in denen in Stellenangebote die Angabe enthalten ist, dass Bewerbungen von Personen einer bisher unterrepräsentierten Gruppe (z.B. Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund) besonders erwünscht sind. Dies ist auch mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vereinbar, das solche positiven (Förder-)Maßnahmen weiterhin ermöglicht, sofern kein absoluter Vorrang eingeräumt wird und eine gleiche Qualifikation der Bewerber\_innen vorliegt, die im Einzelfall geprüft werden kann.<sup>22</sup>

### Offenere Stellenangebote - Empfehlungen der Europäischen Kommission

„Das Stellenangebot sollte der Stellenbeschreibung und dem Bewerberprofil entsprechen:

- Verwenden Sie eine klare, einfach verständliche Sprache ohne Fachausdrücke/-jargon.
- Vermeiden Sie alles, das möglicherweise ein breites Spektrum Personen von einer Bewerbung abhalten könnte, die eigentlich in der Lage wären, die Stelle zu übernehmen.
- Geben Sie die Anzeige an Orten und Publikationen auf, die dem Niveau der Stelle und dem Zielpublikum entsprechen.
- Nutzen Sie die kostenlose Aufgabe von Stellenanzeigen über lokale Austausch- und Stellenvermittlungsprogramme.
- Erwägen Sie es, Stellenanzeigen an lokalen Treffpunkten von Gemeinschaften, in speziellen Publikationen für ethnische Minderheiten und Behinderte, auf Websites, an Hochschulen und bei örtlichen Bildungsträgern aufzugeben.
- Falls Sie eine Arbeitsvermittlungsagentur nutzen, prüfen Sie, ob ihre Verfahren nicht Personen ausschließen, die sich andernfalls auf Ihre Beschreibungen gemeldet hätten.
- Fügen Sie einen Hinweis zu Ihrem Engagement in Bezug auf die Beschäftigung bei Ihrer Firma bei, z. B. "Wir

<sup>22</sup> Mehr zu den Voraussetzungen und der Umsetzung gezielter Fördermaßnahmen: Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. URL: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise\\_positive\\_ma%C3%9Fnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise_positive_ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 10.01.13)

begrüßen Bewerbungen aus allen Bereichen der Gesellschaft".

- Vermeiden Sie Begriffe, die ein bestimmtes Geschlecht, kulturellen Hintergrund, Alter oder Gesundheitszustand spezifizieren, es sei denn dies ist für die Stelle wesentlich.
- Legen Sie einen Schwerpunkt auf die für die Stelle erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen.
- Geben Sie Fakten an: Gehalt, Ort und andere wichtige Vertragsdetails.
- Machen Sie klare Angaben zum Bewerbungsverfahren, den die Bewerber befolgen müssen, zum Bewerbungsschluss und den Terminen für Bewerbungsgespräche - achten Sie darauf, ausreichend Zeit zum Einreichen von Bewerbungen zu geben.
- Gestalten Sie die Anzeige attraktiv, klar formuliert und ins Auge fallend, ohne Informationsüberlastung – überlegen Sie, was Sie ansprechen würde?<sup>23</sup>

### *Good practice*

**Arbeitgebermarke „Vielfalt“ und Diversity-Zusatz bei Stellenausschreibungen der Stadt München:** In der 2006 abgeschlossenen „Vereinbarung für Chancengleichheit und gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt“ der bayerischen Landeshauptstadt München verpflichten sich der Gesamtpersonalrat und das Personal- und Organisationsreferat der Stadt München „allen MitarbeiterInnen einen diskriminierungsfreien Arbeitsplatz anzubieten“ und „insbesondere darauf zu achten, dass jede mittelbare oder unmittelbare Ausgrenzung, Benachteiligung oder Belästigung städtischer Dienstkräfte aufgrund Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Identität unterbleibt.“ Neben einer Vielzahl von Antidiskriminierungsmaßnahmen werden proaktive Fördermaßnahmen, wie z. B. Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Toleranz von gleichgeschlechtlichen Lebensweisen, ausdrücklich unterstützt.

Auf Grundlage der Vereinbarung sind öffentliche Stellenangebote der Stadt München nun mit der Arbeitgebermarke „Vielfalt“ überschrieben und werden mit einem „Diversity-Zusatz“ verfasst: „Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.“ Interkulturelle Kompetenz wird als besonderes Qualifikationskriterium berücksichtigt und die Dimension Geschlecht ist in Form von Gender Mainstreaming „als Querschnittsaufgabe bei der Konzeption, Durchführung und Ergebniskontrolle aller städtischen Maßnahmen zum Abbau von Benachteiligungen bestimmter Personengruppen zu beachten.“ Im Vorwort der Vereinbarung weisen die kommunalen Entscheidungsträger\_innen darauf hin, dass Vielfalt, Gleichbehandlung und Integration auch wichtige Erfolgsfaktoren für einen weltoffenen und zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort sind und der kulturelle und gesellschaftliche Reichtum der internationalen Stadtgesellschaft durch die Vereinbarung gestärkt werden soll.

Diese Maßnahmen ließen sich leicht und kostengünstig von KMU übernehmen.

<sup>23</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2007): Die Umwandlung von „Vielfalt“ in Talent & Wettbewerbsfähigkeit für KMU. URL: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=de](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=de) (Stand: 14.01.2013)

## b) Alternative Anwerbungswege wählen

Insbesondere bei Inhaber\_innen von KMU haben Forschungen ergeben, dass diese Personalentscheidungen hochgradig „aus dem Bauch heraus“, aufgrund von Empfehlungen im persönlichen Umfeld oder informellen Kanälen treffen. Dies erzeugt einen „similar to me“-Effekt, der oft verhindert, dass vielfältige Bewerber\_innen eine Chance auf ein Bewerbungsgespräch erhalten.

Es empfiehlt sich daher vor dem Erstellen einer Stellenausschreibung genau zu überlegen, welche fachlichen Qualifikationen im Zentrum der Entscheidung stehen sollten. Die oft üblichen „Mund-zu-Mund“-Anwerbungsprozesse sollten durch alternative Anwerbungs Kanäle ergänzt werden, z.B. über die Arbeitsagentur, Schulen, Universitäten, IHKs, Kammern, Websites, lokalen, muttersprachlichen Medien oder soziale Medien wie facebook oder XING.<sup>24</sup>

### *Good Practice*

*„Eine kleine Hightechfirma sah sich mit der Wettbewerbssituation konfrontiert, gutes Personal von großen, bekannten Firmen innerhalb des Sektors abzuwerben. Als Antwort darauf erweiterte die Firma ihre Einstellungsarten und distanzierte sich von der „Mund-zu-Mund“-Methode. Das führte zu einer formellen Stellenbeschreibung für noch offene Stellen (mit einem Input der derzeitigen Mitarbeiter) und dazu, dass die Firma einen Auswahlprozess basierend auf einem Punktesystem entwickelte. Dieses System glich die Stellenausschreibung mit dem persönlichen Bewerberprofil ab.“<sup>25</sup>*

## c) Anwerbungs- und Informationskampagnen – interkulturelles Personalmarketing und muttersprachliche Medien nutzen

Viele Unternehmen beteiligen sich an gezielten Anwerbungs Kampagnen oder einem interkulturellen Ausbildungsmarketing. Sie schalten Anzeigen in öffentlichen und muttersprachlichen Medien, oder hängen in Stellenangeboten den Satz „Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung“ in verschiedenen Sprachen an. Eine zielgruppengerechte Ansprache erhöht so die Anzahl von Bewerber\_innen mit Migrationshintergrund und das Unternehmen stellt sich für diese Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber dar.

### *Good Practice*

**mehrwert Berlin:** *„Die Initiative eint die Berliner Bäderbetriebe, Flughäfen, Stadtreinigung, Verkehrsbetriebe wie auch die Wohnungsbaugesellschaften. Die beteiligten Unternehmen stehen als städtische Dienstleister besonders in der Öffentlichkeit. Die Betriebe haben eine besondere Verantwortung und Vorbildrolle, auch wenn sie zum Niedriglohnsektor zählen. Sie sind natürlich auch besonders den gesetzlichen Bestimmungen wie dem AGG verpflichtet. Und sie beschäftigen auch heute schon besonders viele Mitarbeiter(innen) mit Migrationshintergrund, was sich in Zukunft eher verstärken wird. Gleichzeitig zeigen ihre Kund(innen) das breite Spektrum der Diversity-Kategorien.“*

---

<sup>24</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2006 ): Vielfalt am Arbeitsplatz. 8 Schritte für kleine und mittlere Unternehmen. URL: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt\\_am\\_Arbeitsplatz\\_KMU.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt_am_Arbeitsplatz_KMU.pdf) (Stand:14.01.2013)

<sup>25</sup> Ebd.

*Alle Betriebe haben bereits in der Vergangenheit konkrete Maßnahmen und Initiativen in einzelnen Bereichen realisiert. Alle haben inzwischen die Charta der Vielfalt unterzeichnet, damit gehört Diversity Management zur Unternehmens- und Führungspolitik. Die Vernetzung ermöglicht das Lernen sowie die Sichtbarmachung des Engagements in einer breiten Öffentlichkeit. Es gibt einen gemeinsamen Web-Auftritt ([www.mehrwert-berlin.de](http://www.mehrwert-berlin.de)) und Broschüren. Die beteiligten Firmen versprechen sich einen Imagegewinn und Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität.“<sup>26</sup>*

#### **d) Schulpatenschaften übernehmen**

Viele Unternehmen gehen Schulpatenschaften mit Schulen in ihrem Umfeld ein. Mit Vorträgen oder Unternehmensführungen für Schulklassen versuchen sie gezielt Schüler\_innen aus der Region für eine Ausbildung in ihrem Unternehmen zu interessieren.

#### **e) Elternabende besuchen**

Bei Ausbildungs- und Berufswahlentscheidungen von Migrant\_innen spielen die Einstellungen und Empfehlungen der Eltern oft eine entscheidende Rolle. Viele Unternehmen haben das erkannt und suchen in Absprache mit den Schulleitungen gezielt Elternabende auf, um dort mit den Eltern von Schüler\_innen mit Migrationshintergrund in Kontakt zu kommen und diese zu einer Bewerbung ihrer Kinder zu motivieren.

#### **f) Alternative Personalgewinnungsverfahren – kultursensible Verfahren und Wertschätzung interkultureller und mehrsprachiger Kompetenzen**

Durch eine veränderte Ausrichtung von Auswahlverfahren können Zugänge zu Unternehmen so gestaltet werden, dass Barrieren abgebaut und die Zugangschancen für bisher unterrepräsentierte Personen erhöht werden können. Bei der Einstellung von Auszubildenden und Beschäftigten versuchen Unternehmen z. B. durch spezifische Kompetenzfeststellungsverfahren die besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse von Bewerber\_innen mit Migrationshintergrund zu ermitteln und diese dann im Einstellungsverfahren besonders zu berücksichtigen.

Im Zusammenhang mit Prozessen der interkulturellen Öffnung werden vielerorts beispielsweise alternative Personalgewinnungsverfahren mit der Ausrichtung auf Jugendliche mit Migrationshintergrund umgesetzt. Einstellungsverfahren werden so verändert, dass sprachliche Fähigkeiten bzw. Defizite in Deutsch weniger stark gewichtet werden und eine höhere Bewertung von Mehrsprachigkeit und allgemeinen Kompetenzen, wie logischem Denkvermögen, stattfindet. Interkulturelle Kompetenzen werden als besonderes Qualifikationskriterium gesehen.

Im Rahmen der Neuausrichtung von Personalgewinnungsstrategien sind auch spezielle Förderangebote zur Vorbereitung auf den Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung ein wichtiger Bestandteil. Durch diese wer-

---

<sup>26</sup> RKW Berlin (Hrsg.) (2010): Diversity Management in kleineren und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, S. 25. URL: [http://www.rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/pritsch/Downloads\\_-\\_Content/Projekte/DiP/Studie\\_Diversity\\_Management\\_in\\_KMU\\_erfolgreiche\\_Umsetzungsbeispiele.pdf](http://www.rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/pritsch/Downloads_-_Content/Projekte/DiP/Studie_Diversity_Management_in_KMU_erfolgreiche_Umsetzungsbeispiele.pdf) (Stand: 10.01.2013)

den die spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten aber auch Qualifikationsdefizite der geförderten Personen gezielt berücksichtigt und entsprechend verbessert. Die Berliner Polizei z.B. unternimmt seit Jahren starke Anstrengungen, mehr Jugendliche mit Migrationshintergrund für den Polizeidienst zu gewinnen und hat dabei u. a. in Kooperation mit dem Türkischen Bund Berlin-Brandenburg (TBB) und dem Berliner Arbeitsamt „interkulturelle Trainingsmaßnahmen für Jugendliche nichtdeutscher Herkunft“ durchgeführt. Einige Berliner Unternehmen haben sich daran orientiert und führen ebenfalls spezifisch ausgerichtete Vorbereitungskurse durch.

### **Good Practice**

*„Eine Klempnerei mit insgesamt vier Angestellten hat einen aus der Türkei stammenden Mitarbeiter eingestellt. Er kann sich auf Deutsch verständigen, macht aber öfter mal Fehler. Manchmal erscheinen seine Umgangsformen und Verhaltensweisen den deutschen Kollegen merkwürdig. Doch der Chef stellt fest, dass die Aufträge der türkisch-sprachigen Kundschaft zugenommen haben und zudem viel unkomplizierter erledigt werden können als früher.“<sup>27</sup>*

### **g) Schriftlich festgelegte Zielwerte**

Selbstverpflichtende Zielwerte, -vereinbarungen oder -förderquoten (z. B. zur Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen in Großunternehmen, des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in der kommunalen Verwaltung oder von Menschen mit „Behinderung“ in einem Unternehmen im produzierenden Gewerbe) können durch ihr hohes Maß an nach außen kommunizierter Verbindlichkeit ein wirksames Instrument sein, die Repräsentation bisher weniger im Unternehmen vorhandener Gruppen gezielt zu erhöhen. Bisher finden sich solche Zielquoten in Bezug auf Migrant\_innen eher im öffentlichen Sektor. Sie können aber auch für international ausgerichtete und/oder größere KMU ein wertvolles Instrument sein.

### **Good Practice**

**Berliner Wohnungsunternehmen DEGEWO:** *„Die degewo hat sich zum Ziel gesetzt, mehr Menschen mit Migrationshintergrund für ihre Ausbildungsberufe zu gewinnen. Man wünscht sich außerdem, dass diese Mitarbeitergruppe generell besser ihre Chancen für Entwicklung und Aufstieg wahrnimmt. Die degewo hat zunächst ihre Einstellungstests überarbeitet. Das ehrgeizige Ziel lautet: bis 2013 soll die Ausbildungsquote der Jugendlichen mit Migrationshintergrund auf 25% erhöht werden, das entspricht dem realen Bevölkerungsanteil in Berlin. Dazu ist man im Rahmen einer vom Senat geförderten Initiative „Berlin braucht dich“ eine Kooperation mit dem Berufsqualifizierungsnetzwerk (BQN) eingegangen. Fachleute aus der beruflichen Bildung und mit Blick und Know-How im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen stehen nun den Unternehmen zur Verfügung. Langfristige Kooperationen und Vernetzungen sind Garant dafür, dass Menschen bessere Einblicke in potenzielle Berufsfelder nehmen können, Mut und Sicherheit finden für einen passenden und gut bezahlten Job.“<sup>28</sup>*

<sup>27</sup> diversity hamburg (Hrsg.) (2005): Diversity Management als Chance für kleine und mittelständische Unternehmen, S. 49. URL: <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/110846>

<sup>28</sup> RKW Berlin (Hrsg.) (2010): Diversity Management in kleineren und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, S. 28. URL: <http://www.rkw-bb.de/482.html> (Stand: 14.01.2013)

## Instrumente im internen Personalmanagement

Um für Bewerber\_innen mit Migrationshintergrund ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und deren innerbetrieblichen Chancen zu erhöhen, gibt es eine Reihe möglicher betriebsinterner Maßnahmen, die sich auch für KMU anbieten.

### a) Mentoring-Programme/Kultur-Tandems einführen

Als Mentoring wird die Förderung einer noch unerfahrenen Person (Mentee) durch eine erfahrenere Person (Mentor\_in) bezeichnet. Diese bietet dem Mentee Beratung und Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung, gibt formelles und informelles Wissen über berufliche Entwicklungen, interne Strukturen, Personalführung o.ä. weiter und fördert den Zugang zu Netzwerken. Mentoring ist als Personalentwicklungsinstrument zur Förderung von Frauen bekannt geworden. In den letzten Jahren wird es aber auch verstärkt zur Unterstützung von benachteiligten Jugendlichen und zur Förderung von Migrant\_innen beim Zugang zu Ausbildung und Beruf eingesetzt. Hier werden z.B. Schüler\_innen oder arbeitslosen Jugendlichen erwerbstätige Mentor\_innen an die Seite gestellt, die sie bei der Stellensuche, bei der beruflichen Orientierung und beim Vermitteln von informellem Wissen über Abläufe im Berufsleben unterstützen sollen.

#### *Good Practice*

**BERAMI-Mentoring:** Der Verein BERAMI Berufliche Integration e.V. aus Frankfurt am Main bietet verschiedene Mentoring-Programme an, die z.T. mit großem Erfolg umgesetzt wurden. Das Programm „Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen - Mentoring für Migrantinnen“ beispielsweise soll den Mentees ermöglichen, einen Arbeitsplatz entsprechend ihrer Qualifikationen zu erhalten. Neben dem eins-zu-eins-Mentoringprozess wird ein umfassendes Begleitprogramm für Mentees und Mentorinnen angeboten. BERAMI arbeitet dabei mit verschiedenen Unternehmen aus der Region zusammen und kann über Evaluationen viele erfolgreiche berufliche Wege der Teilnehmenden nachweisen. (Laufzeit 1 Jahr)

### b) Vielfältige Teams gezielt zusammensetzen

Wie oben beschrieben, können interkulturelle Teams – bei entsprechendem Management und Coaching der Führungskräfte – durch die Perspektivenvielfalt oft eine erhöhte Problemlösungskompetenz erreichen und somit zu mehr Innovation und Kreativität im Unternehmen beitragen. Diese interkulturellen Teams können gezielt zusammengesetzt und entwickelt werden.

### c) Aufbau und Förderung von betrieblichen Netzwerken

Zur Unterstützung von bestimmten Personengruppen werden in vielen Unternehmen Netzwerke gegründet, die sich die Lobbyarbeit, die gegenseitige Vernetzung und die Information über Anliegen der spezifischen Personengruppe zum Ziel setzen. Diese betrieblichen Netzwerke stehen auch als Ansprechpartner\_innen in Personalentwicklungsfragen o.ä. zur Verfügung. Viele Unternehmen unterstützen die Netzwerke aktiv, um die Wahrnehmung und Wertschätzung der jeweiligen Personengruppe zu steigern und

weil sie diese als wertvolles Instrument zur Förderung der Zugangsmöglichkeiten unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen erkannt haben.

#### *Good Practice*

**Turkish Resource Group bei FORD:** Die „Turkish Resource Group“ ist ein Netzwerk sowohl für türkische als auch nicht-türkische Mitarbeiter\_innen. Sie vertritt nicht nur die Interessen der Mitarbeiter\_innen mit Migrationshintergrund, sondern bemüht sich zugleich um eine gezielte Ansprache dieser Kund\_innen-Gruppe. Weiterhin führen sie gemeinsam Projekte durch, die im Unternehmen bzw. in die Öffentlichkeit wirken und gemeinsam mit der Geschäftsführung promoted werden.

#### **d) Unternehmensnetzwerken beitreten**

Gerade für KMU sind Unternehmensnetzwerke und der Austausch über verschiedene Fragen und Aktivitäten im Umgang mit mehr Vielfalt im Personal ein wichtiges Format, um auf praxisorientierte Weise konkrete Anregungen für die eigene Praxis zu erhalten.

#### *Good Practice*

**Initiativkreis „Unternehmen VIELFALT OWL“:** Ein gutes Beispiel für ein solches Unternehmensnetzwerk ist der 2009 gegründete Initiativkreis „Unternehmen VIELFALT OWL“, in dem sich mehr als 20 mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Institutionen aus der Region Ostwestfalen-Lippe zusammengeschlossen haben, um „gemeinsam Lösungen für Probleme und Fragestellungen im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft [zu finden]. Grundlage der Zusammenarbeit ist die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt.“<sup>29</sup> Der Initiativkreis trifft sich zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch auf thematischen Arbeitstreffen, in denen Ideen und Ansätze wie etwa aus den Bereichen Bestandsaufnahme, vereinfachte Betriebsanweisungen, Personalgewinnung oder Integration von Fachkräften mit Migrationshintergrund ins Unternehmen vorgestellt und diskutiert werden. Weiterhin wurde ein E-Mail-Service „DIVERSITY“ eingerichtet, der über verschiedene kulturelle und religiöse Feiertage informiert.

**Netzwerk DIVINKU:** Das überregionale Netzwerk „Diversity als Innovationskultur“ DIVINKU besteht aus verschiedenen kleinen und mittelständischen High Tech-Unternehmen. Es „entwickelt eine Innovationskultur, um Produkt- und Prozessinnovationen voranzutreiben. Die in den Unternehmen anzutreffende Vielfalt an Beschäftigtengruppen bildet dazu die Grundlage.“<sup>30</sup>

#### **e) Vernetzungsangebote von Mittlerorganisationen nutzen**

Verschiedene Akteure aus dem Bereich von Mittlerorganisationen wie Kammern, Bildungseinrichtungen oder Verbände bieten im Rahmen ihrer Projekte Unternehmen neben konkreten Angeboten und Dienstleis-

---

<sup>29</sup> Weitere Informationen zum Initiativkreis finden Sie hier URL: <http://www.ifb-owl.de/unternehmen-vielfalt-owl.html> (Stand: 10.01.13)

<sup>30</sup> Gemeinschaftsinitiative Equal (o. Jg.): Diversity Management. Empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen, S. 28. URL: [http://www.equal.esf.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/Broschueren/2007-10-08-diversity-management-kmu\\_property=pdf,bereich=equal,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.equal.esf.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/Broschueren/2007-10-08-diversity-management-kmu_property=pdf,bereich=equal,sprache=de,rwb=true.pdf) (Stand 10.01.2013)

tungen auch Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten an. Es empfiehlt sich für KMU in ihrer jeweiligen Region zu recherchieren, welche Organisationen und Projekte sich hier anbieten würden. Eine sinnvolle erste Ansprechquelle sind die regionalen Netzwerk des bundesweiten Programms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“<sup>31</sup>, die zum Teil langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Mittlerorganisationen und Unternehmen besitzen oder selbst etwa von Handwerkskammern koordiniert werden.

### **Good Practice**

***IQ-Netzwerk Hamburg/Schleswig-Holstein:*** Einen stark vernetzten Ansatz verfolgt bspw. das IQ-Netzwerk Hamburg/Schleswig-Holstein<sup>32</sup>, das durch die Handwerkskammer Hamburg koordiniert wird. Um das zentrale Ziel des IQ-Programms der Verbesserung der Arbeitsmarktchancen erwachsener Migrant\_innen zu erreichen, werden die verschiedenen Angebote im Bereich der Entwicklung von Anpassungs- und Nachqualifizierungsmaßnahmen und interkulturellen Qualifizierungen insbesondere auch durch den Aufbau von Kooperationen und Strukturen zur Vernetzung von Unterstützungsleistungen für Migrant\_innen zielgruppengerecht und passgenau entwickelt. Unternehmen, Kammern und anderen Organisationen und Institutionen bieten sich verschiedene Möglichkeiten zur Qualifizierung und Erfahrungsaustausch.

***IQ-Netzwerk Bayern:*** Die Handwerkskammer für Schwaben ([www.hwk-schwaben.de](http://www.hwk-schwaben.de)) engagiert sich im Netzwerk MigraNet ([www.migranet.org](http://www.migranet.org)) mit dem Projekt Chance Migration im Handwerk. Sie dient als Multiplikator in alle bayerischen Handwerksorganisationen. Sie unterstützt das Netzwerk, um Good-practice-Ansätze zu transferieren und Qualitätsstandards in Hinblick auf Berufsabschlüsse oder Teilanerkennungen zu gewährleisten. Mit einer individuellen Laufbahnberatung trägt sie zur Integration der Teilnehmenden in den Arbeitsmarkt bei und schafft ggf. mit Hilfe von berufsbezogenen Kompetenzfeststellungsverfahren Klarheit bezüglich der im Ausland erworbenen Abschlüsse und Berufserfahrungen. Sie berät Handwerksbetriebe in allen migrationsspezifischen Themen hinsichtlich der Einstellung von Migrant\_innen über Eingliederungshilfen, aufenthalts- und arbeitsrechtlichen Fragen und kooperiert mit regionalen Fachberatungsstellen und der Arbeitsverwaltung. Weiter werden Betriebe für eine berufliche Kompetenzfeststellung und Qualifizierung gewonnen und über die Möglichkeiten des BQFG für die Arbeitnehmer\_innen informiert.

***Innovationsbüro Fachkräfte für die Region:*** Das neu eingerichtete Innovationsbüro des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) soll einen praktischen Beitrag zur Fachkräftesicherung auf regionaler Ebene leisten. Hauptaufgabe des Büros ist es, arbeitsmarktnahe Akteure vor Ort wie Arbeitsagenturen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Kommunen und Unternehmen zu vernetzen. Themen sind z.B. Aus- und Weiterbildung, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitsmarktintegration besonderer Personengruppen oder Personalrekrutierung im In- und Ausland. Konkrete Projekte und Initiativen zur Fachkräftesicherung werden angestoßen und eine bundesweite Vernetzung unterstützt. ([www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de))

***Diversity-Projekt des Verbands für interkulturelle Arbeit (VIA e.V.):*** Das EU-geförderte XENOS-Projekt "Diversity Management und Interkulturelle Bildung - Förderung von interkultureller Kompetenz in kleinen

---

<sup>31</sup> Weitere Informationen zu den regionalen Netzwerken und Zielen des IQ-Förderprogramms finden Sie über die zentrale IQ-Website: URL: <http://netzwerk-iq.de/netzwerk-iq.html> (Stand: 10.01.13)

<sup>32</sup> Zu den Angeboten des IQ-Netzwerks Hamburg/Schleswig-Holstein finden Sie weiteres hier URL: [http://www.nobinord.de/netzwerk-iq\\_start00.html](http://www.nobinord.de/netzwerk-iq_start00.html) (Stand: 10.01.2013)

und mittleren Betrieben"<sup>33</sup> hatte zum Ziel, „Unternehmen dabei zu unterstützen, sich auf den Wandel einzustellen, das große Potential der neuen Vielfalt zu erkennen und für sich zu nutzen.“ Das Projekt beinhaltete u.a. die Vermittlung von Referenten\_innen und Projektpartnern zum Thema "Diversity Management" und „Interkulturelle Kompetenz" sowie die Beratung von Betrieben zur Einführung und Nutzung von Diversity-Strategien sowie Qualifizierungen zur interkulturellen Bildung von Mitarbeitern\_innen. Das Projekt bot Unternehmen verschiedene Foren und Formate zu Vernetzung an und die Unternehmen konnten sich kostenfrei am Projekt beteiligen. Inzwischen läuft eine weitere Maßnahme beim VIA-Bundesverband, die die Ergebnisse des Projekts aufgreift und fortführt. Hierbei steht der Schwerpunkt „Interkulturelles Age- und Gesundheitsmanagement“ im Vordergrund.

#### **f) Sprachtrainings anbieten**

Sprachsensible Unternehmenskommunikation reicht von der sprachlichen Vereinfachung schriftlicher Unterlagen wie Verfahrensanweisungen und interner Formulare bis zur bewussten Unterstützung des Deutschlernens bei Mitarbeiter\_innen durch Trainings oder Coaching während der Arbeitszeit. Unternehmen können dabei auf Programme wie das ESF-BAMF-Programm zur berufsbezogenen Deutschförderung als Zweitsprache oder andere Förderungen betrieblicher Weiterbildung zurückgreifen (bspw. WeGebAU und regionale Programme).

Eine Verzahnung von fachlicher und sprachlicher Weiterbildung, u.a. in der Form von sprachlicher Vorbereitung oder Begleitung, unterstützt die erfolgreiche Teilnahme von Nicht-Muttersprachler\_innen und kann dazu beitragen, deren Beteiligung an Weiterqualifizierung zu erhöhen.

Mehr Informationen dazu bei der IQ-Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch unter: <http://berufsbezogenes-deutsch-iq.de>.

#### **Good Practice**

*Metallindustrie: In einem firmeninternen Kurs bereiteten sich Mitarbeiter\_innen auf die theoretische schriftliche Schweißerprüfung vor.*

*In einem Krankenhaus in Nordrhein-Westfalen bekommen neu angestellte Ärzt\_innen während der Arbeitszeit berufsbezogenen Sprachunterricht und individuelles Sprachcoaching.*

*Fachsprache Deutsch in der Altenpflege des AWO-Bundesverbandes: In acht Modulen werden berufliche Situationen der Pflege- und Pflegehilfskräfte sprachlich und fachlich behandelt.*

#### **g) Feiertage und Essgewohnheiten respektieren**

Immer mehr Unternehmen bieten in ihren Betriebskantinen Speisen mit Berücksichtigung der religiösen und kulturellen Vielfalt ihrer Belegschaft an (z.B. immer schweinefleischfreie oder vegetarische Angebote). Eine weitere Möglichkeit, gezielt Vielfalt wertzuschätzen und somit ein attraktiver Arbeitgeber für Migrant\_innen zu sein, ist es deren wichtigsten Feiertage zum Anlass zu nehmen und ihnen - wie bei den gro-

---

<sup>33</sup> Weitere Projektinformationen und die abschließende Projektpublikation finden Sie hier URL: <http://wong.to/agentur/p1> (Zugriff am 10.01.2013)

ßen christlichen Feiertagen üblich -, die Gelegenheit zur Freistellung anzubieten. Zumindest bei den bekannten wichtigsten Feiertagen wäre es ein sehr persönliches Zeichen der Wertschätzung, wenn die die/der Geschäftsführer\_in oder Personalverantwortliche dem Mitarbeitenden zum Feiertag zu gratulieren. Die Einführung interkultureller oder interreligiöser Kalender ist oft eine erste Maßnahme in diese Richtung und kann auch für KMU eine leicht umzusetzende Maßnahme sein.

## 6. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Bei der Konzeption und Umsetzung von Angeboten und Strategien empfiehlt es sich, einige der aus verschiedenen Studien und Befragungen bekannten, wichtigsten Erfolgsfaktoren und Hindernisse für die Umsetzung vielfaltsorientierter Prozesse in KMU zu berücksichtigen:

### Erfolgsfaktoren

- Sichtbarer Wille der Unternehmensleitung für vielfaltsorientierte Prozesse, die Umsetzung muss „Chefsache“ sein („top-down“)
- Ausreichende zeitliche, personelle, finanzielle und technische Ressourcen für Umsetzung
- Klare Nutzen- und Vorteilserkennung durch Verantwortliche
- Einbezug der Mehrheitsbeschäftigten durch proaktive Kommunikation des Vorhabens sowie der Ziele und Vorteile
- Bei umfassender Umsetzung im Rahmen eines Diversity Managements zusätzlich:
  - Einbeziehung aller Unternehmensebenen in Leitbild-Erstellung und strategische Planungsprozesse („bottom-up“)
  - Einbindung des Betriebsrats
  - Klare, breite und inklusive Definition von Diversity und Diversity Management (DiM)
  - Umfassende Kommunikation des Leitbilds an alle Mitarbeiter\_innen
  - Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung durch Trainings
  - Klare Zielformulierung, strategisches Konzept, Benennung von Verantwortlichen
  - Kontinuierliche Erfolgsmessung und Verbesserung

### Herausforderungen

- **„Nicht wissen“** (Ergebnisse einer Hamburger Unternehmensbefragung 2008)<sup>34</sup>:
  - 1/3 der Unternehmen war DiM als Ansatz nicht bekannt, darunter 80% KMU
  - 10,7% der Unternehmen sahen in DiM keinen Nutzen, alle diese Unternehmen waren KMU
  - Unklarheit über Nutzen: rund 1/3 der KMU konnte die zukünftige Bedeutung von DiM nicht einschätzen
- **„Nicht können“** (EU-KOM-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt“/SME survey 2008)<sup>35</sup>:
  - fehlende zeitliche, finanzielle und persönliche Ressourcen

---

<sup>34</sup> Klaffke, Martin (2008): Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen – Diversity Management in Hamburg, Ergebnisse einer Befragung. In: Working Paper Series der HSBA. I01/2008. Hamburg

<sup>35</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt. URL: <http://www.focus-consultancy.co.uk/pdfs/bcfd-de.pdf> (Stand 10.01.2013)

- fehlende institutionelle Strukturen v.a. in Personalmanagement und –entwicklung
- „Nicht wollen“ (z.B. EU-Studie „Management von Vielfalt“ 2008 & IZA-Studie „Ethnische Diskriminierung am Arbeitsmarkt“ 2010)<sup>36</sup>:
  - starke, personalisierte Hierarchien
  - fehlendes Engagement von Leitungs-/Führungskräften
  - Mangel an Information, fehlende Sensibilität und Widerstand von Mitarbeiter\_innen

## 7. Leitlinien zur Umsetzung

Auf Basis der oben dargestellten Kontexte sowie der zentralen Ergebnisse aus verschiedenen Studien lassen sich wichtige strategische Leitlinien der Umsetzung von Angeboten und Maßnahmen im Bereich „Diversity in KMU“ zusammenfassend benennen:

- **geringere zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen von KMU berücksichtigen:** weniger kostenintensive sowie kurz- und mittelfristig wirksame Maßnahmen vermitteln und anbieten; kleine Schritte und Änderungen darstellen und nutzbar machen („Diversity durch die Hintertüre“), „quick wins“ ermöglichen, niederschwellige interne Personalentwicklung ermöglichen, z.B. durch Beratung von „Diversity-Lotsen“ aus Mittlerorganisationen, regionalen Netzwerken, kommunalen Wirtschaftsförderungen o.ä.
- **Heterogenität von KMU beachten/keine Pauschallösungen oder hoch standardisierte Angebote:** KMU brauchen Informations- und Beratungsangebote, die passgenau auf ihre jeweiligen Situationen hinsichtlich Betriebsgröße, vorhandener personaler Vielfalt, personalpolitischer Bedarfe und regionalem Umfeld zugeschnitten sind.
- **Persönliche Zugänge wählen:** Da den Führungskräften eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer stärker vielfaltsorientierten Ausrichtung des Unternehmens zukommt und oft die Inhaber\_in selbst die Personalentscheidungen treffen und entsprechende Veränderungen einleiten, ist es beim Zugang zu KMU wichtig, einen individuell passenden Ton und Inhalt zu nutzen. Ein persönliches Coaching zur Vermittlung von Diversity-Kompetenz kann der erste Schritt zu vielen weiteren Aktivitäten sein.

### Leitlinien

für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen:

- Umsetzbarkeit
- Passgenauigkeit
- Personenbezug
- Praxis- und Umsetzungsorientierung
- Sichtbarmachung des Mehrwerts
- Bedarfsgerechtigkeit
- Schwerpunktsetzung
- Nutzung bzw. Schaffung lokaler Netzwerke

<sup>36</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2008): Management von Vielfalt im Jahr 2008: Studie mit dem europäischen Unternehmenspanel; Kaas, Leo/Manger, Christian (2011): Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. IZA Discussion Paper No. 4741. URL: <http://ftp.iza.org/dp4741.pdf> (Stand: 10.01.2013)

- **Pragmatische Orientierung von KMU aufgreifen:** Angebote müssen praxisbasiert und anwendungsorientiert sein, die zentralen Inhalte rasch auf den Punkt bringen, leicht in die eigene Praxis übertragbar und in einer eher wenig akademischen Sprache formuliert sein.
- **Mehrwert und Nutzen für KMU deutlich machen:** Vorbilder aufzeigen; good practice aus anderen KMU über verschiedene Branchen hinweg darstellen; Studienergebnisse über Nutzen leicht verständlich aufbereiten.
- **Zentrale Themen fokussieren, aktuelle Probleme und Herausforderungen von KMU als Anknüpfungspunkt nehmen:** insbesondere demographischer Wandel, Fachkräftebedarf, Internationalisierung, zunehmende ethnisch-kulturelle Vielfalt.
- **Umsetzungsschwerpunkte setzen:** insbesondere Personalrekrutierung und -bindung sowie Image als „attraktiver Arbeitgeber“ in zunehmender Konkurrenz um immer weniger Arbeitskräfte im Zeitalter des demographischen Wandels.
- **Regionale Zugänge nutzen und lokale Netzwerke für KMU anregen** (z.B. über das IQ-Netzwerk und Mittlerorganisationen): im Netzwerk IQ finden sich bereits verschiedene Ansatzpunkte sowie viele Kompetenzen und Ressourcen für Kooperationsmöglichkeiten im Kontext Diversity & KMU. Die bereits vorhandenen Erfahrungen und Potentiale in den regionalen Netzwerken und den verschiedenen Fachstellen in IQ sollten punktuell einbezogen und womöglich eine gemeinsame Entwicklung von Angeboten und Strategien angestrebt werden. Dieser vernetzte Ansatz ist auch aufgrund der regional-spezifisch notwendigen Passung der Angebote und Strategien sowie dem Zugang zu KMU über die mit den regionalen Netzwerken zusammenarbeitenden Mittlerorganisationen von entscheidender Bedeutung für einen Markterfolg von Informationen und Produkten für KMU.

## 8. Ausgewählte Literatur und Links

### a) Literatur

**Charta der Vielfalt (Hrsg.) (o. Jg.):** Vielfalt nutzen. Diversity Management in kleinen Betrieben – Vorschläge aus der Praxis. Online abrufbar: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/DiversityLeitfadenkleineUnternehmen.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/DiversityLeitfadenkleineUnternehmen.pdf) (Stand: 10.01.2013)

**Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2008):** Jahresbilanz 2007. Online abrufbar: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/101019\\_Jahresbilanz\\_Charta\\_Textversion.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/101019_Jahresbilanz_Charta_Textversion.pdf) (Stand: 10.01.2013)

**CIILT (Hrsg.) (2006): ELAN:** Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft

**diversity hamburg (Hrsg.) (2005):** Diversity Management als Chance für kleine und mittelständische Unternehmen. Online abrufbar: <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/110846> (Stand: 10.01.2013)

**Europäische Kommission (Hrsg.) (2005):** Geschäftsnutzen von Vielfalt. Online abrufbar: <http://www.focus-consultancy.co.uk/pdfs/bcfd-de.pdf> (Stand: 23.11.2012)

**Europäische Kommission (Hrsg.) (2006):** Vielfalt am Arbeitsplatz. 8 Schritte für kleine und mittlere Unternehmen. Online abrufbar: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt\\_am\\_Arbeitsplatz\\_KMU.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt_am_Arbeitsplatz_KMU.pdf) (Stand: 10.01.2013)

**Europäische Kommission (Hrsg.) (2007):** Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit. Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU. Online abrufbar: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=de> (Stand: 10.01.2013)

**Europäische Kommission (Hrsg.) (2007):** Die Umwandlung von „Vielfalt“ in Talent & Wettbewerbsfähigkeit für KMU. Online abrufbar: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=de> (Stand: 14.01.2013)

**Europäische Kommission (Hrsg.) (2008):** Management von Vielfalt im Jahr 2008: Studie mit dem europäischen Unternehmenspanel. Online abrufbar unter: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=771&langId=de>

**Franken, Swetlana/Kowalski, Susann (Hrsg.) (2006):** Nutzung des Potentials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht eines Forschungsprojekts der FH Köln. Online abrufbar: [http://www.migration-boell.de/downloads/integration/WirtschaftlicheIntegration\\_Studie\\_FH\\_Koeln.pdf](http://www.migration-boell.de/downloads/integration/WirtschaftlicheIntegration_Studie_FH_Koeln.pdf) (Stand 10.01.2013)

**Franken, Swetlana (2011):** Stille Reserve. Potenziale hochqualifizierter Migranten für die deutsche Wirtschaft, in: Personal 5/2011, S. 10-12

**Fuchs, Johann/ Zika, Gerd (2012):** Arbeitsmarktbilanz und Fachkräftebedarf bis 2025 – Demographie gibt die Richtung vor. In: Charta der Vielfalt: Dossier „Jung – Alt – Bunt“. Online abrufbar: [http://www.charta-der-vielfalt.de/de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/\\_arbeitsmarktbilanz-und-fachkraeftebedarf-bis-2025.html](http://www.charta-der-vielfalt.de/de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/_arbeitsmarktbilanz-und-fachkraeftebedarf-bis-2025.html) (Stand: 13.01.2013)

**Gemeinschaftsinitiative Equal (Hrsg.) (o. Jg.):** Diversity Management. Empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen. Online abrufbar: [http://www.equal.esf.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/\\_Broschueren/2007-10-08-diversity-management-kmu,property=pdf,bereich=equal,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.equal.esf.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/_Broschueren/2007-10-08-diversity-management-kmu,property=pdf,bereich=equal,sprache=de,rwb=true.pdf) (Stand: 10.01.2013)

**Institut für Mittelstandsforschung Bonn:** KMU-Definition des IfM Bonn. Online abrufbar: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> (Stand: 09.01.2013)

**Institut für Mittelstandsforschung Bonn:** KMU Definition: Schlüsselzahlen des Mittelstands nach der KMU-Definition des IfM Bonn. Online abrufbar: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=889> (Stand 09.01.2013)

**Kaas, Leo/Manger, Christian (2011):** Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. IZA Discussion Paper No. 4741. Online abrufbar: <http://ftp.iza.org/dp4741.pdf> (Stand: 10.01.2013)

**Kay, Rosemarie (2012):** Demographischer Wandel und KMU. Personalpolitische Herausforderungen, Problembewusstsein und Anpassungsstrategien von KMU, in: Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2012): JUNG-ALT-BUNT. Diversity und der demographische Wandel. Online abrufbar: <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/deutschlands-entwicklung-bis-zum-jahr-2060.html> (Stand: 23.11.2012)

**Klaffke, Martin (2008):** Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen – Diversity Management in Hamburg, Ergebnisse einer Befragung. In: Working Paper Series der HSBA. 01/2008. Hamburg

**Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010):** Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Online abrufbar: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/\\_DE/publikationen/expertise\\_positive\\_ma%C3%9Fnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/_DE/publikationen/expertise_positive_ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 10.01.2013)

**Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011):** Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell/Sieben/Ortlieb (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen – Lösungen, S. 155-174

**Kuhn, Hubert (2012):** KMU und Diversity Management. Mittleranalyse im Auftrag der Fachstelle Diversity Management im Netzwerk IQ

**Merx, Andreas (2006):** Standortfaktor Toleranz. Buchbesprechung zu Richard Florida's „Rise of the creative class“. Online abrufbar: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_539.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_539.asp) (Stand: 23.11.2012)

**RKW Berlin (Hrsg.) (2010):** Diversity Management in kleineren und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. Online abrufbar: [http://www.rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/pritsch/\\_Downloads\\_](http://www.rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/pritsch/_Downloads_)

[Content/Projekte/DiP/Studie Diversity Management in KMU erfolgreiche Umsetzungsbeispiele.pdf](#)  
(Stand: 10.01.2013)

**Roland Berger Strategy Consultants (2011):** Dreamteam statt Quote. Studie zu „Diversity and Inclusion“. Online abrufbar: [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland Berger DiversityInclusion D\\_20110509.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf) (Stand: 23.11.2012)

**Sommer, Bettina (2012):** Deutschlands Entwicklung bis zum Jahr 2060. Zahlen und Fakten zum demographischen Wandel, in: Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2012): JUNG-ALT-BUNT. Diversity und der demographische Wandel. Online abrufbar: <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/deutschlands-entwicklung-bis-zum-jahr-2060.html> (Stand: 23.11.2012)

## b) Links

Bundesprogramm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“: [www.xenos-de.de](http://www.xenos-de.de)

Europäische Kommission – Vielfaltsmanagement: [www.ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index\\_de.htm](http://www.ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_de.htm)

Fachstelle „Diversity Management“ im Netzwerk IQ: [www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de)

Fachstelle „Berufsbezogenes Deutsch“ im Netzwerk IQ: <http://berufsbezogenesdeutsch-iq.de>

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (ifm Bonn): [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ): [www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)

Online-Diversity-Check der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund: [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

Verband für Interkulturelle Arbeit: [www.via-bund.de/Diversity/](http://www.via-bund.de/Diversity/)

## Impressum

### Herausgeber:



VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.

Landwehrstr.22, 80336 München

Tel.: 089 - 4190 27 28, Fax: 089 – 4190 2727 ,

[www.via-bayern.de](http://www.via-bayern.de)

### Autor:

Andreas Merx

### Redaktion:

Yvonne Szukitsch

Alle Rechte vorbehalten

© 2013

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweit regionale Netzwerke, die von Fachstellen zu migrationsspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Programm wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Bundesagentur für Arbeit.



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Bundesagentur  
für Arbeit