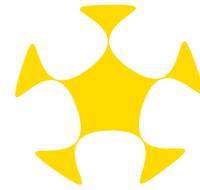


# Diversity Management\*

Empfehlungen für  
Kleine und Mittlere Unternehmen



*Vielfalt als Chance nutzen*



# Impressum

**Herausgeber:**

Berufsbildungswerk des DGB (bfw)  
Abteilung Europa und Entwicklung  
Untertürkheimer Straße 27

D-66117 Saarbrücken

Fon (06 81) 5 84 57-28  
Fax (06 81) 5 84 57-30  
Email [europa@bfw-sb.de](mailto:europa@bfw-sb.de)

**Redaktion:**

Nadine Athenstedt, Winfried Blum,  
Christina Bötel, Sigrid Busse, Lutz Eggeling,  
Dagmar Fecht-Schwarz, Normen Girmann,  
Marie-Luise Gries, Michael Krone, Karin Meißner,  
Dirk Momper, Klaus Reichenbach, Maria Senden,  
Almut Tietjen

**Redaktionelle Endbearbeitung:**

Winfried Blum, Marie-Luise Gries (V.i.S.d.P)

**Layout und Fotos:**

Ludwig Schmidtpeter

**Druck:**

Pirrot Druck, Dudweiler

**Auflage:**

2000 Stück



## Vorwort

Unterschiedlichkeit und Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Kleinere und Mittlere Unternehmen kein Problem, sondern eine

Chance! Mit diesem Satz lässt sich das Ergebnis der Arbeit der vergangenen 2 1/2 Jahre und die Grundbotschaft der vorliegenden Broschüre zusammenfassen. Dies gilt allerdings nur, daran lassen die Verfasserinnen und Verfasser dieser Broschüre keine Zweifel, wenn beim Diversity-Ansatz alle Beteiligten in den Blick genommen werden: Kundinnen und Kunden genau so wie Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Diversity wird dabei gleichermaßen zur Marketingstrategie wie zum Führungs-Leitbild oder zur Reflektion der Sozialen Verantwortung eines Unternehmens.

Die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL setzt sich für den Abbau struktureller Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt ein. Unterstützt werden dabei nicht Einzelprojekte, sondern Netzwerke (sogenannte Entwicklungspartnerschaften), in denen verschiedene Einzelakteure ihr Wissen und ihre Kompetenzen gemeinsam einbringen und miteinander teilen.

Im Gegensatz zu herkömmlichen arbeitsmarktpolitischen Programmen bezieht EQUAL ganz bewusst auch Unternehmen in die Modelle und Strategien ein. Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Betriebe und ihrer Beschäftigten soll verbessert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden unterschiedliche Ansätze entwickelt und in Betrieben erprobt.

Akteure aus insgesamt elf Entwicklungspartnerschaften haben sich zudem regelmäßig in der Arbeitsgruppe "Diversity Management" des Thematischen Netzwerks "Lebenslanges Lernen in KMU" getroffen, ihre gewonnenen Erfahrungen bei der Entwicklung von Diversity Management für Kleine und Mittlere Unternehmen ausgetauscht und in diese Zusammenarbeit eingebracht.

Allen, die sich in den vergangenen Jahren in dem Themenbereich engagiert und zur Erstellung dieser Broschüre beigetragen haben, sei ganz herzlich gedankt.

Unternehmen wie Multiplikatoren wünsche ich vielfältige, nützliche Impulse für die Praxis.

Dr. Michael Heister

Leiter der Nationalen Koordinierungsstelle EQUAL im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

# Inhalt

<b>I. Impressum .....</b>	<b>2</b>
<b>II. Vorwort .....</b>	<b>3</b>
<b>III. Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Diversity Management – die Potenziale von Vielfalt nutzen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Ursprünge von Diversity Management	8
2.2 Diversity Management will mehr als die Integration bestimmter Zielgruppen	8
2.3 Offenheit für Vielfalt zahlt sich aus	9
<b>3. Argumente für Diversity Management in Unternehmen .....</b>	<b>10</b>
3.1 Treffsicheres Marketing	10
3.2 Erschließung neuer Märkte	10
3.3 Verbesserte Anpassungsfähigkeit	11
3.4 Personalmanagement auf Talentsuche	11
3.5 Steigerung der Mitarbeitermotivation	12
3.6 Verbesserte Kommunikation und Teamarbeit	12
3.7 Gesellschaftliche Verantwortung und Imagegewinn	13
3.8 Mehr Rechtssicherheit	13
<b>4. Praktische Empfehlungen zur Umsetzung von Diversity Management .....</b>	<b>14</b>
4.1 Ausrichten auf Kundinnen und Kunden	16
4.1.1 Orientierung der Teambildung an Kundinnen und Kunden	16
4.1.2 Diversity als Marketing-Strategie	17



4.2 Führung und Zielkonsequenz	18
4.2.1 Unternehmensleitbild	18
4.2.2 Führungskräfte-Trainings	19
4.2.3 Verhaltenskodex	19
4.2.4 Betriebsvereinbarungen zum Diversity Management	20
4.3 Management mittels Prozessen und Fakten	21
4.3.1 Interne Kommunikationspolitik	21
4.4 Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung	22
4.4.1 Mitarbeiter-Netzwerke	22
4.4.2 Mentoren-Programme	23
4.4.3 Antidiskriminierungs- und Diversity-Trainings	24
4.4.4 Work-Life-Balance	26
4.5 Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung	27
4.5.1 Evaluation und Ableitung von Verbesserungsvorhaben	27
4.6 Entwicklung von Partnerschaften	28
4.6.1 Unternehmens-Netzwerke	28
4.7 Soziale Verantwortung	29
4.7.1 Corporate Social Responsibility (CSR)	29
4.8 Ergebnisorientierung	30
4.8.1 Diversity-Scorecard	30
<b>5. Anhang.....</b>	<b>32</b>
5.1 Diversity Management in Abgrenzung zu verwandten Begriffen	32
5.2 Arbeitsgruppe Diversity Management im Netzwerk „Lebenslanges Lernen in KMU“	34
5.3 Literaturhinweise	38

# Einführung



„Diversity Management“ für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) nachvollziehbar und anwendbar machen, das ist eine wichtige Aufgabe. Diversity Management, die bewusste Stärkung und Nutzung von „vielfältigen“ Belegschaften, wird in Deutschland bisher vor allem von Großunternehmen umgesetzt, und auch deren Zahl ist durchaus noch überschaubar. Die größeren „Diversity-Unternehmen“ nennen eine Reihe von Vorteilen, die die Förderung einer heterogenen Belegschaft mit sich bringt. Allerdings berichten diese Unternehmen auch über recht aufwändige Aktivitäten und Maßnahmen, mit denen sie Vielfalt bewusst managen, und dergleichen erscheint für KMU auf den ersten Blick als nicht machbar und zu teuer.

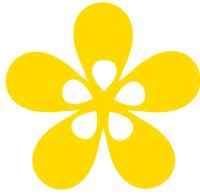
Dennoch gilt es, die Frage nach der positiven Nutzung von Vielfalt auch für Kleine und Mittlere Unternehmen zu stellen, denn „Vielfalt“ ist schlichtweg Realität in der Arbeitswelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Und Diversity Management verspricht zeitgemäße Ansätze, um Vielfalt und „Andersein“ nicht weiter als Quelle juristischer Fettnäpfchen aufzufassen (wie im Zusammenhang mit der Gesetzgebung zur Antidiskriminierung), sondern als Potenzial für die Erschließung neuer Marktsegmente, neuer Mitarbeitermotivation und zukunftsweisender Ideen.

Die europäische Union hat mit der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (siehe Kasten) einen Förderrahmen geschaffen, der die Entwicklung innovativer Konzepte besonders fördert. Dies geschieht nicht zuletzt zugunsten kleinerer Unternehmen und des Mittelstandes, und insbesondere dann, wenn vielfältige Personengruppen davon profitieren. So

ermöglichte die EQUAL-Förderung den Beteiligten des bundesweiten EQUAL-Netzwerks „Lebenslanges Lernen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)“, die vorliegenden Anregungen und Empfehlungen zu Diversity Management für die Unternehmenspraxis zu erarbeiten.

Um es vorweg zu sagen: Dies ist keine Gebrauchsanweisung, etwa im Sinne eines Katalogs von Anforderungen, die allesamt abgearbeitet werden müssten, um erfolgreiches Diversity Management umzusetzen. Wichtig ist, dass ein kleines oder mittelständisches Unternehmen die Entscheidung trifft, Diversity Management als Führungsaufgabe zu definieren. Dann kann es von der vorliegenden Sammlung profitieren und erste Ansatzpunkte herausfiltern, die am besten zu diesem Unternehmen passen und Erfolg versprechend erscheinen. Nach und nach können weitere Bausteine hinzugefügt werden, ganz so, wie die Verbindung des Themas Vielfalt mit anderen Zielen des Unternehmens dies nahe legt. Übrigens, auch in Bezug auf erfahrene Diversity Management-Großunternehmen gilt, dass die praktischen Umsetzungen beträchtlich variieren. Die Diversity Management-Ansätze sind also „vielfältig“.

Auch dies sei vorab gesagt: Mit einem isolierten „Diversity Training“ oder einer anderen Einzelmaßnahme ist es nicht getan. Diversity Management ist dann am wirkungsvollsten, wenn es auf strategischen Überlegungen beruht und in ein Gesamtkonzept eingebunden ist, das – nach und nach – alle Teilbereiche eines Unternehmens erfasst. Um diese „Einbindung ins Ganze“ zu verdeutlichen, wurden in der vorliegenden Broschüre die Empfehlungen zur Umsetzung in



ein bekanntes Modell des Qualitätsmanagements – das EFQM-Modell – integriert (mehr dazu in Kapitel 4).

Zweieinhalb Jahre Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe „Diversity Management“ des thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in KMU“ haben zu der vorliegenden Broschüre geführt. Um den Einstieg zu erleichtern, wurden Begriffe geklärt, Argumente gesichtet und Umsetzungsmöglichkeiten zusammengestellt. Eingeflossen sind Recherchen und Diskussionen von Beteiligten aus elf Entwicklungspartnerschaften der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Die Beteiligten des Netzwerkes kamen aus ganz Deutschland und standen ihrerseits wieder im Austausch mit transnationalen Partnerorganisationen aus unterschiedlichen Ländern der Europäischen Union. Auf diese Weise haben auch einige Erfahrungen und Handlungsansätze aus anderen EU-Staaten den Weg in die gemeinsamen Diskussionen und damit in diese Broschüre gefunden.

Vollständig ist die vorliegende Sammlung dennoch nicht. Hoffentlich aber ist sie nützlich: als Impulsgeberin für die Verantwortlichen in Kleinen und Mittleren Unternehmen, Vielfalt und ihr Management als Chance für eine vorwärts gewandte Ausrichtung ihrer Unternehmen zu nutzen.

Das Redaktionsteam wünscht eine spannende und nachhaltige Lektüre, die den Wunsch nach Veränderung auslöst: Diversity Management könnte auch Ihrem Unternehmen eine neue Richtung geben. Gutes Gelingen!

## Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Europäischen Union

Mit der Gemeinschaftsinitiative EQUAL hat die EU ein Förderinstrument geschaffen, um neue Wege, Konzepte und Methoden gegen Diskriminierung und Ungleichheiten aller Art am Arbeitsmarkt zu erproben. Erfolgreiche Handlungsstrategien sollen in die Praxis übertragen und in der Gesetzgebung verankert werden. EQUAL wird damit zur arbeitsmarktlichen Innovationswerkstatt.

Im Zentrum der Gemeinschaftsinitiative EQUAL stehen Projektverbünde (Netzwerke). Wichtige Arbeitsmarktakteure einer Region (Bildungsinstitutionen, Arbeitsverwaltung, Unternehmen u. a.) schließen sich zu Entwicklungspartnerschaften zusammen.

### **EQUAL-Projekte und -Partnerschaften entwickeln Innovationen auf verschiedenen Ebenen:**

- \* **neue arbeitsmarkt- und bildungspolitische Ziele und Arbeitsfelder**
- \* **Verbesserung bestehender und Entwicklung neuer Verfahren und Instrumente der Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik**
- \* **Weiterentwicklung institutioneller Strukturen und Systeme**

Wesentlicher Bestandteil von EQUAL ist die transnationale Zusammenarbeit. Der Blick über die Grenzen hilft, an den Erfahrungen anderer teilzuhaben. Deshalb arbeitet jede deutsche Entwicklungspartnerschaft mit mindestens einer Entwicklungspartnerschaft aus einem anderen EU-Mitgliedsstaat zusammen.

**Weitere Infos unter: [www.equal.de](http://www.equal.de)**



# Diversity Management – Die Potenziale von Vielfalt nutzen

„Diversity“ heißt soviel wie Verschiedenheit oder Vielfalt. Nun sollen Unternehmen also Vielfalt „managen“. Kritische Stimmen fragen: Kommt mit Diversity Management (manchmal auch „Managing Diversity“ genannt) die nächste Mode auf uns zu, mit der Unternehmensberatungen gutes Geld verdienen werden? Wer ein mittelständisches Unternehmen führt, wer in einer Personalabteilung Verantwortung trägt oder das Marketing eines Unternehmens steuert, bekam in den letzten zehn bis 20 Jahren schon so manches neue Konzept präsentiert. Jedes behauptete von sich, für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung zu sein. Da macht Diversity Management keine Ausnahme. Aber bietet es wirklich etwas Neues? Und vor allem: Was hat Diversity Management auch für Kleine und Mittlere Unternehmen zu bieten?

Der englische Begriff „Diversity“ lenkt den Blick auf die Unterschiedlichkeit und Vielfalt in Unternehmen und Institutionen: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kundschaft, die Zulieferfirmen, die Anteilseignerinnen und Anteilseigner sind verschieden, individuell. In der Praxis am häufigsten beachtete Unterschiede sind Geschlecht, ethnische Herkunft, Nationalität, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion. Hinzu kommen Aspekte wie unterschiedliche Lebensstile und Lebenssituationen. Manche dieser Unterschiede sind offen sichtbar, andere von außen kaum wahrnehmbar. Diversity Management versteht sich auf diesem Hintergrund als Konzept der Unternehmensführung, das die Heterogenität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiviert und ihre sich gegenseitig ergänzenden Potenziale nutzt.

## 2.1

### Ursprünge von Diversity Management

Das Konzept des Diversity Management ist noch vergleichsweise jung. Ursprünglich in den USA entwickelt, fand es erst Ende der 90er Jahre seinen Weg nach Europa. Internationale Großunternehmen, vor allem im englischsprachigen Raum, wenden Diversity Management inzwischen ganz selbstverständlich an. Bei Geschäftsanbahnungen zwischen Global Playern gilt es als Qualitätsmerkmal und auch bei öffentlichen Ausschreibungen (z.B. im Rahmen europäischer Förderprogramme) wird es immer häufiger als Entscheidungskriterium herangezogen.

## 2.2

### Diversity Management will mehr als die Integration bestimmter Zielgruppen

Die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeitenden (und gleichermaßen der Kundinnen und Kunden) soll nicht nur toleriert, also nicht nur geduldet oder gar zähneknirschend ertragen werden. Vielmehr werden Unterschiede bewusst anerkannt, Individualität wird wertgeschätzt, Vielfalt und Offenheit werden gefördert durch eine entsprechende Organisationskultur und -struktur. Dadurch können die Potenziale von Unterschiedlichkeit genutzt und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens gesteigert werden.



Diversity Management unterscheidet sich von der Integration bestimmter Personengruppen (oder „Zielgruppen“), die in die vorhandenen Betriebsstrukturen eingegliedert werden sollen. Ansätze wie die Frauenförderung, das Gender Mainstreaming (Geschlechtergerechtigkeit), die Förderung interkultureller Kompetenz, die betriebliche Förderung Behinderter oder verschiedene Maßnahmen gegen Diskriminierung werden in ein umfassenderes Prinzip integriert: Unterschiedlichkeit und Vielfalt werden nicht als Problem, sondern als Chance begriffen. Diversity Management strebt nicht einfach eine eher äußerliche Vielseitigkeit in der Belegschaft an; vielmehr ist es auch bestrebt, unterschiedliche Arbeitsstile und Kompetenzen als Nutzen für das Ganze zu erkennen und anzuwenden. Diese innerbetrieblichen Veränderungen verlangen von der Unternehmensführung eine Neuorientierung, denn Betriebsstrukturen und Arbeitskulturen entwickeln sich in diesem Prozess weiter. Der Vorteil: Langfristig kann hierüber die Effektivität der Organisation deutlich erhöht werden.

## 2.3

### Offenheit für Vielfalt zahlt sich aus

Diversity Management bezieht sich nicht nur auf Unterschiede, sondern auch auf Gemeinsamkeiten. Personen gehören nicht nur einer (Teil-) Gruppe an, sondern vereinen gleichzeitig mehrere Merkmale in sich. So weisen Personen gleicher Gruppen (Alter, Nationalität) z.B. unterschiedliche Qualifikationen oder soziale Zugehörigkeiten auf. Individuen können nicht auf ein einzelnes Merkmal reduziert werden; sie gehören immer mehreren Gruppen gleichzeitig an. Verbindende Elemente wie gemeinsame Interessen und Werte

können im Diversity Management genutzt werden. Das verhindert, dass Einzelne in Schubladen gesteckt und ungewollt diskriminiert werden.

Ein Unternehmen, das Diversity Management einführt, fördert Offenheit und Flexibilität bei seinen Beschäftigten wie auch in seinen Strukturen, Verfahrensabläufen und Leitungsebenen. Gerade mittelständische Unternehmen brauchen diese Wendigkeit und eine offene Geisteshaltung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn sie ihre Chancen am Markt nutzen wollen.

Denn unsere Welt verändert sich stetig, sie wird täglich internationaler, die Menschen verstehen sich immer mehr als einzigartige Persönlichkeiten, die sich nicht einem Massengeschmack unterordnen. Hier stellt Diversity Management die Weichen in Richtung Erfolg: auch und gerade für Kleine und Mittlere Unternehmen.

### Ziele von Diversity Management

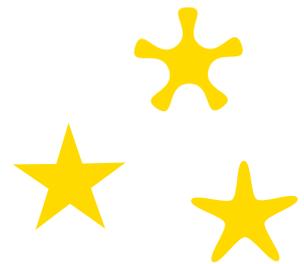
- \* Nutzung von Vielfalt
- \* Produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen
- \* Vermeidung der Diskriminierung von Minderheiten
- \* Verbesserung von Chancengleichheit
- \* Steigerung des Unternehmenserfolges

Diversity Management dient nicht in erster Linie zur Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen oder entsprechender Gesetze. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller Vielfalt im Unternehmen – zum Nutzen des Unternehmens und zum Nutzen aller Beteiligten.

# Argumente für Diversity Management in Unternehmen

Diversity Management ist ein personalwirtschaftliches Instrument, das vielfältige Bezüge zu den Schlüsselthemen der Wirtschaft aufweist. Unternehmen müssen heute vielen Trends gerecht werden, wenn sie auch in Zukunft erfolgreich sein wollen. Dazu gehören steigender Fachkräftebedarf, demografischer Wandel und wachsende Mobilität, die Internationalisierung von Märkten, Politik und Kommunikation und vieles mehr. Unternehmen sehen sich geänderten Wertvorstellungen, Lebensstilen und Interessen bei Kundinnen und Kunden wie auch bei Arbeitskräften gegenüber. Diversity Management kann der Schlüssel sein, um einer ganzen Reihe verschiedener Anforderungen mit einem integrierten Gesamtkonzept zu begegnen.

Im Folgenden fassen wir einige der Argumente zugunsten von Diversity Management zusammen, die diversity-erfahrene Unternehmen selbst häufig anführen.



## 3.1

### Treffsicheres Marketing

Den „Durchschnittsmann“ oder die „Durchschnittsfrau“ gibt es immer seltener. Die potenzielle Kundschaft ist segmentiert, unterteilt in viele einzelne Gruppen. Als Antwort auf diese Situation wurde verschiedentlich ein spezielles Zielgruppenmarketing entwickelt: Frauen, Singles, Homosexuelle, Jugendliche sollten gezielt angesprochen werden. Doch solche Marketingansätze haben eine Schwachstelle: die Betonung einzelner Zielgruppen kann zu einer klischeehaften Darstellung führen, die bei den Betroffenen auf Ablehnung stößt.

Mit Diversity Management wird versucht, die Vielfalt in der eigenen Belegschaft für den Marketingprozess fruchtbar zu machen. Die Offenheit für unterschiedliche Werte, Interessen und Lebensformen im eigenen Unternehmen schärft den Blick für die Wünsche der Kundinnen und

Kunden. Dies fließt ein in eine Gesamtstrategie, die vom Einsatz des Personals über die Ansprache und Wertschätzung der Kundschaft bis zur Ausrichtung von Werbebotschaften alle Teilbereiche des Marketings mit einbezieht.

## 3.2

### Erschließung neuer Märkte

Will ein Unternehmen langfristig Erfolg haben, muss es neue Produkte entwickeln und neue Märkte erschließen. Ein Weg dorthin kann die Diversifizierung (Erweiterung) der eigenen Produktpalette sein, indem diese auch auf die Bedürfnisse bisher nicht erreichter Zielgruppen abgestimmt wird.

Ein anderer Weg ist die geografische Ausweitung: die Märkte etwa in Osteuropa und Asien bieten auch deutschen Unternehmen Wachstumschancen.

Durch die Einbeziehung der Vielfalt der eigenen Mitarbeiterschaft kann Diversity Management Zugang zu Märkten eröffnen, die sonst nur schwer erreichbar wären. Diversity Management kann die Voraussetzung dafür schaffen, dass das Personal zielgruppenorientierte Produkte (z.B. für Frauen) entwickelt, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppe besser abgestimmt sind. Im Falle einer geografischen Ausweitung können über Beschäftigte, die in zwei regionalen Kulturen beheimatet sind, das Unternehmen und seine Produkte in der Zielregion nachhaltiger eingeführt werden.

## 3.3

### Verbesserte Anpassungsfähigkeit

Schnell wechselnde Marktsituationen verlangen Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit von den Beschäftigten eines Unternehmens. Indem Diversity Management die Einzigartigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektiert und fördert, entsteht Schritt für Schritt ein Klima der Offenheit im Unternehmen. Ein solches Umfeld fördert das Einbringen neuer Ideen und Perspektiven. Es wächst die Bereitschaft, sich auf neue Wege einzulassen.

## 3.4

### Personalmanagement auf Talentsuche

Vielfalt entsteht nicht von selbst. Im Gegenteil: Unmerklich entwickeln sich Belegschaften oft zu einer gewissen Homogenität. Bei Einstellungen wird darauf geachtet, dass der oder die Neue „zu uns passt“; vielleicht sogar aus dem Bekanntenkreis bereits Beschäftigter stammt. Daraus kann, ohne dass dies beabsichtigt war, eine Art Monokultur entstehen, oder zumindest kann dies so

wirken. Im Ergebnis bleiben dann oft andere Talente, Kompetenzen und Erfahrungen außen vor.

Diversity-Management-Unternehmen steuern dem bewusst entgegen und schaffen die Voraussetzungen dafür, dass ein größerer Pool von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern berücksichtigt wird. Wenn auf diese Weise eine vielfältigere Belegschaft entsteht, und wenn auch Fortbildungs- und Aufstiegschancen ausdrücklich „allen“ angeboten werden, dann wächst damit nicht zuletzt das kreative Potenzial des Unternehmens. Denn so lässt sich ein breiteres Spektrum an Ideen, Wissen und Erfahrung abrufen.

## Voraussetzungen für Diversity Management

Das Unternehmen ist in dem Prozess der Umsetzung eines Diversity Management besonders erfolgreich, wenn

### die Unternehmensleitung

- \* versteht, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft verschiedene Sicht- und Arbeitsweisen beinhaltet. Sie sollte die Vielfalt an Meinungen und Erkenntnissen wertschätzen.
- \* sowohl die Lernmöglichkeiten als auch die Herausforderungen erkennt, die der Ausdruck unterschiedlicher Perspektiven für eine Organisation bedeutet.
- \* Diversity im Leitbild verankert.

### die Unternehmenskultur

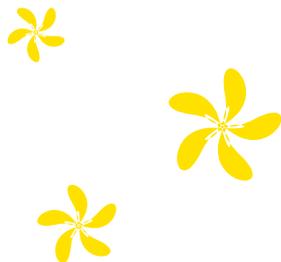
- \* jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter vermittelt, dass die Erfüllung hoher Standards erwartet wird.
- \* persönliche Entwicklung stimuliert.
- \* eine Atmosphäre der Offenheit fördert.
- \* den Beschäftigten gegenüber Wertschätzung vermittelt.



## 3.5

### Steigerung der Mitarbeitermotivation

Im Rahmen von Diversity Management legen Unternehmen besonderen Wert darauf, eine Kultur der Wertschätzung und des Respekts zu schaffen. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die Förderung von Eigenverantwortung und partnerschaftlichem Umgang. Das wirkt sich positiv auf Motivation und Produktivität der Belegschaft aus. Wer sich im Unternehmen respektiert und wertgeschätzt fühlt, bringt diesem eine höhere Loyalität entgegen. Personalfluktuaton und krankheitsbedingte Fehlzeiten werden auf diese Weise verringert. Unternehmen, die Diversity Management anwenden, sind für die Beschäftigten in der Regel attraktiver als andere. Bei der Suche nach qualifiziertem Fachpersonal kann dies ein wichtiger Erfolgsfaktor sein.



### Strategien des Diversity Management

Zur Nutzbarmachung von Diversity in Unternehmen werden Management-Strategien und Instrumente eingesetzt, die sowohl die Förderung von Chancengleichheit definierter Gruppen in den Blick nehmen als auch die Förderung von gruppenübergreifender, individueller Vielfalt.

Letztlich geht es um eine gezielte und umfassende Nutzbarmachung aller Talente, Potenziale und Kompetenzen in Belegschaften, um ein produktives Miteinander zu ermöglichen.

#### Elemente einer Umsetzung von Diversity Management sind:

- \* **Verankerung von Konzepten der Vielfalt oder Chancengleichheit im Unternehmensleitbild**
- \* **Förderung einer auf Vielfalt beruhenden Unternehmenskultur**
- \* **Anerkennung der individuellen Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Quelle von Wertschöpfung**



## 3.6

### Verbesserte Kommunikation und Teamarbeit

Diversity Management schafft eine Kultur des gegenseitigen Respekts und damit Voraussetzungen für eine stärkere Sachorientierung. In Verbindung mit klaren Kommunikationsregeln kann sich Teamarbeit effektiver gestalten. Es gibt weniger Reibungsverluste durch konflikträchtige Auseinandersetzungen. Diversity Trainings bzw. Diversity Workshops unterstützen diesen Prozess.

Ein Unternehmen, das Vielfalt und Individualität der eigenen Beschäftigten wie auch der Kundinnen und Kunden in seinem Leitbild verankert, verbessert sein Image in der Öffentlichkeit. Ganz unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen erkennen sich in den Unternehmenszielen wieder und fühlen sich verstanden. Dies erhöht die Akzeptanz in Politik und Gesellschaft, es verstärkt die Identifikation mit den Produkten des Unternehmens.

## 3.7

### Gesellschaftliche Verantwortung und Imagegewinn

Immer mehr Unternehmen erkennen ihre gesellschaftliche Verantwortung. Soziales und kulturelles Engagement wird inzwischen von vielen Akteuren in der Wirtschaft als Aufgabe angenommen – nicht zuletzt zur Imageverbesserung des eigenen Unternehmens. Zwar zielt Diversity Management nicht in erster Linie auf Themen aus dem Feld sozialer Verantwortung. Dennoch sind die Instrumente von Diversity Management dazu geeignet, sozialpolitische Themen wie Gleichstellung oder Antidiskriminierung im Unternehmen einzuführen und zu verankern.

## 3.8

### Mehr Rechtssicherheit

Diversity Management hilft schließlich dabei, EU-Verordnungen und nationale Gesetze gegen Diskriminierung (wie das deutsche Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, AGG) in dazu passende und in der Praxis taugliche Unternehmensregelungen zu überführen. Dadurch wird das Risiko möglicher Rechtsstreitigkeiten mit der Folge von Abfindungs- oder Schadenersatzzahlungen vermindert.

# Praktische Empfehlungen zur Umsetzung von Diversity Management

Im folgenden Kapitel schlagen wir eine Reihe von Ansatzpunkten für praktische Umsetzungen von Diversity Management vor. Die Darstellung orientiert sich an einem System des Qualitätsmanagements, genauer: an den acht „Grundkonzepten

der Excellence“ nach dem EFQM-Modell<sup>1</sup>. Mit dieser Orientierung soll sichergestellt werden, dass alle wichtigen Ebenen eines Unternehmens berücksichtigt werden.

## Die Grundkonzepte der Excellence



Angelehnt an: Broschüre „Die Grundkonzepte der Excellence“, EFQM, Brüssel

<sup>1</sup> Vierzehn führende europäische Unternehmen gründeten 1988 die European Foundation for Quality Management (EFQM) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Sie fördert die Verbreitung des „EFQM-Modells für Excellence“. Inzwischen sind etwa 800 Organisationen mit mehreren Millionen Beschäftigten Mitglied bei EFQM.



Die einzelnen Empfehlungen können wie die Elemente eines Baukastens genutzt werden. Wählen Sie die Bausteine aus, die zu den Zielen und Aufgabenstellungen Ihres Unternehmens passen!

Die aufgeführten Maßnahmen stellen Beispiele dar, die Liste ist also weder umfassend noch vollständig. Die vorgestellten Praxisbeispiele sollen zusätzliche Anregungen für eine Umsetzung in das eigene Unternehmen bieten.



## Das EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung „Excellence“ herangezogen werden. Excellence ist hier definiert als herausragende Vorgehensweise in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen.

Die Grundkonzepte der Excellence, auf denen das EFQM-Modell basiert, sind:

Ausrichtung auf den Kunden; Führung und Zielkonsequenz; Management mittels Prozessen und Fakten; Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung; kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung; Entwicklung von Partnerschaften; Soziale Verantwortung; Ergebnisorientierung.

Der Vorteil des EFQM-Modells liegt in der ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmen. Es berücksichtigt nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch Indikatoren wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterbindung oder die Einbeziehung unterschiedlicher Interessengruppen.

**Weitere Infos:** [www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)



## 4.1

## Ausrichten auf Kundinnen und Kunden

In einem ersten Schritt gilt es, die Kundschaft des Unternehmens neu in den Blick zu nehmen: Wie setzt sie sich zusammen? Welche Bedürfnisse bestehen? Ziel ist es, die Kundenbindung sowie die Kundenloyalität zu fördern und den Kundenkreis zu erweitern. Hierzu sollen die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt werden, die den potenziellen Kundengruppen ähnlich sind. Zu den Zielen der Personalpolitik gehört dabei, dass die (potenziellen) Kundengruppen in der Belegschaft vertreten sind.

### Umsetzung

Unter den Diversity Management-Maßnahmen zur Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Zielgruppe(n) sind Maßnahmen zu verstehen, die sowohl auf die bessere Ausrichtung der Produkte auf die Bedürfnisse der Kundschaft abzielen als auch zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades bzw. des Images des Unternehmens beitragen.

## 4.1.1

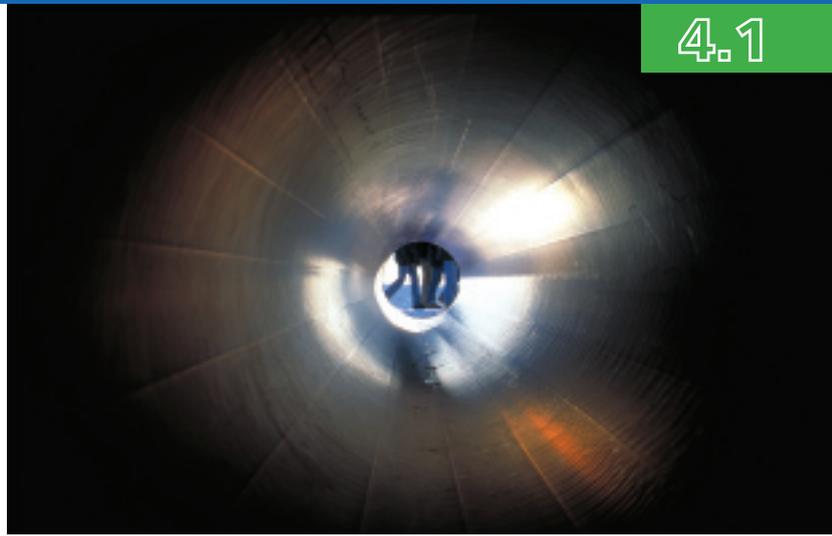
## Orientierung der Teambildung an Kundinnen und Kunden

- **Ziel der Maßnahme**

Kundinnen und Kunden sowie Märkte werden immer vielfältiger. Zur Entwicklung entsprechender Produkte bedarf es gezielter Kenntnisse über Gewohnheiten und Ansprüche einzelner Kundengruppen. Das „Insider-Wissen“ der Beschäftigten über die jeweiligen Zielgruppen ist bei der Entwicklung von Produkten und Marketingstrategien sowie bei der gezielten Ansprache im Direktverkauf nutzbar.

- **Einführung der Maßnahme**

Die Teambildung ist ein Prozess und nicht etwas, das verordnet werden kann. Damit aus mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Team wird, müssen die Beschäftigten eine gemeinsame Zielorientierung haben, über die notwendigen Kompetenzen verfügen, einen kollegialen Umgang pflegen und eine kollektive Verantwortung tragen. Im Team sollte Wissen über die Bedürfnisse der zu erreichenden Zielgruppe(n) vorhanden sein. Besonders günstig wirkt sich aus, wenn diese Zielgruppe im Team direkt vertreten ist und ausdrücklich gehört werden soll.



### Beispiel

Volvo bildete z.B. ein reines Frauenteam, bestehend aus Managerinnen, Technikerinnen und Designerinnen. Volvo wollte auf diesem Weg neue Ideen in die bis dato klassische „Männerdomäne“ einbringen. Zielgruppe waren berufstätige, unabhängige Frauen. Das Ergebnis, der Volvo YCC, enthielt eine Reihe von technischen Innovationen, die in der internationalen Fachpresse große Beachtung fanden.

### • Einführung der Maßnahme

Zunächst muss die Vielfalt im Umfeld des eigenen Unternehmens in den Blick genommen werden – die derzeitige Kundschaft, die aktuellen Produkte und die bisherigen Marketingstrategien. Eine Markt- und Bedarfsanalyse kann z.B. schon durch regelmäßige Kundengespräche eingeleitet werden. Besonders zu beachten ist bei der zielgruppenspezifischen Ausrichtung des Marketings, dass keine diskriminierenden Klischees verwendet werden. Förderlich ist es, wenn Kompetenzen Beschäftigter einbezogen werden, die den Zielgruppen besonders nahe stehen.

### Beispiel

In der Kampagne „CommUnityCation“ wirbt der Telekommunikationsanbieter NetCologne mit Motiven des prominenten Künstlers Keith Haring, bei denen er homosexuelle Anspielungen verwendet. Damit werden schwullesbische Zielgruppen besonders angesprochen.

Infos unter: [www.homoeconomics.com](http://www.homoeconomics.com)

## 4.1.2

### Diversity als Marketing-Strategie

#### • Ziel der Maßnahme

Diversity als Basis von Marketing-Strategien zielt auf ein zielgruppen- bzw. themenspezifisches Marketing ab und kann dadurch zu neuen Kundinnen und Kunden führen. Mit mehr Offenheit und Aufgeschlossenheit im Marketing können gezielt Kundengruppen angesprochen werden, die bisher nicht beachtet oder erreicht wurden.



Die Unternehmensführung hat eine Vorbildfunktion, sie lebt den Gedanken des Diversity Management vor. Dafür sind zunächst klare Strategien für das Diversity Management im Unternehmen zu definieren. Maßnahmen zur Umsetzung der Diversity Management-Strategie werden entsprechend der angestrebten Ergebnisse ausgewählt.

### Umsetzung

Unter den Diversity Management-Maßnahmen in diesem Bereich verstehen wir Vorhaben, die sich an Führungskräfte richten, um das Diversity Management als strategische, aktive und gelebte Kultur im Unternehmen zu etablieren.

Dabei können fünf Entwicklungsphasen unterschieden werden:

a) Analyse, b) Konzeption, c) Konkretisierung, d) Realisierung und e) Überprüfung.

In der ersten Phase sind Markt, Umwelt, Personal, Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie die Finanzen des Unternehmens zu analysieren. Fragestellungen können sein: Welche Grundauffassungen und Werte vertreten wir? Was sind unsere Stärken und Schwächen? Welche Arbeitsabläufe gibt es bei uns?

In der Konzeptionsphase geht es darum, ein zukünftiges Bild aus der Analyse abzuleiten. Fragestellungen sind etwa: Wie sehen unsere zukünftigen Ziele aus? Wie können die formulierten Grundsätze vorgelebt werden?

Zur Konkretisierung des Leitbildes ist ein Handlungs- und Maßnahmenplan zu erstellen, der in der Realisierungsphase umgesetzt wird. Aber Vorsicht: das Leitbild ist nur so gut, wie es vom Top-Management und den direkten Vorgesetzten vorgelebt wird. Das Leitbild sollte außerdem im gesamten Unternehmen bekannt sein. Zur Information und Diskussion des Leitbildes sollten unterschiedliche Medien genutzt werden (Firmenzeitschrift, Mitarbeiterversammlung, Teamgespräche u. a.).

- **Ziel der Maßnahme**

Unternehmensleitbilder unterstützen die Orientierung der Beschäftigten auf allen Ebenen eines Unternehmens. Sie dienen der Motivation, Identifikation, Integration sowie der Verhaltens- und Handlungsleitung. Leitbilder bieten damit eine gute Möglichkeit, diskriminierungsfreies Verhalten sowie eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur zu verankern.

- **Einführung der Maßnahme**

Leitbilder sind Instrumente der Unternehmensführung und werden auch von dieser eingeführt. Um eine möglichst große Identifikation bei allen Beschäftigten zu erreichen, sind diese in die Leitbildentwicklung einzubeziehen.



## 4.2.2

## Führungskräfte- trainings

- **Ziel der Maßnahme**

Die Kompetenzen und das Bewusstsein der Führungskräfte sind ein wichtiger Faktor zur Gestaltung einer Unternehmenskultur, die Vielfalt wertschätzt. Mit Führungskräfte-Trainings werden zum einen Kompetenzen in Bezug auf die gesetzlichen Anforderungen aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zu Hintergründen und Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung vermittelt. Zum anderen fördern sie Kompetenzen, die Vielfalt innerhalb der Belegschaft wahrzunehmen und diese respektvoll und wertschätzend für das Unternehmen zu nutzen. Im Ergebnis werden dadurch Konflikte reduziert und Motivation wie auch Identifikation der Beschäftigten erhöht.

- **Einführung der Maßnahme**

Die Entscheidung zur Durchführung von Führungskräfte-Trainings sollte von der Geschäftsführung ausgehen. Die Schulungen sollten von externen Trainerinnen und Trainern durchgeführt werden. Führungskräfte-Trainings sollten sich nicht auf die theoretische Vermittlung von Wissen beschränken, sondern stets auch eine Reflexion der eigenen Werte umfassen. Wichtig ist ebenfalls die Vermittlung und Einübung von Konfliktlösungsstrategien.

## 4.2.3

## Verhaltens- kodex

- **Ziel der Maßnahme**

Die Einführung eines Verhaltenskodex zum diskriminierungsfreien Umgang, der für alle Betriebsebenen gilt und auch auf Geschäftspartner ausgeweitet werden kann, fördert ein offenes und integratives Arbeitsklima.

- **Einführung der Maßnahme**

Die Erarbeitung und Formulierung des Verhaltenskodexes durch Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung findet unter Einbeziehung aller Beschäftigten statt. In dem Verhaltenskodex können z.B. folgende Regelungen bezüglich Antidiskriminierung und Chancengleichheit formuliert werden:

- \* Erklärung zu diskriminierungsfreiem Handeln
- \* Erklärung zur Vermeidung von Belästigungen
- \* Erklärung zu Arbeitsbedingungen (gerechte Löhne, flexible Arbeitszeiten etc.)
- \* Evtl. Einbeziehung von Erklärungen zum Umweltschutz, fairem Handel etc.



## 4.2.4

## Betriebsvereinbarungen zum Diversity Management

### • Ziel der Maßnahme

Betriebsvereinbarungen dienen der Etablierung und Umsetzung von Diversity Management in den Alltag der Organisation. In Betriebsvereinbarungen wird ein klarer und verbindlicher arbeitsrechtlicher Rahmen zur Regelung von diskriminierungsfreiem Handeln festgeschrieben. Der Prozess der Einführung trägt zur Sensibilisierung für das Thema bei.

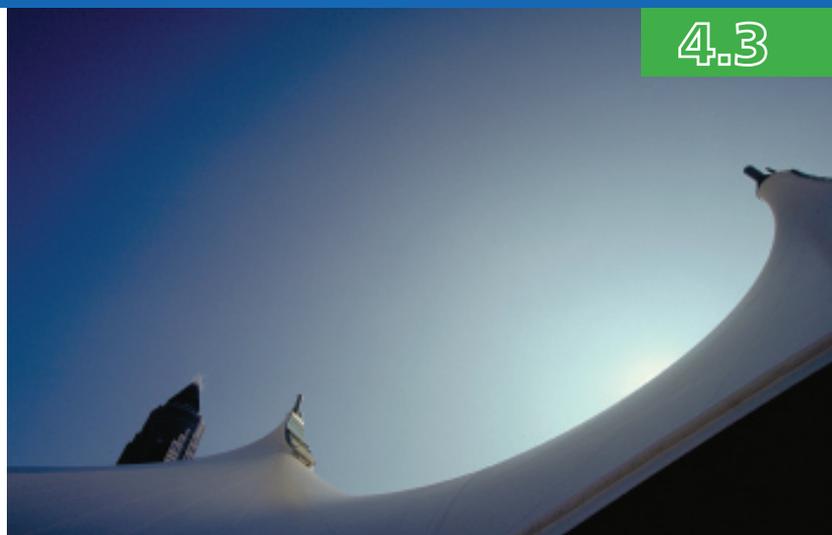
### • Einführung der Maßnahme

Eine Betriebsvereinbarung wird durch Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung ausgearbeitet. Mögliche Inhalte einer Betriebsvereinbarung sind:

- \* Regelungen, die Chancengleichheit und diskriminierungsfreies Handeln in den Bereichen Neueinstellungen, Arbeitsbedingungen, Aufstiegschancen, Kündigung, Gehälter, Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung, Zugang zu Informationen und Regelungen zum Umgang mit Beschwerden garantieren
- \* Bestimmung einer Beschwerdestelle

- \* Formulierung von Sanktionen bei Verstößen gegen Regelungen
- \* Formulierung positiver Maßnahmen zur Förderung einzelner, bisher benachteiligter Gruppen
- \* Festlegung der Informationspflicht gegenüber allen Betriebsangehörigen sowie der Informationsmethoden
- \* Bestimmung einer Instanz zur Überwachung der Umsetzung und der Effekte

Um die Themen der Betriebsvereinbarung im Unternehmen einzuführen und auch in der Alltagskultur zu verankern, sollten die Inhalte breit mit der Belegschaft diskutiert werden. Abschließend findet eine Unterzeichnung der Vereinbarung durch Vertretungen aller relevanten Betriebsebenen statt.



## 4.3

## Management mittels Prozessen und Fakten

Diversity Management ist keine punktuelle Maßnahme. Es ist eingebettet in ein System mehrerer aufeinander abgestimmter Maßnahmen. Ein umfassendes Diversity Management berücksichtigt die Vielfalt im Unternehmen in möglichst allen Prozessen und Strukturen, um diese entsprechend der Unternehmensziele zu nutzen.

### Umsetzung

Die Unternehmensleitung

- \* stellt finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung;
- \* veranlasst die Entwicklung von Leitlinien und Handlungsvorgaben für die verschiedenen Führungsebenen und beteiligt sich aktiv an diesem Prozess;
- \* bestimmt bei Bedarf weitere Verantwortliche;
- \* sorgt für angemessene Qualifizierungen in den verschiedenen Führungsebenen und bei den Beschäftigten;
- \* veranlasst die Überprüfung der erreichten Ziele und entwickelt erforderliche Verbesserungsmaßnahmen.

## 4.3.1

## Interne Kommunikationspolitik

- **Ziel der Maßnahme**

Die Ziele und die Erwartungen des Unternehmens an seine Beschäftigten sollten jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin klar sein; sie alle sollten an dem Entwicklungsprozess zu Diversity Management aktiv teilnehmen.

- **Einführung der Maßnahme**

Wichtig ist, dass alle Mitarbeitenden mit ihrem jeweiligen speziellen Hintergrund erreicht werden. Unterschiedlichste Anlässe und Medien können hierzu genutzt werden (Betriebsversammlung, Schwarzes Brett, andere). Es sollte eine regelmäßige Berichterstattung über den Diversity Management-Prozess, seine Fortschritte und Zwischenergebnisse, etabliert und gepflegt werden. Die Kommunikation ist authentisch, wenn die Unternehmensführung sagt, was sie tut, und dann auch tut, was sie sagt.



## 4.4

## Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Diversity Management im Unternehmen kann nur funktionieren, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv an der Umsetzung beteiligen. Deshalb sollten sie an Entwicklung, Umsetzung und Anpassung des Diversity Management beteiligt werden. Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation werden durch die Förderung eines wertschätzenden und diskriminierungsfreien Umgangs innerhalb des Unternehmens gesteigert.

### Umsetzung

Diversity Management-Maßnahmen berücksichtigen die jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeitenden bei der Umsetzung der strategischen und operativen Ziele des Unternehmens.

Für die Umsetzung gibt es eine Reihe von Instrumenten, wie z.B.

- \* Mitarbeitergespräche zur Erfassung formaler und informeller Kompetenzen sowie der individuellen Karriereplanung
- \* Analyse der Mitarbeiterstrukturen
- \* Mitarbeiter-Netzwerke
- \* Work-Life-Balance (Einklang von Arbeit und Privatleben)
- \* Mentoren-Programme
- \* Antidiskriminierungstrainings (Sensibilisierungstrainings)
- \* Beschwerdestellen für Fälle von Diskriminierung und Belästigung

Im Folgenden sind einige dieser Instrumente exemplarisch erläutert.

## 4.4.1

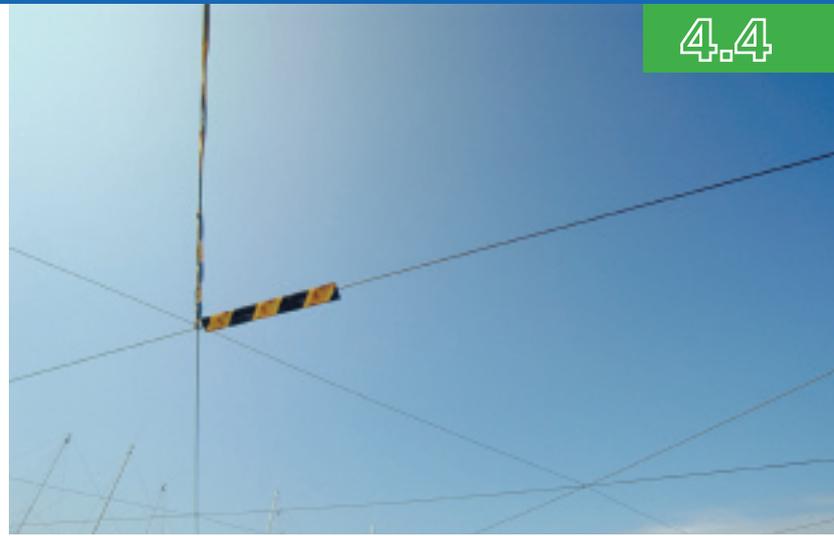
### Mitarbeiter-Netzwerke

- **Ziel der Maßnahme**

Gleichgesinnte im Unternehmen wissen oft nichts voneinander. Sie vertreten ihre Interessen nicht gemeinsam sondern individuell. Dies führt häufig zu Gefühlen von Vereinzelung, Unzufriedenheit und Demotivierung. Hier bieten Mitarbeiter-Netzwerke die Möglichkeit einer gemeinsamen Plattform und erhöhen die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Außerdem können Mitarbeiter-Netzwerke spezifische Erfahrungen und Kenntnisse über besondere Bedarfe in das Unternehmen einbringen (z.B. Produktentwicklung).

- **Einführung der Maßnahme**

Initiatoren dieser Netzwerke können einzelne Mitarbeitergruppen und Beschäftigtenvertretungen sein, die durch die Geschäftsführung aktiv unterstützt werden. Zur Gründung eines Netzwerkes sollte zunächst ein internes Treffen von Interessierten initiiert werden, um die Netzwerkinteressen und -ziele zu klären. Anschließend werden die Rahmenbedingungen für die Integration des Netzwerkes in das gesamte Unternehmen diskutiert und gemeinsam mit der Geschäftsführung verhandelt.



Wichtig ist, dass Verantwortlichkeiten für die Organisation der Treffen (z.B. Räume, zeitliche Absprachen, finanzielle Ausstattung) festgelegt werden und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung sichergestellt wird.

### Beispiel

Im Rahmen des Programms „Ford GLOBE“ unterstützt das Automobilunternehmen Ford betriebsinterne Mitarbeiter-Netzwerke. So gibt es eine Gruppe für schwule, lesbische und bisexuelle Beschäftigte, das „Women’s Engineering Panel“ (ein Netzwerk von Ford-Ingenieurinnen) und die „Turkish Resource Group“. Die Netzwerke dienen dem Austausch und sind Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erarbeiten aber auch Projekte, die im Unternehmen bzw. in die Öffentlichkeit wirken und gemeinsam mit der Geschäftsführung getragen werden.

Weitere Infos unter:  
[www.ford.de](http://www.ford.de) » Das Unternehmen » Über Ford » Ford Diversity

## 4.4.2

### Mentoren-Programme

- **Ziel der Maßnahme**

Mentoren-Programme sind hilfreich, um bestimmte Personengruppen im Unternehmen zu fördern (z.B. Frauen in Führungspositionen), ihren Anteil zu erhöhen bzw. Fluktuation zu reduzieren. Mentoren-Programme können auch die Einarbeitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in neue Arbeitsfelder oder die Eingliederung neuer Beschäftigter in das Unternehmen verbessern. Damit erhöhen sich die Chancen des Unternehmens im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte.

- **Einführung der Maßnahme**

Die Einführung von Mentoren-Programmen kann durch die Geschäftsführung, aber auch durch eine Vertretung der Beschäftigten initiiert werden. Nachdem die Ziele und Zielgruppen der Mentoren-Programme formuliert sind, sollte eine verantwortliche und koordinierende Person benannt werden. Anschließend müssen (ehrenamtliche) Mentorinnen und Mentoren gewonnen, ausgewählt und ausgebildet werden.



Diese haben bei der Begleitung folgende Aufgaben zu erfüllen:

- \* Unterstützung des/der Mentee (= die begleitete Person) in allen beruflich relevanten Bereichen (z.B. Unternehmensbelange, Weiterbildung, Karriere, Konflikte)
- \* Informationen über Strukturen, Institutionen u. a.
- \* Vertrauensperson für alle Anliegen

Die Koordinierungsstelle achtet darauf, dass Mentor/-in und Mentee zusammenpassen.

### Beispiel

Die Lufthansa verfolgt im Rahmen des Diversity-Konzepts Mentorenprogramme unter der Gender-Perspektive und für behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ausgangspunkt war ein sog. Cross-Mentoring-Programm gemeinsam mit anderen Unternehmen, bei dem jeweils eine Führungskraft der Lufthansa eine/n Mentee aus einem anderen Unternehmen (und umgekehrt) begleitet. In der Folge entwickelte die Deutsche Lufthansa auch interne Mentoren-Programme für unterschiedliche Zielgruppen.

Weitere Infos unter:  
[www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com) » Konzern » Verantwortung » Personal und Soziales » Diversity



### 4.4.3

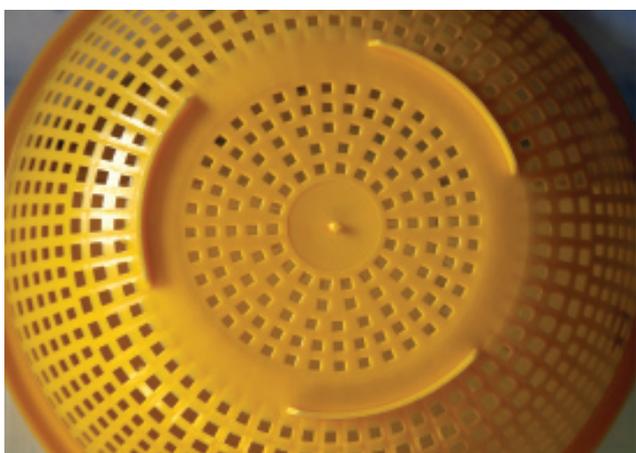
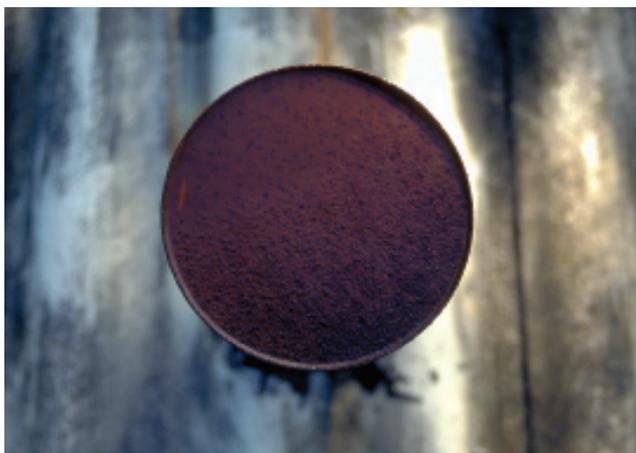
## Antidiskriminierungs- und Diversity-Trainings

### • Ziel der Maßnahme

Diversity-Trainings sollen das Bewusstsein bei den Beschäftigten in Bezug auf Vielfalt schärfen und die Kompetenzen im Umgang mit Unterschieden erhöhen. Im Ergebnis kann eine Reduktion von Konflikten und eine Erhöhung der Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen erreicht werden. Darüber hinaus wird der Grundstein für ein diskriminierungsfreies Arbeitsklima gelegt.

### • Einführung der Maßnahme

Die Schulungen sollten von externen Trainerinnen und Trainern durchgeführt werden. In der Vorbereitung ist zu entscheiden, welche Ziele mit den Trainings verfolgt werden. Auch die angestrebte Zusammensetzung der Schulungsgruppen (abteilungsintern, abteilungsübergreifend, unterschiedliche Zielgruppen, Qualifikationen) ist zu bedenken. Um die betriebliche Bedeutung der Trainings zu unterstreichen, sollten sie innerhalb der Arbeitszeit durchgeführt werden.



## Einige Anmerkungen zu Diversity Trainings bzw. Diversity Workshops

Die Durchführung von „Diversity Trainings“ in Unternehmen wird nicht selten mit „Diversity Management“ selbst verwechselt. Solche Trainings oder Workshops sind durchaus wichtige Elemente bei der Einführung von Diversity Management. Ohne Einbindung in ein Managementkonzept werden die Workshops jedoch dem Anspruch eines umfassenden Diversity Management nicht gerecht.

Diversity Trainings oder Workshops sollen - Zielgruppen übergreifend - einen kompetenten, diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt und Unterschieden fördern. Sie thematisieren gesetzliche Regelungen, Dimensionen von Vielfalt und Ausgrenzungsprozesse. Sie fördern die Reflexion eigenen Handelns und eigener Werte.

Kritiker bemängeln, dass sich Antidiskriminierungs- und Diversity-Workshops häufig auf den Aspekt der Sensibilisierung konzentrieren. Aus geänderten Wahrnehmungen und Erkenntnissen folgt jedoch noch nicht automatisch diskriminierungsfreies Handeln und Tun. Wirkungsvolle Workshops zum diskriminierungsfreien Umgang miteinander sollten demnach auch darauf abzielen, entsprechende Verhaltensweisen zu erproben und bei Bedarf Verhaltensänderungen zu entwickeln.



## 4.4.4

## Work-Life-Balance

### • Ziel der Maßnahme

Unter Work-Life-Balance fasst man ursprünglich die Maßnahmen zusammen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Der Begriff ist aber ebenso anzuwenden auf andere Bereiche des Privatlebens, wie z.B. Migration, Alter oder Gesundheit. Dem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die berufliche Motivation und Effektivität erhöht. Damit einher geht die Reduzierung von Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation, die Kosten für Vertretungen und Personalrekrutierung sinken.

### • Einführung der Maßnahme

Wichtig ist eine fundierte Analyse im Vorfeld:

Welche Maßnahmen werden am dringendsten benötigt?

Welche Maßnahmen lassen sich leicht umsetzen (Kosten-Nutzen-Analyse)?



Maßnahmen können z.B. sein:

- \* Teilzeitarbeit
- \* flexible Arbeitszeiten
- \* Arbeitsplatzteilung
- \* Berücksichtigung von Feiertagen anderer Religionen
- \* Telearbeit
- \* „Sabbaticals“ (Langzeiturlaub)
- \* Gesundheits- und Fitnessangebote im Unternehmen
- \* Kinderbetreuung

### Beispiel

Auf Initiative der Hertie-Stiftung ist das „audit berufundfamilie“ entwickelt worden. Dieses Managementinstrument fördert eine familienbewusste Personalpolitik. Dabei werden bereits umgesetzte Maßnahmen begutachtet, das betriebliche Entwicklungspotenzial aufgezeigt und weiterführende Zielvorgaben festgelegt. Die Auditierung bietet eine gute Grundlage zur Förderung der Work-Life-Balance.

Weitere Infos unter:  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)



## 4.5

## Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Ein Unternehmen, das Diversity Management umsetzt, versteht sich als lernende Organisation. Es nutzt das Wissen und die vielfältigen Kompetenzen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Beschäftigten werden ermutigt und gefördert, ihre Kompetenzen einzubringen und auszubauen. Dies ist eine Chance für Innovation und Kreativität.

### Umsetzung

Diversity Management-Maßnahmen unterstützen Lernprozesse im Unternehmen und tragen damit zur Verbesserung seiner Produkte und Dienstleistungen bei.

#### Konkrete Maßnahmen sind z.B.

- \* Formulierung der für das Unternehmen relevanten Kompetenzen und deren regelmäßige Aktualisierung
- \* individuelle Weiterbildungs- und Karriereplanung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- \* Bildung heterogener Teams zur Nutzung vielfältiger Kompetenzen

Hervorzuheben ist dabei die Bedeutung einer kontinuierlichen Reflexion und Evaluation der Aktivitäten und der daraus abgeleiteten Verbesserungsvorhaben.

## 4.5.1

## Evaluation und Ableitung von Verbesserungsvorhaben

### • Ziel der Maßnahme

Bereits eingeführte Diversity Management-Methoden sollten kontinuierlich ausgewertet werden. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen sind entsprechende Verbesserungsvorhaben abzuleiten. Dabei geht es nicht in erster Linie um die reine Ergebnismessung, sondern vor allem um die Identifizierung weiterführender Verbesserungsvorschläge und die Beschreibung der dazugehörigen Maßnahmen.

### • Einführung der Maßnahme

Geschäftsführung und Beschäftigte benennen gemeinsam ein Team für das Management der Evaluationsprozesse und der daraus folgenden konkreten Verbesserungsvorhaben. Zeitliche und finanzielle Ressourcen werden über die Geschäftsführung bereitgestellt. Dabei ist es wichtig, Prioritäten zu setzen. Dadurch wird die Gefahr verringert, dass der Prozess aufgrund der Fülle der Aufgaben vorzeitig abgebrochen wird oder sich die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen verzögert.

## 4.6

**Entwicklung von Partnerschaften**

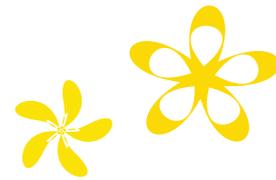
Um Diversity Management im Unternehmen erfolgreich einzuführen, ist es hilfreich, Kooperationen und Partnerschaften einzugehen. Dies können die bisherigen oder auch neue Geschäftspartner in Form von Unternehmens-Netzwerken sein. Externe Dienstleister bieten Hilfestellung durch Beratung, Trainings und anderes mehr. Auch Partner wie Unternehmensverbände und Gewerkschaften (z.B. für die Formulierung von Betriebsvereinbarungen), öffentliche Träger und Vertretungen gesellschaftlicher Gruppen können wichtige Unterstützung bieten.

## 4.6.1

**Unternehmens-Netzwerke**

- **Ziel der Maßnahme**

Unternehmens-Netzwerke bieten die Möglichkeit, die Vielfalt des eigenen Unternehmens zu erhöhen, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Es geht um die Förderung eigener Stärken, die Kompensation von Schwächen und die Vorbeugung von Konflikten bei der Bewältigung komplexer Anforderungen. Wichtig für den Erfolg eines Netzwerkes ist das Abwägen zwischen individuellen Interessen, den Zielen der einzelnen Unternehmen und den gemeinsamen Zielen im Netzwerk.



- **Einführung der Maßnahme**

Kooperation über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg ist kein Selbstgänger, sondern bedarf eines Initiators, interessierter Partner und ggf. externer Unterstützung. In einer Phase der Initiierung geht es darum, gemeinsame Ziele zu vereinbaren und das Vertrauen für eine kontinuierliche und effektive Zusammenarbeit aufzubauen. Interessante Anregungen zum Aufbau eines Unternehmens-Netzwerkes enthält die Broschüre „Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer“ aus dem Jahr 2000, die beim Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Aachen veröffentlicht wurde.

Download unter:  
[www.iaw.rwth-aachen.de/download/](http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/)

**Beispiel**

Unter dem Aspekt des Diversity Management kann an dieser Stelle auf ein Netzwerk aus vier kleinen und mittelständischen High Tech-Unternehmen hingewiesen werden. Das Netzwerk „Diversity als Innovationskultur“ (DIVINKU) entwickelt eine Innovationskultur, um Produkt- und Prozessinnovationen voranzutreiben. Die in den Unternehmen anzutreffende Vielfalt an Beschäftigtengruppen bildet dazu die Grundlage.

Weitere Infos unter:  
[www.diversity-innovation.de](http://www.diversity-innovation.de)



## 4.7

## Soziale Verantwortung

Ein Unternehmen, das Diversity Management anwendet, ist sich seiner sozialen Verantwortung bewusst. Es erkennt die unternehmerischen Vorteile, die sich aus der aktiven Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ergeben. Das Unternehmen nutzt Diversity Management als Instrument zum Abbau von Benachteiligungen und zur Förderung von Chancengleichheit. Die Ideen und Ansätze von Diversity Management stehen dabei im Einklang mit den Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), das in Deutschland im Zuge der Umsetzung europäischen Rechts 2006 verabschiedet wurde.

### Umsetzung

Maßnahmen des Diversity Management helfen einem Unternehmen dabei, den vorgegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu entsprechen. Darüber hinaus macht es als verantwortungsbewusste Organisation sein Handeln gegenüber Interessengruppen und dem gesellschaftlichen Umfeld transparent.

## 4.7.1

## Corporate Social Responsibility (CSR)

- **Ziel der Maßnahme**

Die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen spielt eine zunehmend bedeutsame Rolle. Der englische Fachbegriff hierfür heißt Corporate Social Responsibility (CSR). Im Rahmen von CSR zeigen Unternehmen auf verschiedene Weise gesellschaftliches Engagement. Bekannte Beispiele sind die Förderung örtlicher Vereine oder benachteiligter Personengruppen. Unternehmen nutzen ihre CSR meist auch als Marketingelement, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Aktives Diversity Management kann ein wichtiger Baustein im Rahmen von CSR sein.

- **Einführung der Maßnahme**

Es gibt verschiedene Vorschläge zur Umsetzung einer „Corporate Social Responsibility“-Strategie. Stellvertretend sei hier der CSR-Ratgeber „In 7 Schritten zu einer CSR-Strategie“ von respACT Austria, einer österreichischen Plattform für „Unternehmen mit Verantwortung“ genannt (Download unter: [www.respect.at](http://www.respect.at)). Das Unternehmen sollte klären, wie viele Ressourcen es in eine CSR-Strategie investieren und welche Zugangsweise es wählen will. Als Bereiche werden unterschieden: Ökologische und soziale Risiken, Verbesserung der strategischen Chancen am Markt, CSR-Engagement als Vorreiterrolle in Wirtschaft und Gesellschaft.



## 4.8

## Ergebnisorientierung

Um den Erfolg der Einführung von Diversity Management zu messen, scheint es sinnvoll, bereits bestehende Kennzahlen und Messinstrumente zu verwenden und auch auf Diversity anzuwenden.

### Messbare Ergebnisse lassen sich z.B. in folgenden Bereichen erfassen:

- \* Image des Unternehmens bei Bewerberinnen und Bewerbern (messbar durch Anzahl der Bewerbungen, Qualität der Bewerbungen)
- \* Bekanntheitsgrad (messbar z.B. durch Anzahl, Umfang und Qualität von Pressedarstellungen, Umfragen oder Firmenrankings)
- \* Krankenstand (messbar über Anzahl und Dauer der Krankmeldungen)
- \* Beteiligungsmöglichkeiten bei öffentlichen Ausschreibungen, die die Berücksichtigung von Antidiskriminierungsrichtlinien durch das Unternehmen zur Bedingung haben

### Umsetzung

Die Maßnahmen in diesem Bereich zielen darauf ab, die Effekte des Diversity Management zu messen. Gleichzeitig sind sie unabhängig für die Planung einer zielgerichteten Vorgehensweise. Als Beispiel für eine geeignete Maßnahme ist hier die „Diversity-Scorecard“ zu nennen, da sie eine Unterstützung bei der Ergebnisorientierung bietet.

## 4.8.1

## Diversity-Scorecard

### • Ziel der Maßnahme

Die Diversity-Scorecard dient als Weiterentwicklung der „Balanced Scorecard“ (siehe Kasten) der Übersetzung von Unternehmensstrategien in mess- und umsetzbare Unternehmensziele. Es genügt nicht, Kennzahlen nur aus der Finanzperspektive zu betrachten, um langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern. Vielmehr müssen auch die Ursache- und Wirkungszusammenhänge betrachtet werden.

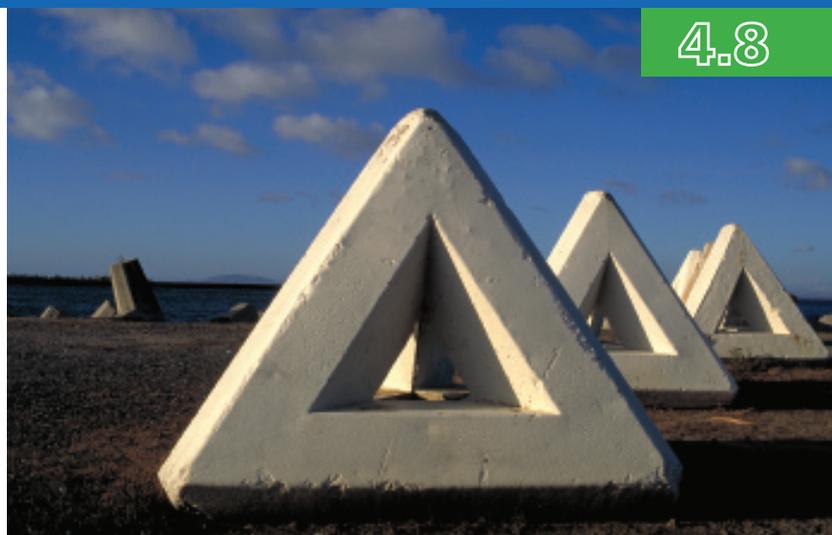
### Balanced Scorecard

Die von Robert S. Kaplan und David Norton eingeführte Balanced Scorecard ist ein Konzept zur Messung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf ihre Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Performance des Geschäfts zu bieten. Das neue Element besteht darin, dass die Balanced Scorecard nicht nur auf die Finanzperspektive abhebt, sondern auch die menschlichen und sozialen Aspekte betrachtet. Aufgrund ihrer flexiblen und damit umfassenden Gestaltungsmöglichkeiten eignet sich die Balanced Scorecard zur Einrichtung eines integrierten Managementsystems.

### Folgende Perspektiven sind zu beachten:

- \* Finanzperspektive
- \* Kundenperspektive
- \* Interne Geschäftsprozesse
- \* Lern- und Entwicklungsperspektive

Bezogen auf diese vier Perspektiven müssen Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele formuliert werden. Dies soll beispielhaft anhand folgender Tabelle illustriert werden:



Perspektive	Ziele	Maßnahmen	Kennzahl
Finanzperspektive	Steigerung des Erlöses aus neuen Produkten	Erträge aus neuen Produkten selektiv messen	10% Umsatzsteigerung im nächsten Halbjahr
Kundenperspektive	Andere Kunden- bzw. Kundinnengruppen erreichen	Marketingmaßnahmen	10 Neukundinnen bzw. Neukunden im zweiten Halbjahr
Interne Geschäftsprozesse	Neue Mitarbeiter/innen einstellen (zum Beispiel mit einem anderen kulturellen Hintergrund oder Menschen mit Behinderung)	- Auswahl der Bewerber/innen - Integration ins Unternehmen	- 5 neue Beschäftigte entsprechend der im Unternehmen definierten Diversity Kriterien  - Übernahme der Beschäftigten nach Probezeit
Lern- und Entwicklungsperspektive	Steigerung der Innovationsrate	regelmäßige Mitarbeitergespräche, Mitarbeiter-Rückkehrgespräche nach Krankenstand	Ein am Markt neu platziertes Produkt im nächsten Halbjahr

#### • Durchführung der Maßnahme

Die Geschäftsführung nimmt die Entwicklung einer Diversity-Scorecard in die Unternehmensstrategie auf. Die Diversity-Scorecard wird in einer Arbeitsgruppe erarbeitet. In der Arbeitsgruppe sollten Vertreterinnen und Vertreter des strategischen und operativen Managements sowie des Controllings mitwirken.

#### Die Einführung und Umsetzung kann in folgenden Phasen ablaufen:

- \* **Vorbereitungsphase** (Schaffung eines einheitlichen Verständnisses von Diversity Management)
- \* **Erarbeitungsphase** (strategische Zielrichtung benennen, Ursache-Wirkungs-Kette abbilden und Entwicklung eines Diversity Management-Kennzahlensystems)
- \* **Umsetzungsphase** (Einführung und Bekanntmachung der Diversity Management-Scorecard)
- \* **Auswertungsphase** (Überprüfung und Bewertung der Kennzahlen und Ableitung von Verbesserungsvorhaben)

# Diversity Management in Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Der Begriff **Diversity Management** wird derzeit mit einer Vielzahl anderer Konzepte diskutiert und auch inhaltlich verbunden. Dabei wird die Bedeutung der Begriffe und der dahinter stehenden Konzepte nicht selten etwas unscharf gefasst. Hierdurch entstehen nicht nur Missverständnisse, sondern es drohen auch Erkenntnisse und Empfehlungen für Verfahrensweisen verloren zu gehen. Um dies zu vermeiden, sollen im Folgenden einige dieser Begriffe vom Konzept Diversity Management abgegrenzt und die Unterschiede aufgezeigt werden.

## Gender Mainstreaming

Mit **Gender** (= Soziales Geschlecht) sind die gesellschaftlichen Geschlechterrollen gemeint. Diese sind innerhalb und zwischen den Kulturen unterschiedlich und verändern sich im Laufe der Zeit.

**Mainstreaming** bedeutet, dass ein bestimmtes Denken und Handeln in Programme und Maßnahmen von Politik, Verwaltung und Unternehmen übernommen und damit zu einem selbstverständlichen Handlungsmuster wird.

**Gender Mainstreaming** will soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und bei allen Planungen und Entscheidungen bewusst wahrnehmen und berücksichtigen. Alle Aktivitäten sollen einen **Beitrag zur Gleichstellung von Männern und Frauen**

leisten. Um die bestehenden Ungleichgewichte zu beheben, werden sowohl spezifische Angebote zur Förderung von Frauen angeboten als auch das Prinzip des Gender Mainstreaming in allen Arbeitsbereichen beachtet.

## Chancengleichheit und Antidiskriminierung

**Chancengleichheit** verweist auf „gleiche“ gesellschaftliche Zugangs- und Partizipationsmöglichkeiten für alle. Verschiedene Personengruppen bringen allerdings **ungleiche** Ausgangslagen und Voraussetzungen mit, und diese können die Wahrnehmung von Chancen erleichtern oder erschweren. So geht vordergründige „Gleichheit“ vielfach mit der Benachteiligung bestimmter Personengruppen einher.

Unter **Antidiskriminierung** versteht man Konzepte, Strategien und Maßnahmen, die den Abbau von mittelbaren und unmittelbaren Diskriminierungen und Benachteiligungen und damit die **Förderung von Chancengleichheit** zum Ziel haben. Mit Antidiskriminierung und der Förderung von Chancengleichheit sind Strategien verbunden, die unterschiedliche Hintergründe und Ausgangslagen von Individuen oder Personengruppen aufgreifen und versuchen, daraus entstandene Benachteiligungen durch gezielte Maßnahmen auszugleichen. Dies können Förderkonzepte für

# Chancengleichheit

## Gender Mainstreaming

### Antidiskriminierung

### interkulturelle Kompetenz

benachteiligte Gruppen sein, Gesetze, Beratungsangebote sowie Sensibilisierungsangebote zur Förderung des diskriminierungsfreien Umgangs mit Vielfalt.

Diskriminierungen können auch durch so genannte **positive Diskriminierung** bekämpft werden. Dies sind Strategien und Angebote, die sich an spezifische benachteiligte Personengruppen richten und diese gegebenenfalls bevorzugen. Ziel ist dabei nicht, bestimmte Gruppen zu privilegieren. Es geht darum, gezielt die Chancen benachteiligter Gruppen zu erhöhen und somit Chancengleichheit für alle zu fördern. Beispiele für positive Antidiskriminierungsansätze sind Quotenregelungen, gezielte Einstellung unterrepräsentierter Gruppen in Unternehmen usw..

In Deutschland ist seit dem 18. August 2006 das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** in Kraft. Mit diesem Gesetz werden Richtlinien der Europäischen Union zur Bekämpfung von Diskriminierungen umgesetzt. Es zielt darauf ab, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (AGG § 1 Ziel des Gesetzes). Im Unterschied zu Diversity Management sind die Förderung von Chancengleichheit und Antidiskriminierung nicht darauf ausgerichtet, wirtschaftlichen Nutzen aus Vielfalt zu ziehen. Im

Fokus steht hier die Bekämpfung von Benachteiligungen und somit die Förderung und Wahrnehmung der Rechte und Chancen von Individuen.

### Interkulturelle Öffnung und Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit zum kompetenten Umgang mit verschiedenen kulturellen Prägungen. Im aktuellen öffentlichen Diskurs bezieht sich der Begriff überwiegend auf die Unterscheidungsmerkmale „Herkunft“ und „ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit“, bisweilen sogar reduziert auf (Landes-)Herkunft der Eltern oder Vorfahren.

In der Fachdiskussion wird Interkulturalität bzw. Kulturzugehörigkeit jedoch eher an den Begriff „Lebenswelt“ angeknüpft. Personen werden geprägt durch soziale, familiäre und biografische Hintergründe, Geschlecht, Bildungssituation, Erfahrungen und vieles mehr.

In diesem Verständnis bezeichnet **interkulturelle Kompetenz** eine Fähigkeit im Umgang mit „anderen“ Individuen. Es gilt, individuelle kulturelle Einbindungen so zu berücksichtigen, dass Personen nicht auf bestimmte Kulturzugehörigkeiten reduziert werden. Zu den Voraussetzungen interkultureller Kompetenz gehört, eigene kulturelle Eingebundenheiten zu erkennen und reflektieren zu können.

# Arbeitsgruppe Diversity Management im Netzwerk „Lebenslanges Lernen in KMU“

An der Erstellung dieser Broschüre waren folgende Mitwirkende aus elf EQUAL Entwicklungspartnerschaften beteiligt:

## **ALBuM**

Arbeitsprozessorientiertes Lernen und Beraten  
mit und für Migrantinnen und Migranten

Landeshauptstadt Hannover  
Fachbereich Bildung und Qualifizierung  
Friedrichswall 15  
30159 Hannover

Christina Bötzel,  
Christina.Boetel@Hannover-Stadt.de

Sigrid Busse  
Sigrid.Busse@Hannover-Stadt.de



## **BIBER**

Berufliche Integration von Menschen  
mit Behinderungen in Sachsen Anhalt

MA&T Organisationsentwicklung GmbH  
Gerhart-Hauptmann-Str. 34  
39104 Magdeburg

Normen Girmann  
normen.girmann@ma-t.de



### **Frauen@Europa**

Volkshochschule Göttingen  
Bahnhofsallee 7  
37081 Göttingen

Almut Tietjen  
tietjen@vhs-goettingen.de



### **FUTURA**

Berufsbildungsstätte  
Westmünsterland GmbH  
Weidenstr. 2  
48683 Ahaus

Mia Senden  
senden@bbs-ahaus.de



### **INCLUSION II**

Berlin-Brandenburgische  
Auslandsgesellschaft (BBAG) e.V.  
Schulstr. 8b  
14482 Potsdam

Lutz Eggeling  
info@netzwerk-inclusion.de



**KiLIM**

Kompetenztransfer, interkulturelles Lernen und  
Integration von MigrantInnen

Berufsbildungswerk des DGB (bfw)  
Abteilung Europa und Entwicklung  
Untertürkheimer Straße 27  
D-66117 Saarbrücken

Marie-Luise Gries  
marie-luise.gries@bfbw-sb.de

Karin Meißner  
europa@bfbw-sb.de

**LINK-UP**

Deutsche AIDS-Hilfe e.V.  
Mommsenstraße 45  
10629 Berlin

Michael Krone  
Michael.Krone@dah.aidshilfe.de

**Move it - Qualität und Vielfalt**

Neue Chancen für Menschen mit Behinderungen

Synapse Weimar KG  
Trierer Straße 71  
99423 Weimar

Claus Bölke  
bölke@synapse-weimar.de

Nadine Athenstedt  
athenstedt@synapse-weimar.de



**OPEN PATHS**

Neue Wege zur Integration  
behinderter Menschen

Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben in  
Deutschland e.V. - ISL  
Jordanstraße 5  
34117 Kassel

Klaus Reichenbach  
info@best-off.org



**Stärkung von Unternehmergeist in  
Integrationsprojekten/Sozialunternehmen  
(RHEWIN)**

ISB-Gesellschaft für Integration,  
Sozialforschung und Betriebspädagogik gGmbH  
Potsdamer Str. 141  
10783 Berlin

Dirk Momper  
dirk.momper@isb-berlin.de



**Vieles ist möglich -  
Tandem-Partner in der Wissenschaft**

Paul-Ehrlich-Institut  
Paul-Ehrlich-Str. 51-59  
63225 Langen

Dagmar Fecht-Schwarz  
fecda@pei.de



## Literaturhinweise

Zum Themenbereich Diversity Management ist eine Fülle von Literatur vorhanden. Aus dem deutschsprachigen Raum empfehlen wir Ihnen die folgende Auswahl:

- \* Stuber, Michael: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand Verlag, Köln 2003
- \* Finke, Merve: Diversity Management – Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. Rainer-Hampp-Verlag, München und Mering 2005
- \* Steinmetz, Bernd/Vedder, Günther (Hrsg.): Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch Verlag, Weimar 2007
- \* Haselier, Jörg/Thiel, Mark: Diversity Management – Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2005
- \* Europäische Kommission: Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2005 (Download von EU-Dokumenten im Internet: <http://bookshop.europa.eu>)





Unternehmen für Bildung.

*Vielfalt als Chance nutzen*

