

VORTEIL

**Vielfalt!**



## Vorteil Vielfalt!

Neue Ansätze in der Personalarbeit  
von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“



In Kooperation mit:

## Liebe Leserinnen und Leser,

Der demographische Wandel und der wachsende Fachkräftebedarf stellen vor allem kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) zunehmend vor neue personalpolitische Herausforderungen. Vielfaltsorientierte Personalstrategien und Diversity Management sind hier geeignete Ansätze, um Betriebe zukunftsfähig zu gestalten und deren Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Ziel der Tagung war es daher, verschiedene dieser Strategien in der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung für KMU vorzustellen, praxiserprobte Erfolgsfaktoren in der Umsetzung und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu beleuchten sowie einen Raum für den Austausch zwischen Vertreter/innen aus Unternehmen, Wirtschaft, Beratung, Politik, Verwaltung und Wissenschaft zum Thema zu ermöglichen.

Insgesamt wurde dabei ein ganzheitlicher Ansatz unter Berücksichtigung aller Diversity-Dimensionen (Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, sexuelle Identität etc.) verfolgt. Der inhaltliche Schwerpunkt lag jedoch auf

der Personalarbeit und Zusammenarbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund sowie der Gewinnung und Integration von internationalen Fachkräften.

Veranstaltet wurde die Tagung von der IQ-Fachstelle Diversity Management und dem Fachverband Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.) mit Unterstützung der Ernst & Young GmbH. Den Rahmen für die Tagung bot der 1. Deutsche Diversity-Tag am 11. Juni 2013, der von der Charta der Vielfalt unter dem Motto „Vielfalt unternehmen“ ausgerufen wurde.

Die vorliegende Broschüre fasst alle Vorträge, Diskussionen und Workshops in ihren wichtigsten Punkten zusammen und bietet so eine Übersicht über die relevantesten Ergebnisse der Tagung.

Wir danken allen Referent/innen für ihre informativen Beiträge und allen Interessierten für ihre Teilnahme an der Tagung.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre!



**Andreas Merx**  
idm-Vorstand/Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
der IQ-Fachstelle  
Diversity Management

**Jakob Ruster**  
Projektleiter der  
Fachstelle Diversity  
Management im  
Förderprogramm IQ



# Inhalt

<b>I Vorteil Vielfalt!</b>	
Beleuchtung des Themas aus verschiedenen Perspektiven: Begrüßungsreden zur Tagung	4
<b>II „Vorteil Vielfalt in KMU? Wäre schön, aber was bringt mir das?“</b>	
Ein interaktiver Eröffnungsdialo g von Julia D. Tzanakakis und Andreas Merx	10
<b>III „Vielfalt heißt Gewinn – Vielfalt fördern!“</b>	
Keynote der Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Christine Lüders	14
<b>IV Praxisforum KMU in IQ</b>	
mit Vertreter/innen aus Landesnetzwerken in IQ	18
<b>V Workshops</b>	
<b>V.I</b> Wie fange ich an? Das Online-Tool Diversity – ein erster Gestaltungsschritt für ein Diversity Management.	23
<b>V.II</b> Vielfalt verankern – praktische Ansätze für die Kommunikation, die Mitarbeiterentwicklung und den kulturellen Wandel	24
<b>V.III</b> „tap into talent – internationale Talente für Unternehmen“ und „Die Mentoring-Partnerschaft“, Projekte von MigraNet - IQ-Landesnetzwerk Bayern	26
<b>V.IV</b> Diversity Management – machen wir das schon? Alter – Geschlecht – Migration zusammen denken!	27
<b>VI Wie kann ich nachhaltig mehr Vielfalt im Betrieb nutzen?</b>	
Paneldiskussion	30
<b>VII Unterzeichnung der Charta der Vielfalt</b>	34
<b>VIII Vielfalt in KMU – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen</b>	
Eine Zusammenfassung	36
<b>IX Informationen zu den Veranstaltern</b>	37





# Vorteil Vielfalt!

**Beleuchtung des Themas aus verschiedenen  
Perspektiven: Begrüßungsreden zur Tagung**

Diese Broschüre enthält Zusammenfassungen der Grußworte. Die entsprechenden Langversionen finden Sie bei uns im Internet unter: [www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de)



# Zukunftsfähig bleiben und im interdisziplinären Austausch lernen

Ein Impuls von Andreas Merx, Vorstand der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.) sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter der IQ-Fachstelle Diversity Management

Nach einer offiziellen Begrüßung aller Anwesenden leitete Andreas Merx als einer der Gastgeber mit einem kurzen thematischen Impuls ins Thema ein und

*„2010 zählten 99,6 Prozent aller Unternehmen in Deutschland zu den kleinen und mittleren Unternehmen.“*

Andreas Merx



Andreas Merx  
idm-Vorstand/Wissenschaftlicher Mitarbeiter der IQ-Fachstelle Diversity Management

begründete damit die Relevanz des Themas „Vielfalt in KMU“ für Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. In einem kurzem Überblick über die Auswirkungen des demographischen Wandels und dem wachsenden Fachkräftebedarf, machte Merx deutlich, dass sich KMU mit entscheidenden Veränderungsprozessen konfrontiert sehen. Dazu gehört die zunehmende Vielfalt der Belegschaft sowie der Kund/innen, aber v.a. auch das sinkende Erwerbepersonenpotential. Mit deutlich geringeren Ressourcen als die der Großunternehmen, gilt es daher für KMU sich zukünftig für Fachkräfte aus dem Ausland zu öffnen und eine entsprechende Willkommens- und Anerkennungskultur zu schaffen. Gleichzeitig müssen sie stärker auf die gesellschaftlichen Gruppen zugehen, die bisher zum Teil am Rande des Arbeitsmarkts standen. Das gilt nicht zuletzt für die oft schon lange hier lebenden Bürger/innen mit Migrationshintergrund, wo es trotz vieler Fortschritte in den letzten Jahren weiterhin viel Handlungs- und Nachholbedarf im Bereich der Arbeitsmarktintegration gibt. Man wird es sich immer weniger leisten können, die vielen hier liegenden Potentiale weiterhin so wenig zu erschließen und zu nutzen, wirtschaftlich, aber vor allem auch gesellschaftlich.

Viele KMU seien hier durchaus schon lange aktiv, würden das aber nicht immer unter den Begriff „Vielfalt“ fassen. Andere suchen noch nach Informationen, Orientierung und Beratung. Die Tagung sollte genau hier ansetzen und den Teilnehmer/innen viele praxiserprobte Maßnahmen und konzeptionelle Anregungen für den je eigenen Arbeitsalltag mit auf den Weg geben.

## Impulsgeber:

Andreas Merx ist Politologe, Organisationsberater Managing Gender & Diversity sowie Trainer für Diversity und interkulturelle Kompetenz. Seit mehr als 10 Jahren arbeitet er zu den Themen Diversity Management, Diversity Politics, Integration, Interkulturalität, Chancengleichheit und Gleichbehandlung. Seit Herbst 2011 arbeitet er in Teilzeit für die IQ-Fachstelle Diversity Management. Ehrenamtlich ist er seit 2008 Vizepräsident des Fachverbands Int. Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.). Zahlreiche Veröffentlichungen in seinen Themenbereichen.

**Kontakt:** [andreas.merx@idm-diversity.org](mailto:andreas.merx@idm-diversity.org) oder [andreas.merx@via-bayern.de](mailto:andreas.merx@via-bayern.de)  
**Website:** [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org) und [www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de)

## Mehr zum Thema

Mehr zum Fachverband Internationale Gesellschaft für Diversity Management finden Sie unter: [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

# Vielfalt als Unternehmensfaktor

Ein Impuls von Hubert Barth, Niederlassungsleiter der Ernst & Young GmbH in München



Hubert Barth  
Niederlassungsleiter der  
Ernst & Young GmbH München

## Impulsgeber:

Hubert Barth ist Regional Lead Partner der Region Süd der Ernst & Young GmbH mit den Standorten München und Nürnberg. Als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater verfügt er über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Prüfung und Beratung von nationalen und internationalen Unternehmen und kennt die Herausforderungen von mittelständischen Unternehmen.

**Website:** [www.ey.com/DE](http://www.ey.com/DE)

Eine Übersicht über die zahlreichen Angebot der Ernst & Young GmbH für mittelständische Unternehmen finden Sie hier: [www.ey.com/DE/de/Services/Specialty-Services/SME-Business-Services/Agenda-Mittelstand---Was-bringt-Sie-weiter](http://www.ey.com/DE/de/Services/Specialty-Services/SME-Business-Services/Agenda-Mittelstand---Was-bringt-Sie-weiter)

Als zweiter Gastgeber des Tages stellte Hubert Barth die Bedeutung von Diversity Management für ein internationales Unternehmen wie die Ernst & Young GmbH vor. Mit 167.000 Mitarbeiter/innen in mehr als 140 Ländern weltweit ist es in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktions- bzw. Unternehmensberatung tätig. In Deutschland arbeiten 7.000 Mitarbeiter/innen an 22 Standorten. In der Niederlassung München arbeiten bspw. Mitarbeiter/innen aus 30 Nationen in verschiedenen Teams zusammen.

Barth betonte, dass Vielfalt ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur, aber auch ein Wettbewerbsfaktor sei. Kundinnen und Kunden stellen komplexe Aufgaben und erwarten Internationalität und Flexibilität. Insofern ist man im Unternehmen davon überzeugt, dass man nur mit divers aufgestellten Teams, mit unterschiedlichen Talenten und Kompetenzen, die sich gegenseitig ergänzen, die besten Lösungen finden und den besten Service bieten könne.

## Unterstützung für Dialog zu Diversity aus Überzeugung

Ernst & Young hat im Jahr 2013 den Vorsitz des Fördervereins der Charta der Vielfalt übernommen. Über dieses Engagement möchte das Unternehmen den Dialog zum Thema Vielfalt zwischen Unternehmen, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft weiter vorantreiben. Die Unterstützung und Kooperation mit idm und der IQ-Fachstelle Diversity Management am 1. Deutschen Diversity Tag mit seinem Leitmotiv „Vielfalt unternehmen!“ ist ein Beitrag des Unternehmens für einen solchen stärker interdisziplinären Dialog.

# Viel Bewegung auf bundespolitischer Ebene

Ein Impuls von Anke Siebold, Referentin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Mit der Reform des Staatsangehörigkeitsrechts im Jahr 2000 und dem Zuwanderungsgesetz von 2005 wurde ein Paradigmenwechsel in der Einwanderungs- und Integrationspolitik des Bundes eingeleitet, so Anke

Siebold vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Seit 2005 verfolgen nun die Bundesregierungen in einem systematischen Vorgehen und mit einem konzeptionell fundierten Ansatz einen Übergang von einer

nachholenden zu einer vorrausschauenden Einwanderungs- und Integrationspolitik. Auch und insbesondere im Bereich der Arbeitsmarktintegration sowie der Öffnung des deutschen Arbeitsmarkts für internationale Arbeits- und Fachkräfte hat sich hier in den letzten Jahren sehr viel getan.

*„Innerhalb weniger Jahre ist das Thema Integration, Partizipation und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund ein zentrales Querschnittsthema geworden.“*

Anke Siebold

Grundlage dafür sind auch entscheidende rechtliche Veränderungen der letzten Jahre. Dazu zählt die am 1. Juli 2013 in Kraft getretene Änderung in der Beschäftigtenverordnung, die den Arbeitsmarktzugang auch für Nicht-Akademiker/innen erleichtern soll sowie die Umsetzung der EU-Blue-Card-Richtlinie („Blaue Karte EU“), wodurch seit August 2012 Akademiker/innen aus Drittstaaten einen ihren Qualifikationen entsprechenden Arbeitsplatz annehmen können (sofern ihr Bruttojahresgehalt mindestens 46.400 Euro beträgt). Auch ohne schon einen konkreten Arbeitsplatz zu haben, können sich Akademiker/innen nun bis zu sechs Monate zur Arbeitsplatzsuche in Deutschland aufhalten. Einen besonderen Stellenwert im festzustellenden Paradigmenwechsel auf der ausländer- und arbeitsrechtlichen Ebene schrieb Siebold dem 2012 in Kraft getretenen Anerkennungsgesetz des Bundes (BQFG) zu. Dies verkörpere „am stärksten die Einsicht, dass Zugang zu Arbeit der beste Garant für Teilhabe und dafür ist, dass Menschen selbstbestimmt leben können.“ Das Thema Anerkennung und die dazugehörige Anpassungsqualifizierung war vor allem 2012, ist aber auch noch jetzt ein sehr zentrales Thema im Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ).

In einem perspektivischen Ausblick wies Siebold darauf hin, dass es noch viele weitere Handlungsfelder gebe, in denen ebenfalls an einer Förderung von Viel-



Anke Siebold  
Vertreterin des BMAS

falt, Fachkräftesicherung und gleichberechtigter Teilhabe gearbeitet werden müsse. Dazu zählten u.a. die umfassende Umsetzung von Anerkennungsgesetzen in den Ländern sowie die Überprüfung und Flexibilisierung der z.T. noch zu komplizierten Anerkennungsverfahren und -regelungen.

Abschließend verwies Siebold auf die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), mit der das BMAS - vor allem mit Fokus auf KMU - Unternehmen zukunfts- und wettbewerbsfähig machen will. Chancengleichheit und Diversity sind dabei die Leitmotive im Kontext der Öffnung von Unternehmen für bereits hier lebende oder neu zuwandernde Migrantinnen und Migranten.

**Impulsgeberin:**

Anke Siebold ist Juristin. Seit Anfang 2002 arbeitete sie für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Dort bis 2008 Beschäftigung mit EU-Recht(setzungsverfahren), europäischer Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, EU-Koordinierung und Europäischer Migration. Von 2008 bis 2011 Sozialreferentin an der Deutschen Botschaft Ankara und bis Herbst 2013 Referentin im Referat „Grundsatzfragen der Migrations- und Ausländerpolitik“ mit dem Schwerpunkt Programme zur Arbeitsmarktintegration und Recht.

**Website:** [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Einen Überblick** über die Maßnahmen, Projekte und Initiativen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Bereich der Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten finden Sie hier: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

# Vielfalt und Willkommens- und Anerkennungskultur in KMU im Förderprogramm IQ

Ein Impuls von Jakob Ruster, Leiter der IQ-Fachstelle Diversity Management



Jakob Ruster  
Leiter der IQ-Fachstelle  
Diversity Management

Auch Gastgeber Jakob Ruster begrüßte alle Gäste und Referent/innen im Namen der IQ-Fachstelle Diversity Management und stellte kurz das Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ) vor.

Dieses wird von den Bundesministerien für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie Bildung und Forschung (BMBF) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) gefördert. Es hat zum Ziel, die Arbeitsmarktchancen von erwachse-

## Impulsgeber:

Jakob Ruster ist Leiter der IQ-Fachstelle Diversity Management und Geschäftsführer des VIA Bayern e.V. Der Diplomvolkswirt arbeitet seit mehr als 15 Jahren im Bereich Diversity Management, Integration, Interkulturelle Öffnung und Antidiskriminierung.

**Kontakt:** [jakob.ruster@via-bayern.de](mailto:jakob.ruster@via-bayern.de)

**Website:** [www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de) und [www.via-bayern.de](http://www.via-bayern.de)

## Mehr zum Thema

Die breite Palette der Angebote und Arbeit der IQ-Fachstelle Diversity Management finden Sie auf der Website [www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de). Die zentrale Website [www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de) des Förderprogramms IQ bietet einen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten und Projekte des Netzwerks.

nen Migrantinnen und Migranten in Deutschland zu verbessern. Daran arbeiten fünf thematisch orientierte Fachstellen (Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen, Berufsbezogenes Deutsch, Existenzgründung, Qualifizierung und Diversity Management) sowie 16 Ländernetzwerke in jedem Bundesland. Deren Arbeitsschwerpunkte sind die Begleitung des BQFG (Anerkennungsgesetz), die interkulturelle Qualifizierung von Arbeitsmarktinstitutionen sowie die Vernetzung und Verzahnung von Angeboten vor Ort (Stichwort „Prozesskette“), erläuterte Ruster.

## KMU und Willkommenskultur werden wichtiger im Förderprogramm IQ

Die Arbeit mit KMU sowie zu den Themen Vielfalt, Willkommens- und Anerkennungskultur haben dabei in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung im Förderprogramm gewonnen, stellte Ruster fest. So gibt es mittlerweile auch zahlreiche Projekte und Konzepte zur Arbeit mit KMU in den Landesnetzwerken. Einige dieser Modellprojekte konnten für die Tagung gewonnen werden, um ihre erfolgreichen Ansätze und Maßnahmen vorzustellen. Für Interessierte stehen außerdem zahlreiche Informations- und Praxisleitfäden zur Verfügung, die in den Fachstellen und Landesnetzwerken erarbeitet wurden; etwa im Bereich der Anerkennungsberatung oder der Existenzgründung sowie bspw. in den beiden Arbeitspapieren der IQ-Fachstelle Diversity Management zu „Vielfaltsorientierten Personalstrategien in KMU“ und zu einer „Willkommens- und Anerkennungskultur“.

Am 4./5. Februar 2014 wird der IQ-Kongress „Gekommen um zu bleiben – Zur Zukunft der Integration in Deutschland“ stattfinden, der sich damit auseinandersetzen wird, wie die Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland besser anerkannt werden können und wie Deutschland gleichzeitig attraktiver für ausländische Fachkräfte werden kann.

***„Vielfalt ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur aber auch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.“***

Hubert Barth

II

# „Vorteil Vielfalt in KMU? Wäre schön, aber was bringt mir das?“

Ein interaktiver Eröffnungsdialog von  
Julia D. Tzanakakis und Andreas Merx

idm-Vorstand/Associate Director  
People Strategy & Culture GSA,  
Ernst & Young GmbH

idm-Vorstand/Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter der IQ-Fachstelle  
Diversity Management



In der Ansprache in der Zusammenarbeit mit KMU wichtig, die zentralen Argumente und Vorteile für vielfaltsorientierte Personalstrategien schnell auf den Punkt zu bringen. In einem interaktiven Eröffnungsdialog beantworteten Julia D. Tzanakakis und Andreas Merx einige in diesem Kontext zentrale Leitfragen.





- ✓ Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerber\_innen
- ✓ Verbesserte Kund\_innenorientierung, Angebote und Dienstleistungen
- ✓ Verbesserter Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung
- ✓ Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen
- ✓ Aufwertung des Außen-Images von Unternehmen und Organisationen
- ✓ Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierungen
- ✓ Entwicklung einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung

### Was bringt uns Vielfalt wirklich?

An erster Stelle steht für KMU häufig die Frage nach den wirtschaftlichen Vorteilen, dem „business case“, der ihnen mehr Vielfalt im Personal bringen kann. Diese lassen sich auf einige Kernargumente zusammenfassen, die die Fachstelle Diversity Management auf einer Postkarte auf einem Blick anbietet. Belegt sind diese Erfolgsfaktoren durch zahlreiche Unternehmensbefragungen und Wirtschaftsstudien.

### Warum müssen wir uns mit Vielfalt in KMU beschäftigen?

Es sind die gewandelten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die eine Orientierung an vielfaltsorientierten Personalstrategien immer notwendiger machen. Hier sind zunächst vor allem der demographische Wandel und der zunehmende Fachkräftebedarf zu nennen sowie eine zunehmende Vielfalt in der Gesellschaft und ein immer mehr diversifizierter und internationalisierter Arbeitsmarkt. Wer vor diesem Hintergrund zukünftig nicht mit Vielfalt umgehen kann, ist selbst immer weniger zukunftsfähig. Mit Blick auf die deutschen KMU kommt noch deren starke Exportorientierung und der damit verbundene hohe Anteil an europäischen und internationalen Absatzmärkten und Kooperationen hinzu. Diese Realität ist vielen Unternehmen bereits angekommen.

*„Wer zukünftig nicht mit Vielfalt umgehen kann, ist selbst immer weniger zukunftsfähig.“*

Andreas Merx

### Ist Diversity nur etwas für Großunternehmen?

Für viele Großunternehmen ist Vielfalt schon länger ein selbstverständliches Thema und sie verfügen meist über entsprechende finanzielle und auch personelle Ressourcen damit umzugehen. Personalverantwortliche in KMU haben hier meist ganz andere Voraussetzungen. Häufig ist der/die Inhaber/in gleichzeitig der/die Personalentscheider/in, eine Personalabteilung gibt es häufig nicht. Die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sind begrenzt.

Insofern ist es in der Zusammenarbeit mit KMU zum Thema Vielfalt wichtig, für sie passgenaue und spezifische Lösungen zu suchen, die für ihre entsprechende Branche, regionalen Kontext, konkrete Situation, Ressourcen und Ziele passen. Vorgeschneiderte Musterbaukästen sind nicht zielführend.



Andreas Merx  
idm-Vorstand/Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
der IQ-Fachstelle Diversity  
Management



Julia D. Tzanakakis  
idm-Vorstand/Associate Director  
People Strategy & Culture GSA,  
Ernst & Young GmbH

### Wie funktioniert es konkret für KMU?

In der Umsetzung von vielfaltsorientierten Personalstrategien stehen KMU letztendlich eine breite Palette unterschiedlicher Maßnahmen zur Verfügung, die sich insbesondere auf die Bereiche Personalgewinnung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung fokussieren. Exemplarisch zu nennen wären etwa die

#### Mehr zum Thema

Das Arbeitspapier der Fachstelle Diversity Management „Vielfaltsorientierte Personalstrategien in KMU“ 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.  
[www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de)

#### Mehr zum Thema

„Integration und Diskriminierung“ finden Sie in der Expertise „Wechselwirkung zwischen Diskriminierung und Integration – Analyse bestehender Forschungsstände des Zentrums für Türkeistudien und Integrationsforschung (ZfTI) im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.“  
[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

Durchführung einer Bestandsaufnahme durch einen Diversity-Check; Diversity-Trainings zur Sensibilisierung und Aktivierung für Vielfalt; Kulturfaire oder anonymisierte Bewerbungsverfahren, wie sie z.B. die Antidiskriminierungsstelle des Bundes bekannt gemacht hat; neue Wege der Stellensuche etwa über die sozialen Netzwerke wie facebook und XING oder über spezifische Websites wie bspw. das Projekt „tap into talent“ von Tür an Tür in Augsburg; Beratung in der jeweiligen Region bei den Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Bildungseinrichtungen oder Organisationen aus dem Förderprogramm IQ.

### Wie kann man mit dem Thema Diskriminierung umgehen?

Vielfalt und Antidiskriminierung sind immer als zwei Seiten einer Medaille zu sehen. Ohne die oft unbequemen und nicht immer leicht anzusprechenden Themen Macht und Diskriminierungen gezielt anzugehen, werden Vielfaltsprozesse nicht allzu erfolgreich sein. Die gezielte Förderung von Vielfalt in Unternehmen rüttelt an oft lange gewachsenen Machtstrukturen und Hierarchien und löst somit Widerstände und Abwehr bis zu harten Diskriminierungen aus. Widerstände gehören zu diesen Veränderungsprozessen aber durchaus auch dazu und sollten von Anfang an Raum haben und konstruktiv angesprochen werden.

### Was sind „migrantenspezifische“ Kompetenzen?

In erster Linie muss es auf die berufliche Qualifikation eines jeden Einzelnen ankommen. Die Expertise von Mitarbeitenden darf nicht auf die Zugehörigkeit zu einer Minderheit reduziert werden („Delegationsfalle“). Dennoch gibt es einige spezifische Qualifikationen von vielen Menschen mit Migrationshintergrund, die viel besser erschlossen und genutzt werden könnten, zumal in einer zunehmend internationalisierten und interkulturellen Arbeitswelt. Dazu gehören Sprachkenntnisse/Mehrsprachigkeit; Kulturkompetenz in interkulturellen Kontexten; Flexibilität; Eigenmotivation und Risikobereitschaft durch eigene Migrationserfahrungen; Motivation und Belastbarkeit aus der Erfahrung, mehr Leistung erbringen zu müssen, um die gleiche Anerkennung zu erfahren.

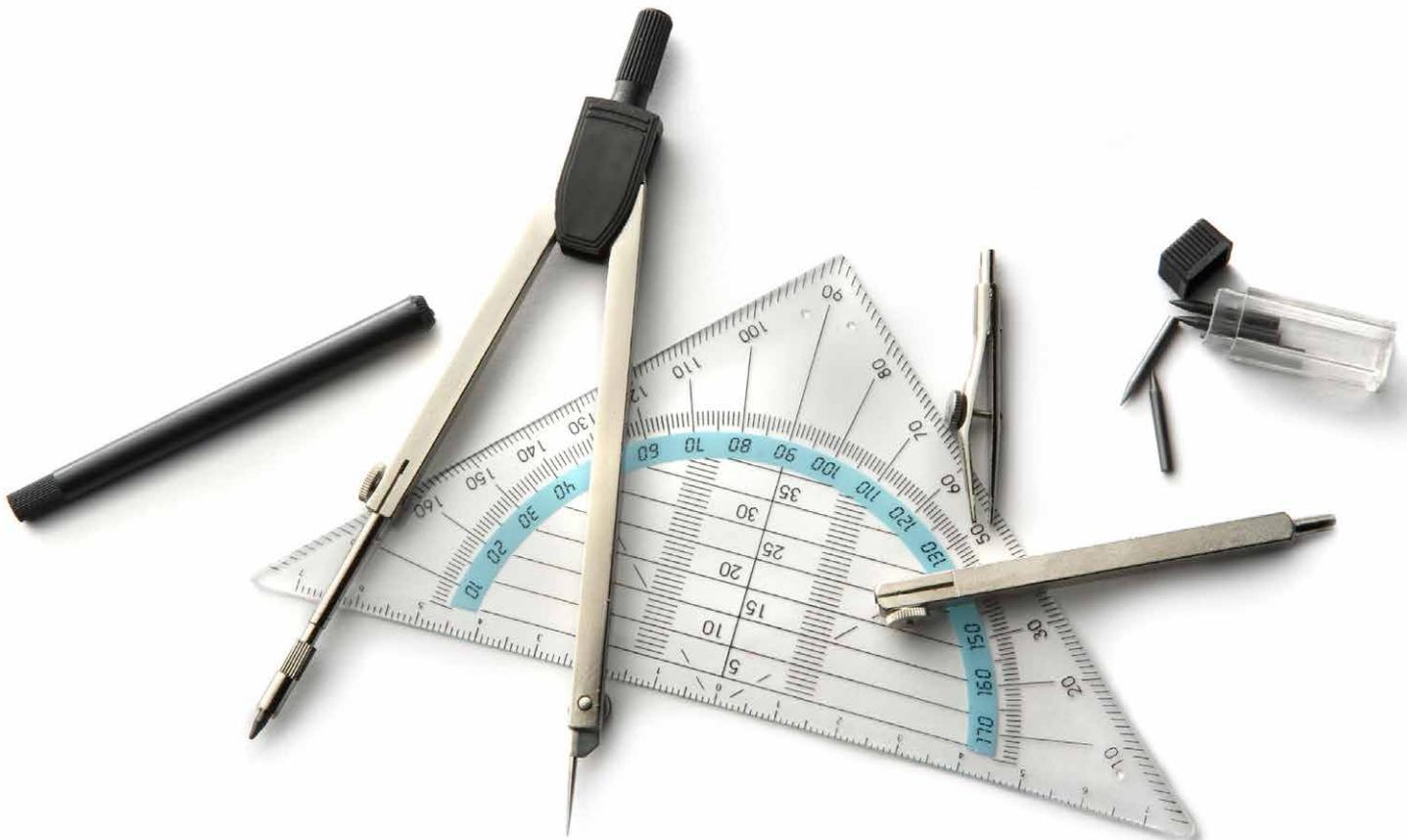
***„In der Umsetzung von vielfaltsorientierten Personalstrategien stehen KMU eine breite Palette unterschiedlicher Maßnahmen zur Verfügung.“***

Andreas Merx, Julia D. Tzanakakis



# „Vielfalt heißt Gewinn – Vielfalt fördern!“

Keynote der Leiterin der Antidiskriminierungsstelle  
des Bundes, Christine Lüders



**Dass Vielfalt und Antidiskriminierung zusammengedacht werden müssen, machte auch die Keynote der Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS), Christine Lüders deutlich. Benachteiligungen am Arbeitsmarkt u.a. aufgrund von Geschlecht, Herkunft und Religion seien bekannt. Eine Strategie, diesen entgegen zu gehen, sei die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren.**

Der durchschnittliche Bruttostundenverdienst von Frauen in Deutschland liegt weiterhin 22 % unter dem von Männern. Deutschland liegt damit im OECD-Vergleich weit hinten. Die wichtigsten Gründe sind dabei strukturelle Barrieren, die einen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen oft verhindern oder die traditionell schlechtere Einstufung in sog. Frauenberufen. Beides nicht hinnehmbar, so Lüders.

Neben diesem schon länger bekannten „Gender Pay Gap“ wird mittlerweile auch ein „Migration Pay Gap“ festgestellt. Dieser betrug nach Berechnungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung 16,5 % im Vergleich der Staatsbürger/innen mit zu denen ohne Migrationshintergrund.

Auch in Bezug auf andere gesellschaftliche Gruppen wie etwa Menschen mit zugeschriebener „Behinderung“ oder muslimischer Religionszugehörigkeit sind solche unserem Rechts- und Demokratieverständnis diametral zuwiderlaufenden Benachteiligungen wissenschaftlich breit erforscht und erwiesen. Im Unternehmenskontext wird das mit dem Begriff des „unconscious bias“ (unbewusste Vorurteile) umschrieben. Dabei geht aber durchaus nicht immer nur um „unbewusste“ Vorteile, die zumal häufig irrational sind und wirtschaftlichen Erfolg verhindern.

#### **Mit anonymisierten Bewerbungsverfahren zu mehr Vielfalt und Chancengleichheit**

Als eine zentrale Strategie, solche „vorschnellen Urteile“ zu überwinden, betrachtet Lüders das Instrument



Christine Lüders  
Leiterin der Antidiskriminierungs-  
stelle des Bundes

der anonymisierten Bewerbungsverfahren. Benachteiligungen auf Grund von Namen, Geschlecht oder Alter ist nach wie vor häufig zu beobachten. Das belegen zahlreiche Studien und die Beratungserfahrung der ADS.

Vor diesem Hintergrund hat die ADS ein deutschlandweites Modellprojekt gestartet, in dem verschiedene Unternehmen, Behörden und Kommunen über insgesamt 8.500 anonymisierte Bewerbungen eingesehen und das Verfahren getestet haben.

Lüders wies darauf hin, dass das Verfahren eigentlich entgegen vieler anderer Behauptungen sehr leicht umzusetzen ist: „Konkret bedeutet dieses Verfahren den

***„Vorurteile sind in der Regel vorschnelle Urteile. Sie sind somit irrational. Wenn Vorurteile bei Ihren Entscheidungen eine Rolle spielen, wird es Ihrem Unternehmen schaden. Personalstrategien, die auf Vielfalt setzen, und Diversity-Management hingegen können Ihnen dabei helfen, diesen „unconscious bias“ zu überwinden.“***

Christine Lüders

Verzicht auf ein Foto, den Namen, die Adresse, das Geburtsdatum und Angaben zum Familienstand der sich bewerbenden Person in der ersten Bewerbungsphase. Erst wenn die Entscheidung über die Einladung zum Vorstellungsgespräch gefallen ist, erhalten die Personalverantwortlichen die kompletten Unterlagen.“

Diversity-Maßnahmen dennoch schwer?“, fragte sich Lüders. Eine Studie der Managementberatung Kienbaum hatte in Bezug auf diese Frage herausgefunden, dass mehr als 70 % der befragten Unternehmen keine Diversity-Strategie hatten, obwohl das Thema Fachkräftemangel immer deutlicher ins Bewusstsein gerückt war. In einem Projekt der ADS zu „Diversity in

*„Im anonymisierten Verfahren stehen nicht äußere Merkmale im Vordergrund – wie der Klang eines Namens, das Lächeln auf dem Foto, das Alter oder das Wohnviertel des Bewerbers/der Bewerberin. Sondern die Qualifikation.“*

Christine Lüders

Das ADS-Projekt konnte erfolgreich abgeschlossen werden, da es die leichte technische Durchführbarkeit und die tatsächliche Verbesserung von Chancengleichheit nachweisen konnte. Vor allem Frauen und Bewerber/innen mit Migrationshintergrund hatten von den anonymisierten Bewerbungen profitiert und ihre Chancen, aufgrund ihrer Qualifikationen ausgewählt zu werden, wurden merklich verbessert.

#### **Chancen von Diversity nutzen – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren einer gelingenden Umsetzung**

„Diversity ist ökonomisch von Vorteil und rechtlich geboten: Warum also tun sich viele Unternehmen mit

Verwaltungen“ waren Forscherteams der Frage nachgegangen, was Vielfalt verhindert oder erschwert, selbst wenn die grundsätzliche Notwendigkeit durchaus schon erkannt wurde.

Als wichtigste Herausforderungen, die auch auf den Unternehmenskontext übertragen werden konnten wurden festgestellt:

- Angst vor Überlastung
- Mangelndes Verstehen von Diversity
- Technokratische Umsetzung und als Folge:
- Diversity wird als „Pflichtprogramm“, als „Belästigung“ empfunden.

Aber solche Hindernisse und Barrieren für mehr Vielfalt können auch überwunden werden. Als wichtigste Erfolgsfaktoren nannte Lüders:

- Benennung von inhaltlich erkennbar verantwortlichen Schlüsselpersonen
- Sichtbare Übernahme von Verantwortung durch Führungskräfte
- Aufbau von Diversity-Kompetenz durch Diversity-Trainings
- Austausch über Strategien und Maßnahmen in Unternehmensnetzwerken
- Ist-Analyse der Personalzusammensetzung und –personalprozesse auf Vielfalt verhindernde und fördernde Faktoren
- Auswahl geeigneter Instrumente wie z.B.: Flexible Arbeitszeiten, kulturfaire Stellenanzeigen, Einrichtung barrierefreier Arbeitsplätze usw.

#### **Impulsgeberin**

Christine Lüders war unter anderem als Vorstandsreferentin und Abteilungsleiterin bei Lufthansa tätig und leitete das Referat Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation im Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration in Nordrhein-Westfalen. Die studierte Pädagogin war zuletzt Referatsleiterin für Öffentlichkeitsarbeit und Beauftragte für Stiftungen im Kultusministerium in Hessen. Seit Februar 2010 ist sie Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

**Kontakt:** [poststelle@ads.bund.de](mailto:poststelle@ads.bund.de)

**Website:** [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

#### **Mehr zum Thema**

Die gesamte Rede finden Sie unter:  
[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de) oder unter  
[www.vielfalt-gestalten.de/angebote/tagungen](http://www.vielfalt-gestalten.de/angebote/tagungen)

Abschließend empfahl Lüders die Förderung von Vielfalt sowie den gezielten Abbau von Diskriminierungen nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen wirtschaftlichen Vorteile, aber auch hinsichtlich der wünschenswerten gesellschaftlichen Effekte, möglichst verbindlich zu gestalten. Schriftliche Selbstverpflichtungen seien hier eine guter Weg, den notwendigen „Kultur- und Bewusstseinswandel“, um den es vor allem geht nachhaltig zu gestalten.

**Mehr zum Pilotprojekt** „Anonymisierte Bewerbungsverfahren der ADS mit zahlreichen Materialien, einem Leitfaden für Arbeitgeber und dem Abschlussbericht finden Sie hier:  
[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

**Mehr zum ADS-Projekt** „Diversity in Verwaltungen“ sowie die zentrale Handreichung, einen Qualitätsleitfaden und umfangreiches Praxismaterial hier:  
[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

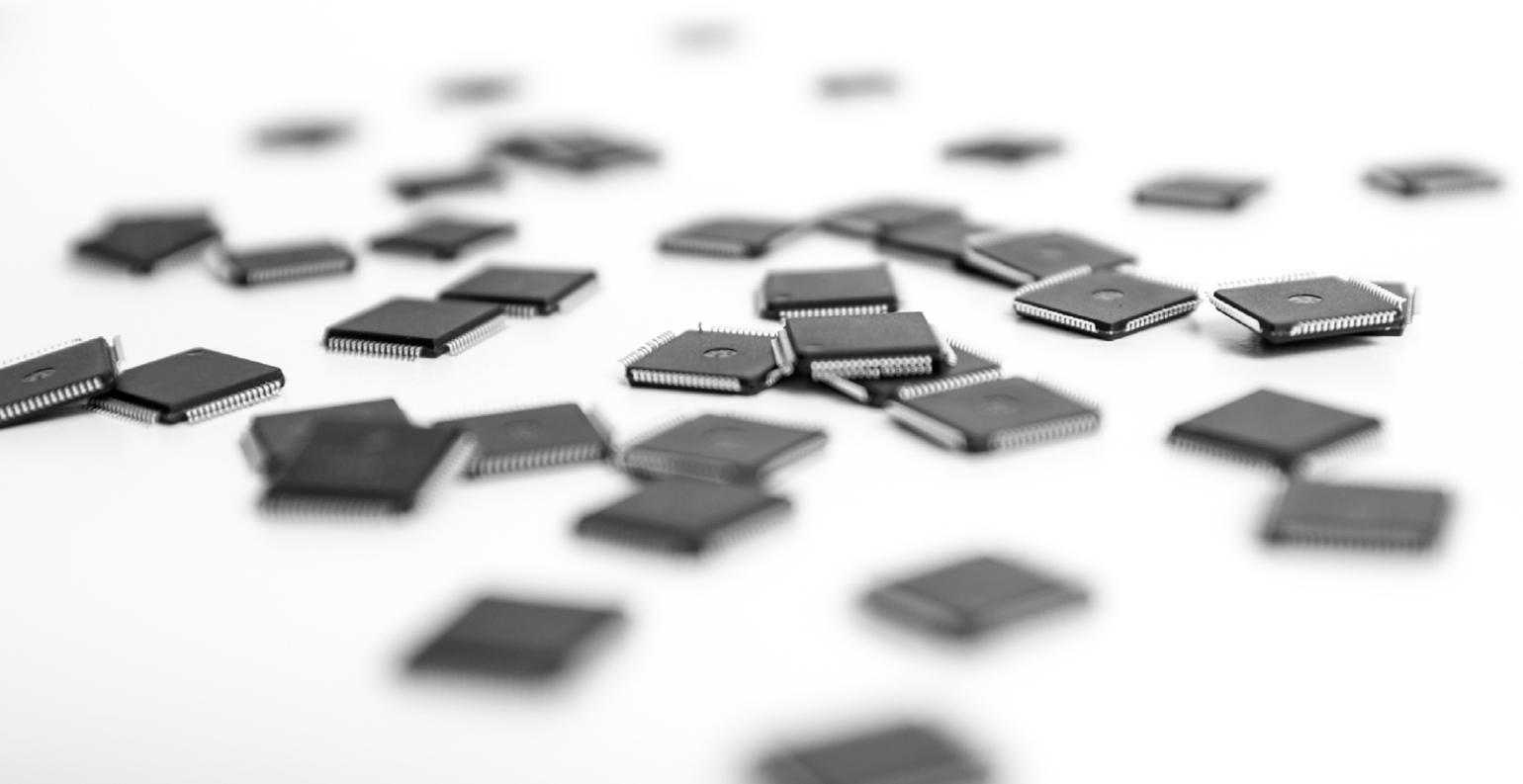
***„ANONYMISIERUNG WIRKT.  
Sie stellt Chancengleichheit her  
und garantiert eine faire erste  
Bewerbungsrunde.“***

Christine Lüders

# IV

## Praxisforum KMU in IQ

Beim Praxisforum waren Vertreter/innen aus den Landesnetzwerken des Förderprogramms Integration durch Qualifizierung (IQ) vertreten, dessen Ziel es ist, die Arbeitsmarktintegration von Migrant/innen in Deutschland strukturell und nachhaltig zu verbessern. Im Hinblick darauf stellten die eingeladenen Referent/innen ihre Ansätze zur Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen vor Ort vor.





Bülent Arslan  
Geschäftsführer imap GmbH



Kay Träger  
EXIS Europa e. V.,  
Leitung Landesnetzwerk Sachsen



Gesine Keßler-Mohr  
Handwerkskammer Hamburg,  
Bereichsleitung Handwerk und Integration

## Vorstellung der Landesnetzwerke vor Ort

### **Bülent Arslan, Geschäftsführer imap GmbH, Institut für interkulturelle Management und Politikberatung, IQ-Landesnetzwerk Baden-Württemberg**

Als Projektträger und operativer Partner des Landesnetzwerks Baden-Württemberg koordiniert imap GmbH das Projekt „Interkulturelle Öffnung der KMU: Ein regional- und branchenspezifischer Ansatz für die Stärkung von Unternehmen zur Begegnung des Fachkräftemangels“. Sechs KMUs im Bereich Elektrotechnik in den Regionen Stadtkreis Ulm, Landkreis Alb-Donau und Landkreis Biberach sollen in der zweijährigen Projektzeit auf den demographischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel vorbereitet werden, der in der Region und Branche bereits vorhanden ist. Eine Begleitung beim Prozess der Interkulturellen Öffnung ist geplant. Aktuell befindet sich das Projekt in der Akquisephase.

### **Kay Träger, EXIS Europa e. V., Leitung Landesnetzwerk Sachsen**

Der Anteil von ansässigen Menschen mit Migrationsgeschichte ist in Sachsen sehr gering, wodurch die Relevanz des Themas Vielfalt für viele Unternehmen nicht ersichtlich ist. Handlungsbedarf wird dagegen in den Unternehmen gesehen, die bereits unter dem akuten Fachkräftemangel leiden. Dazu gehören die Bereiche Transport/Logistik oder Gesundheit/Pflege. Das Landesnetzwerk Sachsen hat für beide Handlungsansätze entwickelt. Sensibilisierungsstrategien auf der einen Seite und Beratungsangebote auf der anderen. So hat man bspw. die Beratungsstellen zur Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse um Angebo-

te zur Beratung für Unternehmer/innen erweitert. Hier besteht für diese die Möglichkeit, sich u.a. zu Fragen des Aufenthaltsrechts oder zu Umfang, Kosten und Zeitdauer von Anerkennungsverfahren zu erkundigen. Hilfreich ist in beiden Fällen die Kooperation mit Schlüsselpersonen vor Ort, die bereits Zugang zu den Unternehmen haben, wie Personaldienstleister/innen, der Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit oder die Handwerkskammern.

### **Gesine Keßler-Mohr, Handwerkskammer (HWK) Hamburg, Projektleitung IQ Landesnetzwerk Hamburg – NOBI, Bereichsleitung Handwerk und Integration**

Hamburg ist ein sehr vielfältiges Bundesland, dem durch Demografie und Migration massive Veränderungen in der Bevölkerung bevorstehen. Eine Potenzialanalyse im Handwerk zeigte, dass sich dies auch in den Mitgliedsunternehmen der Handwerkskammer Hamburg widerspiegelt. In den ehrenamtlichen Gremien wird es aber bisher nicht sichtbar, dass 25 % der Betriebsinhaber/innen und 11 % der Auszubildenden einen ausländischen Pass haben. Der Anteil mit Migrationshintergrund wird bei beiden deutlich höher geschätzt. Die Vielfalt bei den Mitgliedsunternehmen geht mit unterschiedlichen Bedürfnissen einher, die vielfältiger Ansätze seitens der HWK bedürfen. Um dies leisten zu können und Unternehmen gleichzeitig interkulturell (in Bezug auf Menschen mit Migrationshintergrund, aber auch auf Frauen, Menschen mit zugeschriebener „Behinderung“ etc.) zu öffnen, hat man sich in Hamburg bewusst für die Kooperation mit dem Förderprogramm IQ entschieden. Zu den konkreten Maßnahmen zählt z.B. „Job-Kontakt – die Jobbörse für Migrantinnen“, die über IQ und durch Unterstützung der BA ins ganze Bundesgebiet ausstrahlt.



Egon Herzig  
Leiter BTZ-Augsburg,  
HWK für Schwaben, Augsburg



Alexander Demmler  
Demmler Landtechnik und  
Lohnpressen, Kammlach



Vasyl Pyrih  
Auszubildender bei Demmler  
Landtechnik und Lohnpressen,  
Kammlach

**Egon Herzig, Leiter Berufsbildungs- und Technologiezentrum (BTZ), HWK für Schwaben, Augsburg**

**Alexander Demmler, Demmler Landtechnik und Lohnpressen, Kammlach**

**Vasyl Pyrih, Auszubildender bei Demmler Landtechnik und Lohnpressen, Kammlach**

Mit dem Projekt „Chance Migration im Handwerk“ engagiert sich die Handwerkskammer zum Thema Sicherung und Förderung von Fachkräften im Handwerk. Zu den Aufgaben gehört die Beratung von Handwerksbetrieben in allen migrationsspezifischen Themen hinsichtlich der Einstellung von Migrant/innen über Eingliederungshilfen, aufenthalts- und arbeitsrechtlichen Fragen. Außerdem kooperiert sie mit regionalen Fachberatungsstellen und der Arbeitsverwaltung. Die Ansprache von Betriebsinhaber/innen mit Migrationshintergrund sowie die Beratung von Zuwander/innen inkl. Laufbahnberatung gehört auch dazu. Als Beispiel einer erfolgreichen Beratung wurde Herr Herzig von Herrn Demmler von der Firma Demmler Landtechnik und Lohnpressen und dessen Auszubildenden Vasyl Pyrih begleitet. Beide beschrieben den Weg bis zur Einstellung des aus der Ukraine stammenden Lehrlings. Herausforderungen bestanden dabei vor allem bei der Visums-Erteilung, Behördengängen und der Kooperation mit der Arbeitsagentur sowie den zu Beginn bestehenden sprachlichen Hürden. Der Prozess hat sich als sehr zeitintensiv herausgestellt, wurde aber von der Handwerkskammer unterstützend begleitet und konnte durch den Willen des Unternehmers und des Auszubildenden erfolgreich abgeschlossen werden.

## Diskussion

**Welche Unterstützungsleistungen können Handwerkskammern anbieten?**

Herzig sieht die Aufgabe der Handwerkskammer Schwaben vor allem darin, Ansprechpartner für Unternehmen und potentielle Fachkräfte zu sein. Sie können den Kontakt zu Ausländerbehörden herstellen, Verfahren über die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) begleiten und interessierten Betrieben neue Wege aufzeigen.

Die Frage aus dem Publikum, ob denn Unterstützungsleistungen im Hinblick auf Diskriminierungserfahrungen von Angestellten vorhanden sind, musste seitens der HWK-Vertreter/innen verneint werden.

Die Podiumsgäste waren sich darin einig, dass nicht nur das, was vermittelt wird, entscheidend ist, sondern auch das wie. Eine vielfaltsorientierte und kundensensible Beratung sei nur dann möglich, wenn auch die Berater/innen interkulturell und antirassistisch sensibilisiert sind, dazu gehört auch das Bewusstsein, eine einfache Sprache für komplexe Zusammenhänge zu verwenden. Die Öffnung der Beratungsorganisationen gilt als Voraussetzung für eine qualitative und effektive Arbeit.

**Wie bekommt man Zugang zu den Unternehmen?**

In Sachsen gestalte sich der Zugang zu den Unternehmen problematisch, so Kay Träger vom dortigen Landesnetzwerk. Es habe sich daher als sinnvoll erwiesen, mit Partner/innen vor Ort zu kooperieren, die bereits einen Zugang zu den Unternehmen haben und dort anerkannt sind; dazu gehören u.a. Mitarbeiter/innen Handwerkskammern, der Arbeitgeberservices oder der Personaldienstleister. Durch sie sei es möglich, re-

levante Themen einzubringen, die Bedarfslagen der KMU abzufragen und so passgenaue Angebote für diese zu machen. Gelingt der Kontakt zu Unternehmen, würden diese positiv anderen davon berichten und so als Multiplikator/innen fungieren.

Gesine Keßler-Mohr von der HWK Hamburg berichtete, dass der Zugang zu Unternehmen auch über konkrete und aktuelle Themen möglich ist. Das Thema Betriebsnachfolge sei ein solches, das sowohl für Menschen mit als auch ohne Migrationshintergrund relevant ist. Tausende Betriebe werden zukünftig keine/n Nachfolger/in haben. Hier braucht es Veranstaltungen, die Menschen zusammenführen, um sich kennenzulernen, zu informieren und gemeinsam neue Wege zu überlegen.

Auch eine offensive Pressarbeit könne entscheidend sein, darin waren sich die beiden Handwerkskammer-Vertreter/innen, Keßler-Mohr und Herzig, einig. Hier gelte es gerade gute Praxisbeispiele zu präsentieren, die Wege aufzeigen und als Vorbilder fungieren. „Tu Gutes und sprich viel darüber“, resümierte Herzig von der HWK Schwaben abschließend.

In jedem Fall sei der Zugang zu Unternehmen ein sehr aufwendiger und ressourcenintensiver Prozess, der sich aber auszahle. Leider würden viele Unternehmen aber erst handeln, wenn der Leidensdruck sehr hoch ist.

#### **Wer sind neben Ausländerbehörden und Kammern noch relevante Ansprechpartner?**

Wichtig sei die Kooperation mit den Kommunen vor Ort, so Bülent Arslan von imap GmbH. Die Abwanderung von ausländischen Fachkräften, habe gezeigt, dass ein Umdenken nötig ist. Es reiche nicht aus, sich um die Bedürfnisse der Fachkräfte selbst zu bemühen. Der

Blick müsse auch auf deren Familien gerichtet werden. Gerade Kommunen spielen dabei als Kooperationspartner eine entscheidende Rolle, wenn es um die Fragen nach Kindergarten, Schule oder Freizeitangeboten geht.

Auf Anfrage aus dem Publikum, ob nicht auch Betriebsräte wichtige Ansprechpersonen seien, warf Arslan ein, dass Gespräche mit Geschäftsführer/innen in ihrem Projekt eine zögerliche Haltung in Hinsicht auf das Einbeziehen der Betriebsrät/innen gezeigt haben. Keßler-Mohr berichtete, dass es Kooperationsprojekte gerade mit Kammern etc. gebe. Sonst seien in Handwerksbetrieben häufig unter 20 Beschäftigte angestellt und so auch keine Betriebsrät/innen vorhanden. Ein Austausch finde aber dennoch in Gremien der HWKs statt, bei denen Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Vertreter/innen teilnehmen.

Ebenfalls auf Anregung des Publikums wurden auch die Universitäten als relevante Kooperationspartner benannt. Gesine Keßler-Mohr meinte dazu, dass das Interesse seitens der Kammern an ausländischen Studierenden, die in Deutschland bleiben wollen, groß sei. Auch an denen, die das Studium abbrechen, deren Quote höher als bei deutschen Studierenden sei. Sie wären auch für Ausbildungen, z.B. im medizinischen Bereich interessant. Leider fehle häufig eine Kooperation mit Universitäten. Kay Tröger verwies dazu auf ein Projekt der Universität Leipzig zum Thema.



#### **Moderation**

Jakob Ruster, Leiter der IQ-Fachstelle Diversity Management

**„Der Blick muss auch auf die Familien der angeworbenen Fachkräfte gerichtet werden.“**

Bülent Arslan

# V

## Workshops

**Unternehmen steht eine breite Palette an Maßnahmen und Strategien zur gezielten Förderung von Vielfalt zur Verfügung. Diese lassen sich insgesamt vor allem den drei zentralen Handlungsebenen Personalgewinnung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zuordnen.**

**Aus dem weitreichenden Handlungsspektrum erprobter Instrumente der Unternehmenspraxis und der Arbeit mit Unternehmen wurden einige Beispiele in den Workshops zu den Themen Diversity-Check, Kommunikation, Rekrutierung und Intersektionalität vorgestellt.**

Eine kurze Zusammenfassung der Workshops haben wir hier für Sie zusammengestellt. Die ausführlichen Präsentationen der Referent/innen finden Sie auf unserer Website unter [www.vielfaltgestalten.de/angebote/tagungen](http://www.vielfaltgestalten.de/angebote/tagungen).



## Workshop 1:

# Wie fange ich an? Das Online-Tool Diversity – ein erster Gestaltungsschritt für ein Diversity Management

**Workshop mit Dr. Edelgard Kutzner, Sozialforschungsstelle der TU Dortmund**

Mit dem Instrument „Online-Diversity“ können Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft – ihr Diversity-Management – im Internet kostenlos testen. ([www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)). Es dient Unternehmen und Einrichtungen vor allem zur Sensibilisierung und Information sowie zur Orientierung durch erste Handlungsempfehlungen und ist dabei einfach zu bedienen.

Durch verschiedene Angebote ist das Online-Tool Selbstanalyseinstrument sowie Lern- und Informationstool in einem:

Wissensvermittlung findet über kurze Informationstexte zu verschiedenen Themen, wie Diversity Management, Arbeitsorganisation oder Unternehmensstrategien sowie über die Präsentation guter Praxisbeispiele statt. Interessierte können sich so mit dem Thema vertraut machen.

In einem Kurz-Check können Unternehmen/Einrichtungen prüfen, ob sie auf die Herausforderungen zukünftiger Personal- und Organisationsentwicklungen vorbereitet sind. Die Auswertung ermöglicht eine allererste Einschätzung und Sensibilisierung für dann weiter zu vertiefende Bereiche.

Kern des Online-Tools ist ein umfassender Online-Fragebogen zu verschiedenen Vielfaltsthemen in Unternehmen/Einrichtungen. Dieser beinhaltet jeweils einen Katalog an Fragen zu den Handlungsfeldern Unternehmenspolitik, Personalmanagement, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Gesundheit, Lohn und Leistung, Führung, Unternehmenskultur, Interessenvertretung, Marketing, Public Relations sowie Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. Der Fragebogen kann online gesamt oder nur für einzelne Handlungsfelder bearbeitet werden.

Nachdem man den gesamten Fragebogen oder eben ein oder mehrere Handlungsfelder bearbeitet hat, ermöglicht das Tool eine Auswertung der Antworten mit Punktwerten, eine Visualisierung über Ampelfarben



Dr. Edelgard Kutzner  
Sozialforschungsstelle der TU Dortmund

sowie eine grobe inhaltliche Auswertung mit ersten Anhaltspunkten über mögliche Problemfelder und Handlungsempfehlungen.

Sowohl die Auswertung wie auch das gesamte Instrument ist standardisiert für eine breite Vielzahl an Unternehmen und Einrichtungen konzipiert worden. Für die Ausarbeitung eines sehr spezifisch ausdifferenzierten und passgenauen Gesamtkonzepts ist das Instrument insofern „zu allgemein“. In vielerlei Hinsicht eignet es sich jedoch hervorragend für eine erste Bestandsaufnahme, Sensibilisierung, erste Agendaentwicklung und Erstellung eines Grobkonzepts. Auch auf dem weiteren Weg kann es immer wieder als Selbstanalyseinstrument oder in internen Workshops eingesetzt werden.

### Impulsgeberin

Dr. Edelgard Kutzner ist Soziologin im Forschungsbereich „Dienstleistungen im gesellschaftlichen Wandel“ der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Arbeits- und Industriosozologie, Organisationssoziologie, industrielle Beziehungen und Frauen- und Geschlechterforschung. Empirische Forschung und Beratung zur Organisations- und Personalentwicklung im Produktions- und Dienstleistungsbereich hat sie u.a. zu den Themen Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, innovative Dienstleistungen, Gender Mainstreaming, Diversity-Management und Betriebsklima durchgeführt.

**Kontakt:** [Kutzner@sfs-dortmund.de](mailto:Kutzner@sfs-dortmund.de)

**Website:** [www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de)

### Mehr zum Thema

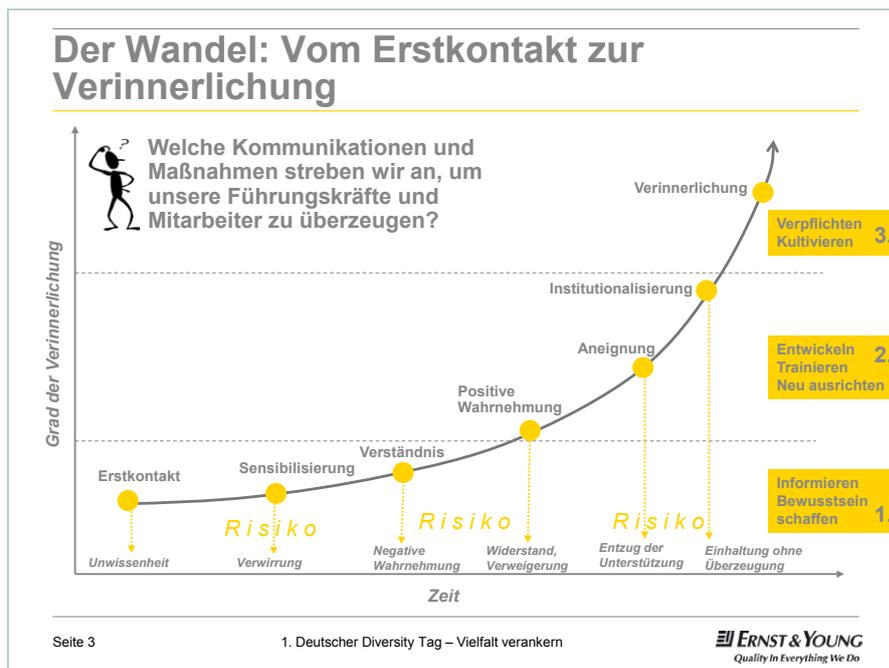
Das umfassende Informations- und Selbstanalyseangebot des Online-Tools Diversity finden Sie unter [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

## Workshop 2:

# Vielfalt verankern – praktische Ansätze für die Kommunikation, die Mitarbeiterentwicklung und den kulturellen Wandel

Workshop mit Julia D. Tzanakakis und Dr. Sonja Würtemberger von der Ernst & Young GmbH.

Nach einer kurzen Einführung in die unsichtbaren und sichtbaren Faktoren, welche Strukturen in Arbeitsgruppen und Teams beeinflussen, beschrieben die Mitarbeiterinnen des internationalen Unternehmens Ernst & Young welche Phasen der Implementierung von Vielfalt in Unternehmen relevant sind und welche Risiken jeweils bestehen können.



In der ersten Phase „Informieren, Bewusstsein schaffen“ sei v.a. die Kommunikation entscheidend. Es komme darauf an, wie ein Bewusstsein für das Thema Vielfalt geschaffen werden könne und wie es erklärt werde.

## Kommunikationsmaßnahmen – mit Humor

- Um den Wandel zu begleiten, sind in der Kommunikation nicht nur Fakten, sondern vor allem Emotionen wichtig
- Vielfalt muss erfahrbar werden, anhand von Beispielen und Illustrationen (implizite Kommunikation)
- Mögliche Formate: Plakate – auch selbst gemalt, Gespräche, Vielfalts-Frühstück mit der Belegschaft, Gewinnspiele, Wettbewerbe, Youtube-Videos, Comics etc.

In der zweiten Phase „Entwickeln, Trainieren & Neu ausrichten“ erklärten die Referentinnen, dass es v.a. um die Personalentwicklung gehe. Entscheidend sei hier Bewusstsein für Unterbewusstes sowie einen persönlichen Bezug bei den Mitarbeitenden und Führungskräften zum Thema zu schaffen. Entsprechend wurde u.a. das Konzept „Unconscious Bias“ vorgestellt, das unterbewusste Verallgemeinerungen der Umwelt beschreibt, die das tägliche Miteinander in Unternehmen beeinflussen.



Dr. Sonja Würtemberger und  
Julia D. Tzanakakis, Ernst&Young GmbH

## Personalentwicklung

- Persönliche Betroffenheit wecken
- Mehr über sich erfahren, als über ‚die Anderen‘
- Führungskräfte zum Thema „Unconscious Bias“ schulen

Als Phase drei „Verpflichten, Kultivieren“ wurde beschrieben, wie es nach der Einführung und Sensibilisierung für die Thematik „Vielfalt“ möglich ist, einen kulturellen Wandel im Unternehmen zu gestalten, der auf einer Selbstverpflichtung und neuen Unternehmenskultur basiert. Dazu seien v.a. 3 Schritte notwendig:

Schritt 1: Vision passend zum Unternehmen schaffen

Schritt 2: Einen Plan für den Wandel erstellen

- Wer ist von der Veränderung betroffen?
- Wie stark ist die Veränderung und damit der Verlust/die Ängste der Betroffenen?
- Mit welchen Maßnahmen erreiche ich alle Betroffenen zielgerichtet?

Schritt 3: In Aktion treten – und miteinander reden, reden, reden ...

### Impulsgeberinnen

Julia D. Tzanakakis, idm-Vorstand, Associate Director People Strategy & Culture GSA, Ernst & Young GmbH  
Dr. Sonja Würtemberger, Projekt- und Change Management, Ernst & Young GmbH

**Kontakt:** [www.ey.com/DE](http://www.ey.com/DE)

### Mehr zum Thema

Die gesamte Präsentation finden Sie unter:  
[www.vielfalt-gestalten.de/angebote/tagungen](http://www.vielfalt-gestalten.de/angebote/tagungen)

## Workshop 3:

# „tap into talent – internationale Talente für Unternehmen“ und „Die Mentoring-Partnerschaft“, Projekte von MigraNet - IQ-Landesnetzwerk Bayern



Anne Güller-Frey, IQ-Landes-  
netzwerk Bayern/MigraNet



Sevda Kolkiran, IQ-Landes-  
netzwerk Bayern/MigraNet

**Workshop mit Anne Güller-Frey und Sevda Kolkiran vom  
IQ-Landesnetzwerk MigraNet/Bayern**

## „Tap into talent“ – Inno- vative Online-Jobbörse nach kanadischem Vorbild

Das für Ende 2013 geplante Online-Portal Portals „tap  
into talent – internationale Talente für Unternehmen“

### Impulsgeberin

Anne Güller-Frey, MigraNet Transnationale Koordination, Expertin zu Themen Migration und Arbeitsmarkt, Koordination von EU-Projekten (trans-)national, Lehrbeauftragte an der HdBA Mannheim, Trainerin für interkulturelle Verständigung (LIDIA), Mitglied des Bayerischen Integrationsrats.

**Kontakt:** [anne.gueller-frey@tuerantuer.de](mailto:anne.gueller-frey@tuerantuer.de)

**Website:** [www.tuerantuer.de](http://www.tuerantuer.de); [www.migranet.org](http://www.migranet.org)

### Mehr zum Thema

Es stehen wenig belastbare Informationen über die Erfahrungen und Ansichten der Arbeitgeber hinsichtlich der Einstellung von Arbeitskräften aus dem Ausland zur Verfügung. Um die Thematik näher zu beleuchten, hat die OECD zusammen mit dem DIHK eine Unternehmensbefragung durchgeführt, an der ca. 1.100 Unternehmen teilnahmen. Unter anderem ging es um die Erfahrungen der Arbeitgeber die Arbeitskräfte aus dem Ausland eingestellt haben. Die Befragung machte deutlich, dass bei diesen nicht nur die Vorbehalte gegenüber dem deutschen Antragsystem groß sind, sondern auch wenig bekannt ist, über das Prozedere zur Einstellung von Arbeitskräften aus dem Ausland - also wenig Informationen über den gesamten Integrationsprozesses vorhanden sind.

beruht auf der Erfahrung des kanadischen Vorbilds des „Immigrant Employment Council of British Columbia“ ([www.tapintotalent.ca](http://www.tapintotalent.ca)), das bereits 2009 gestartet ist.

Ziel des Portals ist es, eine bayernweite Informations- und Anlaufstelle für Unternehmen, Kommunen, Arbeitgeber/innen und Migrant/innen zu sein. Ihnen soll eine Plattform für Dialog und Vermittlung von Kontakten und Stellen geboten werden.

Angestrebt wird dabei v.a. eine enge Zusammenarbeit mit Arbeitgeber/innen, die das Portal aktiv nutzen sollen. Neben allgemeinen Informationen zum beruflichen Integrationsprozess, soll es ihnen die Möglichkeit eröffnen, Kandidat/innen zu finden, die sie anderweitig möglicherweise nicht finden würden. Ergänzend sollen verschiedene Unterstützungselemente speziell für Unternehmen angeboten werden (z.B. spezielle Fragestellungen im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Migrant/innen).

## Die Mentoring-Partnerschaft

Qualifizierte Migrant/innen bringen aus ihren Heimatländern Bildung, Berufserfahrung und Sprachkenntnisse mit. Um erfolgreich auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu sein, fehlen ihnen jedoch oft die nötigen beruflichen Netzwerke und Kenntnisse des lokalen Arbeitsmarkts.

Ziele des Programms sind daher v.a. diese Lücken zu schließen und neue Perspektiven zu erschließen. Qualifizierte Migrant/innen erhalten so eine erhöhte Chance der Eingliederung in den deutschen Arbeitsmarkt und dem wachsenden Fachkräftemangel kann durch Förderung vorhandener Potentiale entgegenge- wirkt werden.

Die nach kanadischem Vorbild entwickelte „Die Mentoring-Partnerschaft“ bringt qualifizierte Migrant/innen (Mentees) und etablierte Profis (Mentor/innen) in eine berufsrelevante Beziehung. Die Mentor/innen sind dabei berufserfahrene Persönlichkeiten, die eine andere Person (Mentee) in ihrer beruflichen Entwick-



lung für die Dauer von vier Monaten begleiten. Die Mentees profitieren dabei von den beruflichen Netzwerken ihrer Mentor/innen sowie von deren Kenntnissen des lokalen Arbeitsmarktes und der Unternehmens- und Arbeitskultur.

Mentor/innen gewinnen durch die Mentoring-Partnerschaft Einblicke in die Berufswelten anderer Länder und Unternehmen können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und Kontakte zu potenziellen Mitarbeiter/innen herstellen.

#### Impulsgeberin

Sevda Kolkiran ist Projektleiterin des Programms „Die Mentoring-Partnerschaft“ bei Tür an Tür - Integrationsprojekte GmbH in Augsburg. Sie ist gelernte Diplom Kauffrau (Univ.) und war mehrere Jahre in der Wirtschaft, in den Bereichen Marketing, Vertrieb, und Logistik tätig.

**Kontakt:** mentoring@tuerantuer.de

**Website:** www.tuerantuer.de, www.migranet.org

#### Mehr zum Thema

finden Sie unter: [www.mentoring.migranet.org](http://www.mentoring.migranet.org)

## Workshop 4: Diversity Management – machen wir das schon? Alter – Geschlecht – Migration zusammen denken!

### Workshop mit Maria Virginia Gonzalez Romero und Michaela Hillmeier von der IQ-Fachstelle Diversity Management

Dieser Workshop war im Sinne einer Trainingseinheit aufgebaut und auf die interaktive Mitarbeit der Teilnehmenden ausgerichtet. Methodisches Ziel war es, sowohl einen Raum für Input als auch für Erfahrungsaustausch zu schaffen.

Schwerpunktthema war das Konzept „Mehrdimensionalität“. Dieses geht davon aus, dass sich die Unter-

schiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in sog. Dimensionen betrachten lassen. In Bezug auf den Unternehmenskontext heißt das, dass alle Mitarbeitenden und auch Führungskräfte als Personen verschiedenen Gruppen zugehören und darin verschiedene Rollen ausfüllen. So ist ein Mitarbeiter bspw. nicht nur Fachkraft in seinem Gebiet, sondern auch Vater, in Scheidung lebend und hat einen spanischen Migrationshintergrund. All dies hat Einfluss auf seine Person und damit auch auf seinen Arbeitsalltag.



Maria Virginia  
Gonzalez Romero,  
IQ-Fachstelle  
Diversity Management

Michaela Hillmeier,  
IQ-Fachstelle  
Diversity  
Management

### Vielfalts-Dimensionen

Kernstück des Workshops war die Bearbeitung des Fallbeispiels „Das Mitarbeitendengespräch“, welches von den Fachstellenmitarbeiterinnen eigens für den Workshop entwickelt wurde. Die Teilnehmenden sollten sich dabei vorstellen, sie seien Besitzer/in einer Firma mit 30 Angestellten. Ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin (50 Jahre/Migrationshintergrund) steht

#### Impulsgeberinnen

Maria Virginia Gonzalez Romero ist Soziologin. Sie arbeitet seit vielen Jahren in den Bereichen Empowerment, interkulturelle Verständigung, Integration und Feminismus. Seit 2012 ist sie beim VIA Bayern für die Durchführung der Kombi Laufbahnberatung für ehrenamtliche Berater/innen mit Migrationshintergrund zuständig. Sie ist Mitarbeiterin der IQ-Fachstelle Diversity Management.

**Kontakt:** marvi.gonzalez@via-bayern.de

Michaela Hillmeier ist Ethnologin sowie u.a. interkulturelle und Social-Justice-Trainerin. Sie ist Leiterin des Projekts „WERTvoll MITeinander“ beim VIA Bayern e.V., das sich im Rahmen des Wertebündnis Bayern um interkulturelle Schulentwicklung bemüht. Sie hat mehrere Multiplikator/innen und Train-the-Trainer Fortbildungen entwickelt und durchgeführt. (Schwerpunkte: Interkulturelle Öffnung im Jugendverband und im organisierten Sport sowie im Projekt KOMBI-Laufbahnberatung). Sie ist Mitarbeiterin der IQ Fachstelle Diversity Management (derzeit in Elternzeit).

**Kontakt:** michaela.hillmeier@via-bayern.de

#### Mehr zum Thema

Die gesamte Übung mit Fallbeispiel finden Sie unter:  
[www.vielfalt-gestalten.de/angebote/tagungen](http://www.vielfalt-gestalten.de/angebote/tagungen)

Dieses Beispiel wurde gewählt, da darin die Dimensionen Alter – Geschlecht – Migration enthalten sind und die Personengruppe „ältere Frauen mit Migrationshintergrund“ eine derjenigen ist, die aufgrund dieser mehrfachen Diskriminierungskriterien am Arbeitsmarkt häufig benachteiligt ist bzw. aus Sicht der Arbeitsvermittlung als „schwer vermittelbar“ gilt.

bevor, welche entgegen ihres sonstigen Verhaltens seit einiger Zeit nicht mehr zuverlässig ihre Arbeit erledigt.

Die Aufgabe der Workshop-Teilnehmenden bestand nun darin, sich zunächst in Kleingruppen zu überlegen, wie sie das Mitarbeitendengespräch führen würden, was ihre zentralen Fragestellungen in Bezug auf die Hintergründe des veränderten Verhaltens wären und wie ihre Problemlösungsstrategien aussehen würden. Die Ergebnisse wurden festgehalten, dem Plenum präsentiert und anschließend gemeinsam verschiedenen Lösungsansätze unter Einbeziehung des Konzepts Mehrdimensionalität analysiert.

Dabei wurde u.a. deutlich, dass es entscheidend ist, die Mitarbeitenden nicht nur unter einem Aspekt, z.B. dem Migrationshintergrund zu betrachten und darauf zu reduzieren. Die Ursachen und Gründe für ein bestimmtes Verhalten liegen immer in der Summe der Rollen, die eine Person ausmacht. Hilfreich diese herauszufinden, können u.a. folgende Frage sein:

- 1. Welche Rahmenbedingungen brauchen unsere Mitarbeiter(innen) in Bezug auf ihre Arbeit?
- 2. Welche Herausforderungen haben sie zusätzlich zu ihrer Berufstätigkeit zu bewältigen?
- 3. Wie viel Flexibilität in der Arbeitsgestaltung ist notwendig und realisierbar? Wie kann diese erreicht werden? Welche Bedingungen kann man flexibel gestalten?
- 4. An welchen Stellen braucht das Unternehmen absolute Verlässlichkeit und Stabilität?

Der Kurzinput „Mehrere Dimensionen mit einbeziehen – Die Umsetzung“ ergänzte die Diskussion. Hierbei wurde verdeutlicht, in welchen Bereichen Diversity Management als Organisations- und Personalentwicklungsstrategie hilfreich sein kann, um im Hinblick auf Mehrdimensionalität einen reibungsloseren Arbeitsablauf und eine gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu unterstützen.

***„Es gilt einen kulturellen Wandel im Unternehmen zu gestalten, der auf einer Selbstverpflichtung und einer neuen Unternehmenskultur in Bezug auf Vielfalt basiert.“***

Dr. Sonja Würtemberger,  
Julia D. Tzanakakis

**VI**

# **Wie kann ich nachhaltig mehr Vielfalt im Betrieb nutzen?**

**Paneldiskussion**



Bei der Paneldiskussion waren Vertreter/innen aus Wirtschaft, Arbeitgeberverband, Gewerkschaft und Wissenschaft vertreten. Gemeinsam diskutierten sie den Umgang mit Vielfalt in KMU, welche Chancen und Vorteile damit verbunden sind, aber auch warum bisher viele Unternehmen das Thema noch nicht aktiv angehen. Auch die Rolle von Interessensverbänden wie der IHK wurde angesprochen. Moderiert wurde das Panel von Albert Kehrer, idm-Mitglied und Diversity-Coach.



Dr. Josef Amann  
Industrie- und Handelskammer  
für München und Oberbayern



Prof. Dr. Svetlana Franken  
Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der FH Bielefeld



Amir Roughani  
Vorstandsvorsitzender der  
VISIRON AG



Petra Wlecklik  
Ressort Migration/Integration  
im IG Metall Vorstand

### Nutzen KMU das Potential von ausländischen Fachkräften bzw. von hochausgebildeten Menschen mit Migrationshintergrund ausreichend?

Dr. Josef Amann, Bereichsleiter Berufsbildung bei der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, berichtete, dass viele kleine und mittlere Unternehmen dies noch nicht tun. Handlungsbedarf werde häufig erst dann gesehen, wenn es tatsächlich keine andere Möglichkeit mehr gibt. Wenn dies der Fall ist, sei viel Hilfestellung nötig. Zunächst gehe es aber darum, die Unternehmen für das Thema zu öffnen. Als hilfreich hätten sich dabei Instrumente wie der Demografieredner erwiesen, mit dessen Hilfe ein Blick auf die Mitarbeiterschaft und deren zukünftige Entwicklung gerichtet werden kann. Die Kammer könne anschließend Wege über ein weiteres Verfahren aufzeigen.

### Was verhindert Vielfalt in KMU?

Petra Wlecklik, politische Sekretärin im Ressort Migration/Integration im IG Metall Vorstand, bestätigte, dass bei vielen Unternehmen häufig noch das Bewusstsein für die Relevanz des Themas fehle. Bei der Sensibilisierung der Unternehmen reiche es ihr aber nicht, nur auf den wirtschaftlichen Nutzen von Vielfalt hinzuweisen. Während sich diese Argumentation, der Frage nach Wertschöpfung, der Tradition der human resources anschließe, stünden Gewerkschaften auch

für die andere Wurzel von Diversity, nämlich der Bürgerrechtsbewegung der 60er Jahre in den USA. Man müsse sich demnach auch die Frage stellen, inwieweit Akteur/innen in Betrieben, wie Betriebsleitung oder Betriebsräte, für die Themen Diskriminierung und Chancengleichheit sensibilisiert sind, ohne nur aus der Not heraus zu handeln. Diese Einstellung könne bspw. auch helfen, gerade Betriebsräte von der Idee „Diversity Management“ zu überzeugen, was diese häufig nur für ein neues Management-Konzept der Geschäftsführung zur Nutzensteigerung halten. Außerdem sei es insgesamt wichtig, relevante Daten zu erheben, wie in einem Demographie-Check oder Gleichstellungsbericht, um über Fakten und nicht nur, wie häufig, über die gefühlte Lage zu reden.

### Was sind Erfolgsfaktoren für mehr Vielfalt in Unternehmen?

Svetlana Franken, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der FH Bielefeld, schloss sich Frau Wlecklik an und betonte, dass ein Erfolgsfaktor sicher das Erkennen betriebswirtschaftlicher und sozialer Vorteile sei, ohne das kein Unternehmen einstellt. Genauso gehöre aber auch die Schaffung von Gleichberechtigung und Chancengleichheit dazu. Denn nur die Menschen, die sich nicht diskriminiert, sondern willkommen und als Teil der Gesellschaft bzw. des Unternehmens fühlen, könnten gute Leistungen erbringen. In der heutigen Wissensgesellschaft gehe es vor allem

*„Unternehmen, die sich engstirnig auf dem Markt bewegen, werden langfristig nicht erfolgreich sein. Der Blick sollte für andere Menschen genauso weit geöffnet sein, wie für neue, kreative Produkte und Dienstleistungen.“*

Amir Roughani

um Kreativität, Wissen, Erfahrungen und Innovationen. Genau das könne man aber nicht erzwingen, sondern müsse die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen dafür schaffen. Franken betonte, um erfolgreich zu sein, brauche es ein Umdenken in Unternehmen, weg von der defizitären Sicht auf Migrant/innen, Frauen, Ältere etc. hin zu einer talentbasierten Betrachtung.

**Welchen Vorteile bringen Menschen anderer Herkunft mit, warum sollte man sie einstellen?**

Amir Roughani, Vorstandsvorsitzender der VISPIRON AG, beschrieb aus seiner Erfahrung als Unternehmer z.B. gesteigerte Kreativität im Umgang mit Problemlösungen in vielfältigen Teams als klaren Vorteil. Er gab v.a. aber auch zu bedenken, dass ein/e Arbeitgeber/in am Anfang eines Beschäftigungsverhältnisses nie genau wüsste, welche Potentiale in einer/m Arbeitnehmer/in tatsächlich stecken, egal welcher Herkunft. Das setze das Denken voraus, nicht davon auszugehen „der Ausländer“ könne von vornherein mehr oder weniger. Das Kriterium der Herkunft dürfe keine Voraussetzungen für die Einstellung sein. Es müssten gleiche Möglichkeiten für alle geschaffen werden, dann müsse sich der Bessere durchsetzen. Außerdem gehe es bei Bewerbungen nicht nur um „Können“, wie das Beherrschen einer Sprache, sondern auch um Engagement, Flexibilität und Identifikation mit dem Unternehmen. Nach Roughani sei die Mehrheit der Unternehmen zunächst aufgeschlossen, auch wenn noch viel getan werden müsse. Um für Menschen mit Migrationshintergrund bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen, sei der Ansatz von Diversity entscheidend. Man müsse lernen, Menschen nicht in Schubladen zu stecken und dabei viele Chancen auszulassen, in der Gesellschaft wie in Unternehmen. „Unternehmen, die sich engstirnig auf dem Markt bewegen, werden langfristig nicht erfolgreich sein,“ so Roughani. „Der Blick sollte für andere Menschen genauso weit geöffnet sein, wie für neue, kreative Produkte und Dienstleistungen.“

**Einer der Handlungsansätze laut IHK, ist Bewerber/innen mit Migrationshintergrund eine Chance zu geben. Wie unterstützt die IHK das?**

Amann bestätigte, dass die IHK als Arbeitgeber auch selbst versucht, dies zu beherzigen. Die IHK verstehe sich als Informationsdrehscheibe. Man biete entsprechende Kontakte, Hinweise und Informationen, aber auch Seminare und Veranstaltungen, die sehr gut besucht würden. Als Unterstützungsmaßnahmen für die Mitgliedsunternehmen im Hinblick auf die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund zeige man z.B. alternative Herangehensweisen bei Inlands-Bewerbungen auf, z.B. durch das Format des Azubi-Speed-Datings oder Azubi-Castings über Videos. Ziel sei es, zuerst ein Kennenlernen auf persönlicher Ebene zu ermöglichen und so auch Jugendlichen, die bei schriftlichen Bewerbungen evtl. weniger Chancen hätten, einen Zugang zu ermöglichen. Bei Bewerbungen aus dem Ausland gestalte sich dies schwieriger, da es für Unternehmer/innen häufig nicht leicht sei, die Leistungen bzw. Kompetenzen der Bewerber/innen einzuordnen und hier der Wunsch nach einfachen und belastbaren Information groß sei. Eine Chance sieht Amann dafür aber im Berufsqualifikationsgesetz, weil hier das Unbekannte mit dem Bekannten verglichen würde. Es gehe darum, Unternehmen und Personaldienstleister/innen zu informieren und auch erste Erfolgsgeschichten als Vorbild zu beschreiben.

Roughani ergänzte, dass es nicht nur um Hilfen für Unternehmen gehe, sondern auch darum, die Bewerber/innen mit Migrationsgeschichte bei Bewerbungen zu unterstützen, die formalen Kriterien erfüllen zu können. Gleichzeitig dürfe man den Leuten nicht nur das Gefühl geben, dass der Staat und die Unternehmen zu wenig tun, sondern müsse auch sie in die Verantwortung nehmen.

Aber, so gab Wlecklick zu bedenken, allein die Unterstützung bei der Gestaltung von Bewerbungsmappen reiche nicht aus, solange Diskriminierungen bei Bewerbungsverfahren aufgrund von Namen etc. zu beobachten seien. Häufig verdeckte die Diskussion um Leistung das Thema Rassismus. Der Blick müsse auf

Personaler/innen gerichtet werden, die entscheiden, genauso wie auf Strukturen und Kultur in den Unternehmen. Denn schlechte Rahmenbedingungen könnten auch dazu führen, dass zwar eingestellt wird, der Mitarbeiter dann aber den Betrieb wieder verlässt, da man nicht vorbereitet war.

Bei allen aufgezeigten Problemen, sah Franken dennoch auch Anlass zu Optimismus. So sei bei Großunternehmen bekannt, dass man sich dort mit Diversity beschäftigt. Bei DAX30-Unternehmen würden v.a. die Diversity-Dimensionen Gender, kulturelle Herkunft und Alter bei jedem ernsthaft bearbeitet. Und auch bei KMU sei eine positive Entwicklung zu beobachten. Bei einer aktuellen Studie im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft wurde bspw. festgestellt, dass bei den Unternehmen, die aktiv Migrant/innen und ausländische Fachkräfte einstellen, v.a. folgende Gründe genannt wurden: nicht genügend einheimische Fachkräfte, effizientere Arbeit bei internationalen Aktivitäten und multikulturellen Kundschaften, bewusste Entscheidung für die Zusammenstellung eines heterogenen Teams. Auch der Blick auf die Jugendlichen, für die der Umgang bereits viel selbstverständlicher sei, gäbe laut Franken Anlass zu Optimismus.

#### **Was können Unternehmen für Jugendliche tun, die keinen oder einen schlechten Abschluss haben?**

Wlecklick berichtete dazu, dass bspw. der Unternehmerverband in Frankfurt und Nordrhein-Westfalen Tarifverträge zur Förderung der Ausbildungsfähigkeit mit dem Arbeitgeberverband unterschrieben hätte. Jugendliche mit Förderbedarf erhielten so die Möglichkeit, vor einer Ausbildung ein Jahr unter tariflichen Bedingungen mit Unterstützung der Ausbil-

ungsleitung der Berufsschule und mit Mentor/innen eingearbeitet zu werden. Außerdem gäbe es zum Teil in großen Unternehmen Betriebsvereinbarung, dass 20 % der Auszubildenden der Schüler/innen mit Hauptschulabschluss seien sollen. Es gäbe also Entwicklungen, die seien aber noch zu wenig und zu wenig bekannt.

Amann ergänzte dazu, dass es Initiativen von Unternehmen in Kooperation mit Schulen gäbe, um die Gelegenheit zu geben, Einblick in Unternehmen zu erhalten. Die IHK biete selbst seit fünf Jahren ein Sommercamp für Schüler/innen am Ende der achten Klasse an, die den Abschluss nicht schaffen werden. Ziel der drei Wochen sei es, die Wertschätzung untereinander zu fördern, ein lernförderndes Klima zu erzeugen und Kompetenzen zu erhöhen.



#### **Moderation des Panels**

Albert Kehrler, idm-Mitglied, Albert Kehrler Diversity Coaching Networking

#### **Referent/innen des Panels**

Dr. Josef Amann: Bereichsleiter Berufsbildung bei der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Prof. Dr. Swetlana Franken: Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der FH Bielefeld; Schwerpunkt Personalmanagement; aktuelle Forschung: Migrantinnen in Führungspositionen

Amir Roughani: Vorstandsvorsitzender der VISPIRON AG, mehrfach ausgezeichnete Unternehmer (Bayer. Gründerpreis, Entrepreneur des Jahres)

Petra Wlecklick: Politische Sekretärin im Ressort Migration/Integration im IG Metall Vorstand

***„Nur wer sich willkommen und nicht diskriminiert fühlt, wird gute Leistungen erbringen.“***

Prof. Dr. Swetlana Franken

# VII

## Unterzeichnung der Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative mit dem Ziel die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranzubringen. Mehr als 1.600 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet und sich damit diesem Ziel verschrieben.



Unterzeichner/innen  
der Charta der Vielfalt

Martin Neumeyer  
Integrationsbeauftragter  
der Bayerischen Staatsregierung

Da die Tagung im Rahmen des 1. Deutschen Diversity-Tags stattfand, welcher von Charta der Vielfalt initiiert wurde, erhielten auch hier Unternehmen die Möglichkeit, die Charta zu unterzeichnen.

Gewürdigt wurde dies vom Integrationsbeauftragten der Bayerischen Staatsregierung, Martin Neumeyer mit einer kurzen Ansprache.

Dabei lobte dieser kleine und mittlere Unternehmen als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, denen internationaler Erfolg, Wachstum und Wohlstand zu verdanken ist, gerade in Bayern. Er betonte aber auch, dass Unternehmen, im Hinblick auf den steten Wandel, eine

vielfältige Mitarbeiterschaft brauchen, um zukünftig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Kinder und Jugendliche würden diesen selbstverständlichen Umgang mit Vielfalt bereits vorleben.

Dabei könne man es sich nicht leisten, Potential und Kompetenzen dieser Kinder, wie z.B. die Mehrsprachigkeit, nicht zu unterstützen und zu nutzen. Denn sie seien eine Chance für alle und ganz besonders für die mittelständische Wirtschaft brächten sie eine Vielzahl an Kompetenzen mit (Mehrsprachigkeit etc.). Einen kritischen Blick warf Neumeyer dabei auf die schulische Ausbildung der Kinder mit Migrationsgeschichte, wo

viele nach wie vor unter ihren Möglichkeiten lägen. Ursachen dafür sieht er sowohl im Umfeld der Kinder als aber auch in der Schule und bei den Lehrer/innen.

Neumeyer schloss mit der Aussage, dass Unternehmen, die sich für Vielfalt einsetzen, die Zeichen der Zeit erkannt hätten, dass gelte für die Gewinnung von Nachwuchs ebenso wie für die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland. Dafür gelte es jetzt, eine Willkommenskultur zu entwickeln, die Toleranz, Respekt vor dem Anderen und vor allem auch Interesse an der Vielfalt beinhaltet.

## Zu den Unterzeichner/innen der Charta der Vielfalt in diesem Rahmen gehören:

- ebb Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH
- EXIS Europa e.V.
- LBS Bayerische Landesbausparkasse

***„Wir können es uns nicht leisten, bereits vorhandene Talente zu verschwenden.“***

Martin Neumeyer

# VIII

## Vielfalt in KMU – Zusammenfassung

### Praxiserprobte Erfolgsfaktoren

- pragmatische, lösungsorientierte und ressourcensparende Formate
- Sichtbarer Wille der Unternehmensleitung
- Ausreichende zeitliche, personelle, finanzielle Ressourcen
- Klare Nutzen- und Vorteilserkennung durch Verantwortliche
- Benennung von inhaltlich erkennbar verantwortlichen Schlüsselpersonen
- Einbezug aller in den Prozess
- Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung durch Trainings
- Klare, breite und inklusive Definition von Diversity und Diversity Management (DiM)
- Sichtbare Übernahme von Verantwortung durch Führungskräfte
- Austausch über Strategien und Maßnahmen in Unternehmensnetzwerken
- Ist-Analyse der Personalzusammensetzung und –personalprozesse auf Vielfalt verhindernde und fördernde Faktoren, z.B. in einem Diversity-Check
- Auswahl geeigneter Instrumente wie z.B.: flexible Arbeitszeiten, Einrichtung barrierefreier Arbeitsplätze, kulturfaire Stellenanzeigen, Umsetzung Positiver Maßnahmen nach § 5 AGG.

### Herausforderungen in der Umsetzung

- mangelndes Verstehen von Diversity
- Unkenntnis über Wege und Möglichkeiten
- Unklarheit über Nutzen
- Vorgehen erscheint zu komplex und aufwendig
- fehlende zeitliche, finanzielle und persönliche Ressourcen
- fehlende institutionelle Strukturen v.a. in Personalmanagement und –entwicklung
- fehlendes Engagement von Leitungs-/Führungskräften
- Angst vor Überlastung
- technokratische Umsetzung und als Folge:
- Diversity wird als „Pflichtprogramm“, als „Belästigung“ empfunden.



# IX

## Informationen zu den Veranstaltern



• internationale gesellschaft für diversity management e.v.  
• international society for diversity management

### **idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.**

idm ist ein Fachverband und bundesweites Netzwerk mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Verbänden und NGOs. idm bietet in zahlreichen verschiedenen Formaten und Kontexten eine Plattform, um unterschiedliche Expertisen und Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam neue Perspektiven zu entwickeln. Sie hat das Ziel, das Bewusstsein für Diversity auf einer breiten Basis zu schärfen, den interdisziplinären Dialog zu fördern und Kompetenzen zu vermitteln. Zudem unterstützt sie die weitere Professionalisierung von Diversity Management mit der Konzeption und Entwicklung von Ideen, Methoden und Ausbildungsmöglichkeiten. Zu den weiteren Aufgaben gehört die Organisation von Veranstaltungen,

das Wirken in der Öffentlichkeit und das Angebot für benötigte Fachleute und Ressourcen im Rahmen der eigenen Vernetzung. Erkenntnisse und Beispiele aus Wissenschaft und Praxis werden einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

idm gehört zu den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt in Deutschland.

### **Weitere Informationen zu unserer Arbeit und zur Mitgliedschaft finden Sie im Internet unter:**

[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

### **Direkte Anfragen richten Sie bitte an:**

[info@idm-diversity.org](mailto:info@idm-diversity.org)



Fachstelle

Diversity Management

### **IQ-Fachstelle Diversity Management, Verband für interkulturelle Arbeit - VIA Bayern e. V.**

Das bundesweite Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird von Bundesministerien für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bildung und Forschung (BMBF) sowie der Bundesagentur für Arbeit gefördert. Es hat zum Ziel, die Arbeitsmarktchancen von Migrant/innen strukturell und nachhaltig zu verbessern. Gemeinsam mit vier weiteren Fachstellen sowie 16 regionalen Netzwerken arbeitet die IQ-Fachstelle „Diversity Management“, angesiedelt beim VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V., seit 2011 daran. Sie unterstützt die lokalen Netzwerke bei

der Umsetzung von Diversity Management (DiM), konzipiert Strategien zu DiM und Interkultureller Öffnung für zentrale Arbeitsmarktinstitutionen und KMUs und stellt Service- und Schulungsangebote für diese zur Verfügung.

### **Weitere Informationen zur Arbeit der IQ-Fachstelle Diversity Management finden Sie hier:**

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

### **Direkte Anfragen richten Sie bitte an:**

[info@via-bayern.de](mailto:info@via-bayern.de)



Quality In Everything We Do

### **Ernst & Young GmbH**

Die globale Ernst & Young-Organisation ist mit 167.000 Mitarbeiter/innen einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Diversity & Inclusiveness ist als eine unserer globalen Prioritäten im Rahmen unserer Vision 2020 nachhaltig strategisch verankert. Wir verstehen es als Bereicherung und Erfolgsfaktor, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Men-

schen aus verschiedenen Kulturen, mit unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungen zusammenkommen und gemeinsam ideale Ergebnisse erzielen.

Individually talented – collectively powerful.

### **Weitere Informationen zur Arbeit der Ernst & Young GmbH unter:**

[www.ey.com/DE](http://www.ey.com/DE)

## Impressum

**Herausgeber:**

**IQ – Fachstelle Diversity Management**

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)



**Redaktion:**

Yvonne Szukitsch, Andreas Merx,

IQ-Fachstelle Diversity Management

**Layout:**

Bertram Sturm, [www.bertramsturm.de](http://www.bertramsturm.de)

**Fotos:**

IQ-Fachstelle Diversity Management,

[istockphoto.com](http://istockphoto.com)

Stand November 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.





Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Bundesagentur  
für Arbeit**

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

 Netzwerk „Integration durch Qualifizierung IQ“