

Diversity-Management ist heutzutage auch in der deutschen Wirtschaft ein Thema. Als Strategie findet es nicht nur in großen Unternehmen eine immer weitere Verbreitung. Dabei geht es um die Wertschätzung von Vielfalt und ihre Nutzung für den eigenen Betrieb. Die Vorteile liegen auf der Hand: Eine vielfältige Belegschaft bietet einen umfangreichen Fundus an Fähigkeiten und Erfahrungen. Vor allem, wenn es darum geht, verschiedene Kundenkreise anzusprechen, können beispielsweise Migranten mit ihren unterschiedlichen Perspektiven erfrischende und innovative Impulse beisteuern. Das verbessert die Chancen eines Betriebes im globalen Wettbewerb.

Große Unternehmen wie Ford, Lufthansa oder die Deutsche Bank haben ihre eigenen Abteilungen, die für die Umsetzung des Diversity-Managements verantwortlich sind. Doch auch viele kleine und mittlere Betriebe würden gerne ein Diversity-Management bei sich einführen. Wenige wissen jedoch, wie dieses konkret aussehen könnte und welcher Aufwand damit verbunden ist.

Die vorliegende Broschüre bietet Anregungen und Empfehlungen zur Umsetzung von Diversity-Management in kleinen und mittleren Betrieben.

DIVERSITY-MANAGEMENT

als Chance für kleine und mittlere Betriebe



DIVERSITY-MANAGEMENT

:: Diversity

Diversity ist die positive Bewertung von menschlicher Vielfalt im Rahmen allgemeiner Menschenwürde. Sie wird erreicht durch einen Perspektivwechsel, der den Blick auf die Potenziale und Kompetenzen eines Menschen lenkt. Management bedeutet eine Steuerung dieses Blickwechsels und der Nutzung der Potenziale durch verschiedenste gezielte Maßnahmen.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

:: CSR

Diversity wird auch verstanden als Teil eines umfassenden Konzeptes von sozial verantwortlichem Handeln eines Unternehmens (Corporate Social Responsibility; CSR). So erkennen immer mehr Betriebe, dass der Weg zu dauerhaftem wirtschaftlichem Erfolg nicht allein über eine kurzfristige Profitmaximierung führt, sondern vielmehr über marktorientiertes, aber verantwortliches Handeln. Verantwortliches Handeln heißt, die unternehmerische Tätigkeit so zu gestalten, dass Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit gefördert und gleichzeitig Umweltschutz und soziale Verantwortung praktiziert wird.

Diese Broschüre ist als Anregung, Hilfe und Checkliste für Ihren Betrieb gedacht. Sie soll Ihnen dabei helfen, in Ihrem Unternehmen das so genannte Diversity-Management einzuführen und umzusetzen. Mithilfe des Diversity-Konzepts können Sie das Potenzial, das in der Vielfalt Ihrer Belegschaft und Ihrer Kundschaft liegt, für eine erfolgreiche Entwicklung Ihres Unternehmens nutzbar machen.

Was?

Diese Broschüre richtet sich besonders an kleine und mittelständische Betriebe. Gerade sie sind in besonderem Maße dem Wettbewerb ausgesetzt. Sie können es sich nicht leisten, Chancen verstreichen zu lassen. Diversity-Management hilft Ihnen dabei, vorhandene Ressourcen maximal zu nutzen und neue Ressourcen zu erschließen.

Für wen?

Es sind vor allem zwei demographische Entwicklungen, mit denen Unternehmer in Deutschland in näherer Zukunft konfrontiert sind: Zum einen führen abnehmende Geburtenzahlen schon in einigen Jahren zu einem Fachkräftemangel. Zum anderen verändert sich die Zusammensetzung der Bevölkerung im Lande. Ein Großteil der Menschen wird einen Migrationshintergrund haben und es wird eine Mehrheitsgesellschaft mehr geben. Experten sehen daher eine so genannte Multiminoritätengesellschaft auf uns zukommen, also eine Gesellschaft, die aus vielen Minderheiten besteht. Der Gedanke an eine „deutsche Leitkultur“ ist allenfalls nostalgisch, hat aber nichts mehr mit den Realitäten hierzulande zu tun. Für die Wirtschaft bedeutet dies, dass sich Kundschaft und Beleg-

Warum?

schaften von Betrieben immer vielfältiger zusammensetzen. Vorausschauende Unternehmer stellen sich frühzeitig auf diese Situation ein.

Der Arbeitsalltag ist aufreibend und es bleibt zumeist wenig Spielraum für Experimente. Doch oft sind es schon Kleinigkeiten, die dazu führen, dass ein Mitarbeiter bisher unbekannte Fähigkeiten offenbart oder ein simpler Einfall zur neuen Geschäftsidee wird. Dazu bedarf es der Offenheit, auch einmal anders auf die Dinge zu sehen, und es bedarf der Bereitschaft, sich auf Veränderungen oder Neues einzulassen. Diese Broschüre gibt dazu Anstöße.

Wie?

Die Broschüre ist dreigeteilt. Eine kurze Einführung gibt Ihnen einen Überblick über Diversity im Allgemeinen und Diversity-Management im Besonderen.

Im Hauptteil geht es dann um die praktische Anwendung von Diversity-Management auf verschiedenen betrieblichen Ebenen. Die einzelnen Kapitel sind ähnlich aufgebaut: Nach einer Situationsbeschreibung folgen Vorschläge für die Umsetzung von Maßnahmen.

Eine Reihe von Fragen, die Sie sich stellen können, um zu überprüfen, ob Sie an alles gedacht haben, schließen sich an. Ein Beispiel zur Illustration und ein gelegentlicher Tipp, wo Sie weitere Informationen bekommen können, runden das Kapitel ab.

Am Ende der Broschüre finden Sie schließlich eine Checkliste, die Ihnen dabei helfen soll, noch einmal die wichtigsten Bereiche abzufragen, in denen Diversity-Management eingesetzt werden kann, und sich Anregungen zu holen, wie die Effizienz Ihres Betriebes mit Diversity-Management noch weiter gesteigert werden könnte.

Vielleicht wundern Sie sich darüber, dass wir in dieser Broschüre durchgängig die männliche Schreibweise bei Personen gewählt haben. Auch wenn wir uns dafür entschieden haben, um die Broschüre leichter lesbar zu machen, so ist für uns selbstverständlich klar, dass die weibliche Form immer mitgedacht werden muss.

DIVERSITY-MANAGEMENT

:: Beispiel

Interkulturelle Kompetenzen und Mehrsprachigkeit sind für Frau Freitag, Mitarbeiterin für Personalentwicklung bei der großen norddeutschen Drogeriemarktkette Budnikowsky, ein „Bonbon“, wenn die anderen Kompetenzen stimmen: „Ich weiß, dass andere Sprachen für unsere Kunden wichtig sind, und ich freue mich immer, wenn wir engagierte Mitarbeiter haben, die aus anderen Ländern kommen und verschiedene Sprachen sprechen. Dadurch haben wir schon Hilfe“, berichtet Frau Freitag.

(Website des Projektes „BQM“: <http://www.bqm-hamburg.de/qualifizierung/budnikowsky.htm>)

„Als Diversity-Verantwortlicher kümmere ich mich darum zu sehen, wie Diversity als Strategie in der Firma zu verankern ist. Beispiel Marketing: Wie kann man die beabsichtigten Zielgruppen, Stichwort 'Ethnomarketing', erreichen? Ein Ergebnis ist z. B., dass türkische Ford-Mitarbeiter mit einem türkischen Ford-Transit-Plakat auf den Großmarkt gehen und dort gezielt türkische Händler ansprechen. Über die an die Händler verteilten Visitenkärtchen kann nun rückgekoppelt werden, welche Käuferinnen und Käufer wir so dazugewinnen.“

(Hans W. Jablonski, Diversity-Manager Ford Deutschland, im Interview 11/2003)

:: Beispiel

INHALTSVERZEICHNIS

8	EINLEITUNG	43	MARKETING
15	LEITLINIEN - VERANTWORTUNG - VERBINDLICHKEIT	46	Kundenkreiserweiterung
18	Leitlinien	48	Kundenorientierung und Akquise
19	Verantwortlichkeit	50	Produktmarketing
22	Verbindlichkeit	52	Erweiterung der Produktpalette
25	PERSONALPOLITIK	53	Image
27	Einstellungspraxis	55	CONTROLLING
31	Motivation und Fortbildung	61	RESÜMEE
35	Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement	69	ANHANG
39	Ausbildung	71	Pressemitteilung EU-Kommission
		76	Checkliste Fragenkatalog
		84	Links und Literaturtipps



EINLEITUNG

EINLEITUNG

Globalisierung und Wettbewerbsfähigkeit sind Reizworte für viele Unternehmen. Nicht jeder Betrieb hat schon einen Weg gefunden, auf die Anforderungen in einer globalisierten Welt zu reagieren und wettbewerbsfähig zu bleiben. Da macht es Sinn, einmal über die Ressourcen einer sich verändernden Gesellschaft nachzudenken. In den letzten fünf Jahrzehnten hat sich die Bevölkerung in Deutschland durch Wanderungsbewegungen stark gewandelt. Große Unternehmen haben sich bereits auf die kulturelle Vielfalt in unserer Gesellschaft eingestellt. Ob russisches „Ethnomarketing“, türkische Ressourcegruppe oder die Beachtung der moslemischen Ramadan-Woche, angesichts eines Bevölkerungsanteils von 30 % in den Ballungsgebieten ist es sinnvoll, Menschen nichtdeutscher Herkunft sowohl als Kunden als auch als Mitarbeiter einzubeziehen. Unter dem Oberbegriff „Diversity-Management“ reagieren große Unternehmen damit auf die wachsende Vielfalt in unserer Gesellschaft. Durch diese „Diversität“ ist es einerseits für Unternehmen schwieriger, sich zu behaupten, andererseits bietet es aber auch neue Chancen für Produktentwicklungen, Absatzmärkte und Mitarbeiterprofile.

Diversity-Management, also der bewusste Einsatz und die Steuerung von personeller Vielfalt als Ressource, scheint vorerst auf große Unternehmen beschränkt zu sein. Für kleine und mittlere Unternehmen ist eine gezielte Nutzung kultureller Vielfalt bisher kein Thema. Woran liegt das? Können es sich nur große Unternehmen leisten, eine Diversity-Management-Abteilung und ein Diversity-Management-Konzept einzusetzen?

Damit würde eine Chance vertan, denn in Deutschland sind immerhin 70 % aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt. Ein Nachdenken über Veränderung lohnt sich, und zwar nicht erst in zehn Jahren, wenn der mit der sinkenden Bevölkerungszahl einhergehende Fachkräftemangel gravierende Spuren hinterlässt. Schon jetzt kann es für einen Betrieb von Vorteil sein, die Vielfalt der Bevölkerung im Blick zu behalten und sie für sich zu nutzen. Sei es durch eine personelle Veränderung bei einer Neueinstellung oder Ausbildung, sei es durch einen Blickwechsel hin zu den Potenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Berufsalltag bisher nicht gefordert waren. Einige gute Beispiele werden wir Ihnen in dieser Broschüre vorstellen. Aber auch sonst sind der Kreativität zur positiven Nutzung von Vielfalt keine Grenzen gesetzt. Ideen gibt es genug, die Frage ist, welche Möglichkeiten zur Umsetzung kleine und mittlere Betriebe haben.

Was genau heißt nun aber Diversity-Management für einen Betrieb? Wie kann es umgesetzt werden? Worauf muss sich ein Betrieb einlassen, der ein Diversity-Management einführt?

Diversity ist die positive Bewertung menschlicher Vielfalt im Rahmen allgemeiner Menschenwürde. Sie wird erreicht durch einen Perspektivwechsel, der den Blick auf die Potenziale und Kompetenzen eines Menschen lenkt. Management bedeutet eine Steuerung dieses Blickwechsels und die Nutzung der Potenziale durch verschiedenste gezielte Maßnahmen. Entscheidend ist der Wille der Unternehmensleitung, Vielfalt als Ressource im Betrieb zu etablieren. Der Diversity-Blick muss in eine langfristige Strategie einfließen.

Zentrale Bereiche der Umsetzung sind die Personalauswahl, die Personalentwicklung, die Erweiterung der Kundenkreise und die Erschließung neuer Marktsegmente. Nur wenn die Unternehmensleitung überzeugt ist, werden auch die Mitarbeiter mitziehen.

Sich einlassen auf Vielfalt geht nicht ohne Offenheit und Bereitschaft zum Hinterfragen bisheriger „Wahrheiten“. Dies heißt auch, Konflikte nicht zu scheuen, sondern eine „Kultur des Umgangs mit Konflikten“ (G. Zambonini, Integrationsbeauftragter des WDR) zu etablieren. Maßnahmen müssen eingeleitet, Regelungen für den Umgang mit Konflikten getroffen werden. Das ist Arbeit und kostet zunächst Zeit – Faktoren, vor denen viele Betriebe zurückschrecken. Wer sich aber den Herausforderungen stellt, investiert in die Zukunft und setzt auf längerfristigen Erfolg.

Eine Studie der Europäischen Kommission hat ergeben, dass ein gezieltes Diversity-Management zu einer Stärkung des Human- und Organisationskapitals beiträgt. Es stellt damit eine Strategie langfristiger Wertschöpfung dar.¹ Diversity-orientierte Unternehmen benennen in dieser Studie verschiedene Vorteile. Sie haben festgestellt, dass die Mitarbeiter motivierter und effektiver sind. Serviceniveau und Kundenzufriedenheit werden verbessert, das Image aufgewertet. Es gelingt den Unternehmen eher, hochtalentiertere Mitarbeiter zu gewinnen und diese länger zu halten. Innovation und Kreativität im Betrieb werden gefördert und neue Marktsegmente gewonnen. Schließlich können durch einen erweiterten Blickwinkel auf die personellen Ressourcen Arbeitskräfteengpässe überwunden werden.²

¹ Europäische Kommission, Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, 2005. Siehe Links und Literaturtipps im Anhang dieser Broschüre.

² Die Pressemitteilung, die die Ergebnisse des Berichts kurz vorstellt, und der Link zu dem Bericht der Studie befinden sich im Anhang dieser Broschüre.

Neben den erwähnten ökonomischen Gründen sind es zunehmend auch ethische (soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft) und rechtliche Motive (Nachweis der Erfüllung des Antidiskriminierungsgesetzes), die Unternehmen dazu bewegen, ein Diversity-Management einzuführen.

Auch angesichts der Bevölkerungsentwicklung erscheint es notwendig, sich mit Modellen für die Zukunft auseinanderzusetzen. Wer dieses jetzt schon tut, kann den gesellschaftlichen Veränderungen gelassener entgegensehen, sei es bei der Antidiskriminierungsgesetzgebung, sei es bei den zu erwartenden Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt.

Experten der Arbeitsmarktpolitik befürchten spätestens ab dem Jahre 2015 einen Rückgang an Arbeitskräften, vor allem an Fachkräften. Ursache hierfür ist das fehlende Wachstum der Bevölkerung aufgrund von Geburtenstagnation und defensiv betriebener Einwanderungspolitik. Wenn es in der Zukunft weiterhin im Schnitt so wenige Zuwanderer wie in den vergangenen Jahren gibt – ca. 80.000 im Jahr, die nach Abzug der Abwanderungen effektiv hinzu kommen –, wenn es nicht gelingt, die starren Systeme der Einstellungs- und Qualifikationsanerkennungspraxis aufzubrechen, und wenn sich der Trend der jungen Berufswähler fortsetzt, nur die „Hit“-Berufe zu ergreifen, so werden gerade kleine und mittlere Unternehmen massive Probleme bekommen, ihre Geschäfte fortzuführen. Qualifizierte Fachkräfte sind schon heute schwer zu finden, in zehn Jahren wird das bei gleich bleibender Politik dramatische Folgen haben. Denn neben den bisher aufgezählten Gründen hat auch das nachlassende Qualifikationsniveau der Be-

werber einschneidende Folgen. Der Anteil der jungen Leute mit beruflichem Ausbildungsabschluss geht zurück, der Anteil der Ungelernten steigt dementsprechend. Da macht es Sinn, eingefahrene Ausbildungs-, Einstellungs- und Qualifizierungsmodelle zu hinterfragen und neue Wege einzuschlagen.

Nach wie vor sind Quereinstiege von Menschen ohne den anerkannten deutschen Berufsabschluss schwierig. Die Prüfungsrichtlinien der Kammern sind starr und nicht immer zeitgemäß und Aktualisierungen bedürfen einer langen Zeit. Die Bewerberauswahl folgt häufig genug den Kriterien, denen sich die Ausbilder selbst stellen mussten. In all diesen Feldern wäre eine größere Offenheit, ein Hinterfragen der bisher gültigen Kriterien, ein Nachdenken über sonstige Kompetenzen und Potenziale möglicher Bewerber ein Weg, eine Perspektive für die Zukunft. Welche Bereiche mit einem Perspektivwechsel überdacht und wie sie verändert werden können, das zeigt Ihnen diese Broschüre.

Wir als Durchführende eines Xenos-Projektes³ haben mit der Herausgabe dieser Broschüre noch ein weiteres Anliegen. Es geht uns nicht nur darum, dass kleine und mittlere Betriebe mit einer Diversity-Orientierung ihren Erfolg vergrößern können. Wir verfolgen mit dieser Broschüre auch eine ethisch-politische Absicht.

Das Xenos-Programm der Bundesregierung zielt auf eine Verminderung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus vor allem im Arbeitsleben. Wir meinen, dass Betriebe, die ein ernsthaftes Diversity-Management betreiben, einen Beitrag zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung leisten. Denn sobald in

³ Xenos: Ein Programm, welches die rot-grüne Bundesregierung 2001 ins Leben gerufen hat, um Leben und Arbeiten in Vielfalt zu fördern. Finanziert aus Mitteln der Europäischen Union wurden bundesweit bis Ende 2005 ca. 230 Projekte unterstützt, die mit ihrer Arbeit auf ganz unterschiedliche Weise zu einem Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus beigetragen haben.

einem Unternehmen tatsächlich eine Perspektive der Anerkennung von Vielfalt und des Blicks auf mögliche Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiter zum Tragen kommt, werden damit auch Werte transportiert. Diskriminierungen werden betriebsintern sanktioniert. Offenheit gegenüber verschiedenen Lebensentwürfen und Lebensweisen ist nicht länger beängstigend und unpassend, sondern kreativitätsfördernd und bereichernd. Damit werden Zeichen gesetzt, die das Klima und die Werte im Betrieb verändern. Sie wirken über den Arbeitsplatz hinaus, weil die Mitarbeiter nicht nur Arbeitskräfte sind, sondern auch Teil der Gesellschaft.

Wir hoffen, Sie mit dieser Broschüre vom unternehmerischen Nutzen eines Diversity-Managements überzeugen zu können und damit auch gesellschaftspolitisch Spuren zu hinterlassen.



LEITLINIEN VERANTWORTLICHKEIT VERBINDLICHKEIT

LEITLINIEN - VERANTWORTLICHKEIT - VERBINDLICHKEIT

Will ein Betrieb kulturelle Vielfalt als Chance begreifen und sich auf die Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen von Migranten einlassen, sind verschiedene Maßnahmen nötig. Ein Diversity-Management ist auch in kleinen Betrieben kein Selbstgänger, sondern will geplant und gesteuert sein. Eine Umsetzung kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie „von oben“ gewollt ist. Die Geschäftsführung oder Leitung eines Betriebes muss sich für einen Perspektivwechsel, für eine Veränderung des „Managements“ entscheiden. Dafür muss keine ganze Diversity-Management-Abteilung, wie es sie häufig in großen Unternehmen gibt, eingerichtet werden. Hier können kleine und mittlere Unternehmen einmal ihren Vorteil nutzen, mehrere Funktionen in einer Person versammelt zu haben. Es kann reichen, eine Person als Verantwortliche zu benennen und sie mit Befugnissen auszustatten. Dieser Diversity-Beauftragte hat dann die Aufgabe, die erforderlichen Maßnahmen einzuleiten und über die Umsetzung zu wachen. Dafür braucht er eine Basis. Wichtig ist, eine Diversity-Orientierung des Betriebes auch schriftlich zu verankern. Sie wirkt so als Bezugsrahmen sowohl nach innen für Verantwortliche und Mitarbeiter als auch nach außen für Kunden und das gesellschaftliche Umfeld. Der Betrieb kann daran gemessen werden.

? Fragen

Von folgenden Fragen kann sich ein Betrieb bei der Etablierung eines Diversity-bezogenen Leitbildes lenken lassen:

- Von welchen grundsätzlichen Annahmen hinsichtlich menschlicher Vielfalt geht der Betrieb aus?
- Wie bewertet der Betrieb kulturelle Vielfalt?
- Was ist für den Betrieb das Wichtige daran?
- Welche Philosophie verfolgt der Betrieb?

Links zu weiteren Leitlinien als Beispiel finden sich im Anhang.

✓ Tipp

VERANTWORTLICHKEIT

Voraussetzung für eine Diversity-Orientierung ist auch bei kleinen und mittleren Unternehmen, dass es dafür eine Verantwortlichkeit im Betrieb gibt. In großen Unternehmen ist das Diversity-Management meistens im Personalbereich angesiedelt, das ist auch für kleine und mittlere Betriebe sinnvoll. Eine Person, die sowie so mit Einstellungen, Personalbetreuung und Personalentwicklung beschäftigt ist, kann sich am besten um zentrale Diversity-Themen kümmern. Einstellungskriterien, Ressourcenfeststellung und Kompetenzerkennung gehören in der Regel zu ihren Aufgabenbereichen. Aber auch andere Personen sind denkbar: der Chef, die Chefin selbst, wenn der Betrieb sehr klein ist, die Verkaufsleitung, wenn die Ausweitung der Produktpalette zentraler Schwerpunkt sein soll, die Leitung der Kundenbetreuung, wenn vorrangig neue Kunden gewonnen werden sollen. In jedem Fall muss die als ver-

LEITLINIEN

! Maßnahme

Bevor in einem Betrieb konkrete Schritte zur Umsetzung eines Managements kultureller Vielfalt erfolgen können, ist es wichtig, dass sich der Betrieb dazu bekennt. Auch kleine und mittlere Betriebe haben in der Regel eine Leitlinie oder ein Leitbild, in der formuliert ist, nach welchen Grundsätzen das betriebliche Handeln geschieht. Soll im Betrieb eine Diversity-Orientierung erfolgen, so macht es Sinn, diese auch im Leitbild zu verankern. Ein klar formuliertes Bekenntnis zur Anerkennung von Vielfalt als Ressource bietet Geschäftsführung und Mitarbeitern eine Grundlage, nach der sie ihre betrieblichen Aktivitäten ausrichten und überprüfen können. Es wirkt darüber hinaus nach außen auf Kunden, Geschäftspartner und potenzielle Arbeitskräfte. Das Image des Betriebes wandelt sich. Es ist gar nicht nötig, im Leitbild detaillierte Ausführungen zu Diversity oder Vielfalt zu formulieren. Häufig reicht es, den Blickwechsel zur Wertschätzung von Vielfalt zu benennen.

LEITLINIEN

:: Beispiel

*Eine Leitlinie zur Diversity-Orientierung könnte etwa so aussehen:
„Deutschland ist ein Einwanderungsland. Kulturelle Vielfalt ist für uns bereichernd. Wir möchten diese Vielfalt für unseren Betrieb nutzen und Menschen unterschiedlichen kulturellen Hintergrundes an uns binden. Dafür schaffen wir ein integrierendes Arbeitsumfeld, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Würde, Rücksicht und Respekt behandelt werden und in dem jedes Individuum die Chance hat, sein ganzes Potenzial voll auszuschöpfen.“*

! Maßnahme

antwortlich benannte Person eng mit den verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten, will sie erfolgreich sein. Gibt es in der Firma einen Betriebs- bzw. Personalrat oder eine Mitarbeitervertretung, so sollten alle Maßnahmen mit diesem oder dieser abgestimmt werden.

Der bzw. die Diversity-Verantwortliche sollte sich zunächst in die Grundlagen eines Diversity-Managements einarbeiten und idealerweise eine Schulung in Diversity-Management besuchen. Voraussetzung ist ein grundsätzliches Interesse am Thema und eine Offenheit gegenüber anderen Denkweisen. Erforderlich ist auch eine Bereitschaft, sich auf Vielfalt und Veränderungen einzulassen. Diese Person ist dann dafür zuständig, die Maßnahmen im Betrieb auf den Weg zu bringen und zu koordinieren. Sie ist die zukünftige Ansprechpartnerin für „Diversity-Belange“, sie betreut die Umsetzungsmaßnahmen und hat ein Ohr für Anregungen und Kritik.

? Fragen

Für die Einrichtung eines Diversity-Managements ist es wichtig, dass der/die Diversity-Verantwortliche zusammen mit der Leitungsebene und evtl. einem Vertreter der Mitarbeiter zu Beginn folgende Fragen klärt:

- Warum führen wir als Betrieb eine Diversity-Orientierung ein?
- Was ist unser Ziel?
- Was heißt Diversity-Management ganz konkret, was soll anders werden als vorher?
- Welche Maßnahmen muss ich einleiten?
- Welche Unterstützung benötige ich?

VERANTWORTLICHKEIT

Ein kleines, traditionelles und renommiertes Möbelgeschäft mit etwa 40 Angestellten hat aufgrund der zunehmenden Konkurrenz großer Möbelhäuser und der allgemeinen schlechten wirtschaftlichen Lage Probleme mit dem Verkauf. Verkaufsleiter und Chefin machen sich Gedanken, wie der Verkauf ausgeweitet werden kann. Beide haben in einer Informationsveranstaltung des Bundesverbandes mittelständischer Wirtschaft von den Chancen eines Diversity-Managements gehört und beschließen nach Rücksprache mit der Unternehmensleitung, dem Betrieb eine Diversity-Orientierung zu geben. Da das Möbelhaus seinen Standort in einer Großstadt hat und dort mehr als 30 % Menschen ausländischer Herkunft leben, versprechen sie sich einiges von der Umgestaltung. Ziel ist die Gewinnung neuer Kundenkreise durch die Aufnahme von Möbeln und Ausstattungsgegenständen orientalischer und osteuropäischer Inneneinrichtungsstile. Als Verantwortlicher für den Veränderungsprozess wird der Verkaufsleiter bestimmt. Er kennt sich am besten im Verkauf und Kundengeschäft aus. Seine Beziehungen zu den Herstellern und den verschiedenen Wirtschaftsverbänden und Kammern kann er nutzen, um neue Kooperationspartner aus Osteuropa und dem Orient zu gewinnen. Außerdem kennt er alle Mitarbeiter des Geschäftes persönlich und kann unproblematisch deren Ressourcen feststellen. Immerhin haben fünf der 40 Mitarbeiter einen ausländischen Hintergrund: zwei sind Russlanddeutsche, einer ist Italiener, einer Türke und einer iranischer Herkunft. Ihre Meinung und ihr Rat werden von nun an bei der Auswahl der neuen Produkte, aber auch bei einer zielgruppenspezifischen Werbung in regelmäßigen Sitzungen eingeholt.

:: Beispiel

VERBINDLICHKEIT

Nachdem in einem Betrieb ein Diversity-orientiertes Leitbild verankert und eine Verantwortlichkeit festgelegt wurde, müssen weitere Maßnahmen und Veränderungen bestimmt werden. Ein Leitbild gibt die grobe Richtung vor. Das empfohlene Verhalten und Handeln wird dort nicht bestimmt. Hilfreich ist hierbei ein Regelwerk wie etwa eine Richtlinie, ein „Verhaltenskodex“ oder eine Betriebsvereinbarung. Regelwerke bieten die Chance, die Erreichung der Diversity-Ziele eines Betriebes und den Umgang aller Mitarbeiter untereinander durch konkret beschriebene Maßnahmen und mögliche Sanktionen zu benennen. In allen Betrieben macht es Sinn darzulegen, was genau mit „Wertschätzung von Vielfalt“ gemeint ist und wie eine „Ressourcenorientierung“ im konkreten Arbeitsalltag umgesetzt werden kann. Welche Form das annimmt, bleibt dem Betrieb überlassen.

! Maßnahme Die Festlegung von konkreten Maßnahmen und Möglichkeiten in einem Regelwerk ist ein wichtiges Signal sowohl nach innen wie nach außen. Mit der Konkretisierung von Maßnahmen wird die Umsetzung der Vereinbarung zugleich verbindlich gemacht und vereinfacht. Notwendig ist, dass alle Mitarbeiter über eine solche Vereinbarung informiert sind und die Inhalte in einer innerbetrieblichen Weiterbildung einbezogen werden.

Gerade in mittelgroßen Unternehmen wird der betriebliche Umgang der Mitarbeiter untereinander zunehmend durch Betriebsvereinbarungen zum „partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ oder zur „Chancengleichheit“ geregelt. Die Betriebe reagieren

damit auch auf Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages von 1999 (Diskriminierungsbekämpfung in den EU-Mitgliedsstaaten) und auf die EU-Richtlinie zur Umsetzung eines Antidiskriminierungsgesetzes in jedem Mitgliedsstaat. Bestehen in einem Unternehmen Dienst- oder Betriebsvereinbarungen zur Chancengleichheit, wird einem Nachweis der Gleichbehandlung im Sinne des Antidiskriminierungsgesetzes und möglichen Beschwerden vorgebeugt.

VERBINDLICHKEIT

Immer wieder kommt es im Betrieb zu Auseinandersetzungen zwischen deutschen und türkischen Mitarbeitern. Türkische Mitarbeiter beschwerten sich über beleidigende Äußerungen, deutsche Kollegen finden es unfair, wenn türkisch geredet wird. Die Konflikte haben das Betriebsklima verschlechtert, eine produktive Zusammenarbeit ist kaum noch möglich. Bisher gab es weder einen Ansprechpartner für solche Fälle, noch war geregelt, mit welchen Maßnahmen beleidigende Äußerungen geahndet werden können. In der neuen Richtlinie zu partnerschaftlichem Verhalten ist deutlich beschrieben, mit welchen Maßnahmen diese Konflikte behoben werden können. Alle Mitarbeiter wurden darüber in einer Betriebsversammlung informiert und haben die Richtlinie erhalten.

:: Beispiel

Es gibt nun eine Ansprechpartnerin, die einen von beiden Seiten akzeptierten, weil gewählten Konfliktschlichter einschaltet und den Fortgang beobachtet. Der Konfliktschlichter hört beide Seiten an und vermittelt zwischen ihnen. Zwei Mitarbeiter erhalten eine Abmahnung für rassistische Äußerungen, die türkischen Mitarbeiter werden aufgefordert, im Beisein der deutschen Mitarbeiter deutsch zu reden. Die gemeinsame Aussprache über die gegenseitigen Vorbehalte im Beisein einer neutralen dritten Person hilft, das Betriebsklima nachhaltig zu verbessern.

Die Existenz einer Richtlinie führt dazu, dass der Konflikt nicht unterschwellig weiter köchelt und die Arbeit behindert, sondern produktiv behoben werden kann.

? Fragen

Beispielhaft seien hier einige Fragen für die Erstellung eines Regelwerkes aufgeführt:

- Auf welchen Grundsätzen des geschäftlichen und betrieblichen Miteinanders fußt das Regelwerk?
- Wer ist zuständig, wer ist Ansprechpartner für die verschiedenen Belange?
- Sollen bestimmte Personengruppen gezielt angesprochen werden?
- Welche Maßnahmen werden bei Missachtung der Regeln wirksam?
- Wie soll der Prozess der Umsetzung einer Diversity-Orientierung überprüft und die Zielerreichung gemessen werden?

✓ Tipp

Für ausführliche Fragestellungen, Hinweise und Beispiele aus der Praxis empfiehlt sich das kleine Büchlein von Akin, Dälken und Monz: „Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft, Analyse und Handlungsempfehlungen“, das bei den Literaturtipps aufgeführt ist.



PERSONALPOLITIK

EINSTELLUNGSPRAXIS – MOTIVATION UND
FORTBILDUNG – MITARBEITERFÜHRUNG
UND KONFLIKTMANAGEMENT –
AUSBILDUNG

PERSONALPOLITIK

Einstellungspraxis

Eine auf kulturelle Vielfalt ausgerichtete Belegschaft ist für ein Unternehmen hilfreich, wenn es darum geht, auf die Entwicklungen des Marktes zu reagieren. Vielfältigkeit bringt wertvolle Impulse, Perspektivenwechsel, neue Gewichtungen, unterschiedliche Erfahrungen, kreative und bereichernde Ideen. Dies wirkt sich positiv auf die Entwicklung unternehmerischer Strategien, auf den Zugang zur Kundschaft und nicht zuletzt auf das Arbeitsklima aus.

Doch in den meisten Betrieben wird die Belegschaft umso homogener, je höher hinauf man in der Hierarchie schaut. Zwar ist jedes Unternehmen daran interessiert, die besten Mitarbeiter für die einzelnen Arbeitsbereiche zu gewinnen. Das volle Potenzial an hoch motivierten und kompetenten Bewerbern wird aber oftmals nicht wirklich ausgeschöpft.

Gerade in Deutschland wird sehr viel Wert auf formale und zertifizierte Qualifikationen gelegt. Zeugnisse spielen eine wichtige Rolle. In den USA oder auch in Großbritannien ist man im Gegensatz dazu sehr viel offener für Erfahrungen und persönliche Einstellungen. Kann dort ein Bewerber überzeugend darstellen, dass er für die Arbeit gut geeignet ist, steht ihm zumeist auch die ausgeschriebene Stelle offen. In Deutschland dagegen werden häufig nicht einmal Ausbildungen aus dem Ausland anerkannt, da sie nicht als gleichwertig angesehen werden.

Ein psychologisches Phänomen befördert darüber hinaus die betriebliche Monokultur. Aus Untersuchungen weiß man, dass Menschen dazu neigen, Ähnlichkeiten in dem Anderen zu suchen. Spontan gelten unsere Sympathien den Menschen, die uns ähnlich sind, die einen ähnlichen Bildungs- und kulturellen Hintergrund haben und mit denen man sich auf einer Wellenlänge verständigen kann. Aus diesem Grund geschieht es oft, dass bestimmte Bewerber nicht in die engere Auswahl gezogen werden, obwohl sie sehr wohl infrage kämen. Gerade diese Bewerber wären jedoch für ein Unternehmen, das auf Diversity Wert legt, wichtig.

! Maßnahme

Genau hier setzt Diversity-Management an. Qualitäten werden in den Blick genommen, die oft nicht aus Schulzeugnissen oder anderen schriftlichen Dokumenten direkt abzulesen sind. Gerade Menschen mit einem Migrationshintergrund verfügen häufig aufgrund ihrer Einwanderungsgeschichte über intensive Lebenserfahrungen. Sie bewegen sich souverän zwischen verschiedenen Kulturen und mindestens zwei Sprachen. Die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche und neue Situationen flexibel einzustellen, ist für Migranten eine lebensnotwendige Kompetenz. Warum sollte man sich solche Fähigkeiten nicht zunutze machen, auch wenn der Abschluss in der Bundesrepublik möglicherweise nicht offiziell anerkannt wird?

Um die Zielgruppe geeigneter Bewerber entsprechend auszuweiten, empfiehlt es sich, Stellenanzeigen nicht nur in den üblichen Medien, wie lokalen oder überregionalen Zeitungen, sondern eventuell auch in Spartenpublikationen zu schalten, die sich gezielt an bestimmte Migrantengruppen wenden.

Vorstellungsgespräche bieten die Möglichkeit, Bewerber nach ihren Lebens- und Berufserfahrungen zu fragen. Auf diese Weise können Stationen eines Werdegangs in Erfahrung gebracht werden, die der Kandidat eventuell nicht erwähnt hat, weil er dachte, dass sie ohnehin nicht zählen. Dazu gehören auch Sprachkenntnisse oder andere Kompetenzen, die er in seinem Leben erworben hat und selbst manchmal nicht als Fähigkeiten wahrnimmt, da sie für ihn selbstverständlich sind.

Das Problem solcher Kompetenzen bleibt natürlich, dass sie schwer nachzuprüfen sind. Vertrauen und gute Menschenkenntnis sind hier gefragt. Fehlentscheidungen sind, wie immer in Bewerbungsverfahren, möglich, doch die Vorteile, die eine Firma aus hoch motivierten, kompetenten Mitarbeitern ziehen kann, wiegen die Gefahr einer möglichen Fehlentscheidung ohne weiteres auf.

- Welche Kompetenzen (fachliche oder soziale) sind für den Arbeitsplatz erforderlich?
- Sind perfekte Deutschkenntnisse wirklich notwendig?
- Muss der Stelleninhaber unbedingt eine abgeschlossene und anerkannte Berufsausbildung haben?
- Kann der Bewerber frühere, nicht zertifizierte Arbeits- und Ausbildungsverfahren oder Kompetenzen indirekt durch Briefe, Fotos oder andere Dokumente belegen?

? Fragen

Auf die ausgeschriebene Stelle eines Betriebschlossers hat sich unter anderem Herr K., ein anerkannter Asylbewerber aus Afghanistan, beworben. Er behauptet, er habe in Moskau Ingenieurwissenschaften studiert und in Afghanistan, vor dem Einmarsch der sowjetischen Armee, in einer Metall verarbeitenden Firma gearbeitet. Herr K. spricht ein etwas holpriges Deutsch, dafür aber neben seiner Muttersprache Farsi noch Russisch und Urdu. Leider hat er auf der Flucht seine Papiere in Kabul zurücklassen müssen und kann daher seine Ausbildung und Berufserfahrung nicht durch Zeugnisse belegen.

Beim Bewerbungsgespräch kann Herr K. jedoch ein Foto von sich und seinen Arbeitskollegen in der afghanischen Werkstatt zeigen, das er über die Flucht gerettet hat. Darüber hinaus macht er einen hoch motivierten Eindruck und wirkt glaubwürdig. Man entschließt sich, ihn einzustellen und das Wagnis einzugehen. Tatsächlich bewährt sich Herr K. im Arbeitsalltag sehr. Er ist von schneller Auffassungsgabe und zuverlässig. Herr K. ist dankbar für die Chance, die er nach vielen Absagen erhalten hat, und setzt sich entsprechend motiviert für die Arbeit ein. Zur Verbesserung seiner Deutschkenntnisse schickt ihn die Firma in einen Deutsch-Intensivkurs.

Motivation und Fortbildung

Ein gutes Arbeitsklima und die Anerkennung der geleisteten Arbeit sind immer noch die beste Motivation. Doch viele Arbeitnehmer, vor allem solche mit Migrationshintergrund, haben noch mehr zu bieten. Diversity-Management hilft, diese Ressourcen nutzbar zu machen.

Viele neue Ideen zur Produktpalette oder zu effektiveren Produktionsabläufen entstehen bei denen, die mitten in der Produktion stehen oder direkten Umgang mit den Kunden haben. Der Aufbau eines betrieblichen Vorschlagswesens sichert diese Ideen für die Firma. Dabei können Mitarbeiter mit einem anderen kulturellen Hintergrund wertvolle Impulse liefern. Mit ihrem sehr unterschiedlichen Blick auf die Dinge kommen sie zum Teil auf ganz eigene Ideen und Lösungswege.

Viele Mitarbeiter können mehr als das, wofür sie eingestellt wurden. Diese verborgenen Talente zu finden und zu fördern, ist Aufgabe des Diversity-Managements. Büroboten, die Fremdsprachengenie sind, oder Verkäuferinnen mit Organisationstalent sind nur die Spitze eines Eisbergs von Fähigkeiten innerhalb eines Betriebes. Die Schwierigkeit ist, dass einige dieser Potenziale nicht ausgebildet sind und sich erst nach einer entsprechenden Fortbildung entfalten können. Dies verursacht zunächst Kosten, die sich allerdings sehr bald amortisieren können.

Das betriebliche Vorschlagswesen muss für die Mitarbeiter leicht zu durchschauen und gut strukturiert sein. Wenn ein Kollege eine Idee hat, muss er wissen, an wen er sich wenden kann. Denn

! Maßnahme

wenn sich ein Mitarbeiter erst an mehrere Stationen wenden muss, bevor sich jemand für seine Idee interessiert, geht auch die beste Motivation verloren.

Häufig fallen einem die besten Lösungen im Gespräch, in der Pause oder auf der Toilette ein. Es ist durchaus sinnvoll, an den verschiedensten Orten im Betrieb Schreibmaterial auszulegen, damit gute Ideen gleich festgehalten werden können. Vor allem im Sozialraum sollte diese Möglichkeit gegeben sein, denn hier kommen in den Unterhaltungen auch die Schwierigkeiten bei der Arbeit zur Sprache und es werden Verbesserungsmodelle entworfen.

Migranten machen sehr häufig die Erfahrung, dass ihre Vorschläge wenig Gehör finden, da sie selbst eher eine Randposition im Betrieb einnehmen. Daraus resultiert eine Zurückhaltung, die bewirkt, dass sie ihre Ideen nicht mehr zur Diskussion stellen. Eine gezielte Ansprache und Aufforderung kann diesem Trend entgegenwirken.

Regelmäßige Mitarbeiterzusammenkünfte zum Ideenaustausch lassen nicht nur besser erkennen, an welchen Punkten es in der Belegschaft kriselt, sondern verhelfen dem Management auch zu einer Einsicht in die Schwierigkeiten im Umgang mit Kunden oder Unzulänglichkeiten im Produktionsablauf. Dies wiederum gibt die Möglichkeit, flexibel zu reagieren und Verbesserungen direkt umzusetzen. Die Sichtweise der Kollegen mit Migrationshintergrund sollte gehört werden, weil sie aus ihrer Perspektive möglicherweise Aspekte bemerken, die von den anderen übersehen werden. Auch in diesem Fall sollte Migranten noch einmal explizit mitge-

teilt werden, dass ihre Meinung ausdrücklich erwünscht ist und als bereichernd betrachtet wird.

Während ein betriebliches Vorschlagswesen nur mit geringen Kosten verbunden ist und in erster Linie eine Frage der Organisation darstellt, sind Fortbildungen für die Firma tatsächlich anfänglich eine Belastung. Der oder die Mitarbeiter müssen für die Dauer des Kurses freigestellt werden und wenn die Firma die Schulung bezahlt, fallen Kosten an. Von daher sind in vielen Betrieben Fortbildungen nicht vorgesehen oder werden nur akzeptiert, wenn es um konkrete neue Aspekte einer Tätigkeit geht.

Dabei wird leicht übersehen, dass auch Schulungen, die auf den ersten Blick keinen direkten Bezug zur Arbeit haben, dem Betrieb nützen können. Fähigkeiten von Mitarbeitern, die in Ansätzen vorhanden sind, können durch Fort- und Weiterbildungen gefördert und ausgebaut werden. Auf diese Weise lassen sich Kollegen in den Bereichen einsetzen, in denen sie am effektivsten arbeiten können.

Um diese Kompetenzen herauszufinden, sind regelmäßige, offen geführte Gespräche zwischen Personal- bzw. Betriebschef und Mitarbeitern sinnvoll. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund bringen häufig unorthodoxe Lebensläufe, Berufswünsche oder Einschätzungen mit. Die Bereitschaft, sich auch darauf einzulassen, ist wichtig. Eine solche Unterhaltung kann bei den Kollegen überraschende Fähigkeiten offenbaren, die durch eine Schulung möglicherweise ausgebaut oder perfektioniert werden können.

Ein offenes Betriebsklima erlaubt es den Mitarbeitern, Wünsche nach Veränderung zu äußern. Ein aufmerksamer Personalentwickler geht Anhaltspunkten für Neigungen und Fähigkeiten nach und schlägt von sich aus Fördermöglichkeiten vor. Eine Ablehnung durch den entsprechenden Mitarbeiter darf allerdings nicht zu Sanktionen führen. Fortbildungen sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn die Mitarbeiter ein eigenes Interesse daran mitbringen.

MOTIVATION & FORTBILDUNG

:: Beispiel

Herr O. kommt ursprünglich aus Ghana, wo er in einem großen Im- und Exportbetrieb gearbeitet hat. Dort machte er sowohl die Finanz- als auch die Lohnbuchhaltung. In Deutschland angekommen, fand Herr O. in seinem gelernten Beruf jedoch keine Stelle und begann im Lager eines kleinen Logistikunternehmens zu arbeiten. Auf der Weihnachtsfeier des Betriebes erwähnt Herr O. im Gespräch mit dem Personalchef eher nebenbei seine Arbeitserfahrung aus Ghana. Da die Stelle in der Buchhaltung gerade frei geworden ist und Herr O. als zuverlässiger und gewissenhafter Mitarbeiter bekannt ist, überlegt sich der Personalchef, Herrn O. zu einer EDV-Schulung für das Buchhaltungsprogramm der Firma zu schicken. Nach dem Besuch eines vierzehntägigen Computerkurses, den das Unternehmen bezahlt, nimmt Herr O. seine Tätigkeit als Buchhalter auf. Die Schulung hat den Betrieb insgesamt weniger gekostet als das Schalten einer Anzeige und die Arbeitszeit, die in Auswahl der Bewerber und Vorstellungsgespräche zu investieren gewesen wäre. In Herrn O. hat das Unternehmen dafür einen Mitarbeiter gefunden, der seine Aufgabe gern und zuverlässig ausübt. Für die Stelle im Lager ist schnell Ersatz gefunden, zumal Herr O. seinerseits einen Bekannten für die Arbeit empfiehlt.

- Gibt es verantwortliche Personen, die Vorschläge von Mitarbeitern entgegennehmen und an die entsprechenden Stellen weiterleiten?
- Wie werden gute Vorschläge honoriert?
- Liegt Schreibmaterial zum Festhalten guter Ideen an verschiedenen Orten aus?
- Gibt es eine Akzeptanz für Mitarbeiter, die an Fortbildungen teilnehmen möchten?
- Gibt es ein Fortbildungsangebot der Firma oder hängen Angebote anderer aus?

? Fragen

Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement

Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit von Personalverantwortlichen ist die Mitarbeiterführung. Dabei geht es letztlich darum, durch Managementmaßnahmen die Bedingungen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeiter ihre Leistungen optimal einbringen können. Die Mitarbeiterführung kümmert sich außerdem um die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ein ausgeglichenes Betriebsklima.

Ungelöste Konflikte können die Produktionsabläufe empfindlich stören, wenn Mitarbeiter mit ihnen so beschäftigt sind, dass darunter die Arbeit leidet. Sie vergiften das Betriebsklima und machen auf Dauer die Mitarbeiter krank. Konfliktmanagement ist von daher das A und O erfolgreicher Mitarbeiterführung, nicht nur aus menschlicher, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Bei einer multikulturell zusammengesetzten Belegschaft sind es nicht selten Unterschiede in den kulturellen Normen und Verhaltensmustern, die einem Konflikt zugrunde liegen. Verschiedenste Erfahrungen und Erwartungen stoßen aufeinander. Individuelle und kommunikative Faktoren kommen dazu und verwickeln sich zu einer unglücklichen Mischung. Meist sind es Kleinigkeiten, die für permanenten Unmut sorgen und schließlich in einen ausgewachsenen Konflikt münden können.

! Maßnahme

Zuerst einmal müssen im Unternehmen die Verantwortlichkeiten geklärt werden. Eine Anlaufstelle, die im Streitfall eingeschaltet werden kann und für den Umgang mit Konfliktparteien zuständig ist, sollte eingerichtet werden. Ob es sich bei dieser Anlaufstelle um eine einzelne Person, ein Büro oder nur um einen Kummerkasten handelt: Die Mitarbeiter müssen sicher sein, dass ihre Anliegen ernst genommen werden. Es hat wenig Zweck, wenn z. B. ein Kummerkasten nur einmal im Jahr geleert wird und sich die Konflikte längst von selbst erledigt haben, weil die gemobbten Kollegen bereits ihre Kündigung eingereicht haben.

Mitarbeiter, die sich an die Anlaufstelle wenden, müssen davon ausgehen können, dass sie neutral und angemessen behandelt werden, auch wenn sie einen Migrationshintergrund haben oder es sich um Ärger mit einem Vorgesetzten handelt. Parteilichkeiten müssen ausgeschlossen sein. Es kann von daher ratsam sein, wenn sich die verantwortliche Person gelegentlich der Hilfe von außen, z. B. einer professionellen Mediation oder Supervision, versichern kann.

Der interkulturelle Aspekt kommt bei der Betrachtung und Lösung von Konflikten dort zum Tragen, wo es um Einstellungen und Verhaltensweisen der Beteiligten geht. Hier ist interkulturelles Wissen und Fingerspitzengefühl vonnöten. Es muss sensibel herausgefunden werden, ob das beschriebene Verhalten eher auf die individuelle Persönlichkeit zurückzuführen ist oder seinen Ursprung in unterschiedlichen kulturellen Normen hat.

Konflikte sind immer auch ein Potenzial für Veränderung. Denn Konflikte bergen die Chance zu einer konstruktiven Auseinandersetzung, die einen für alle Seiten annehmbaren und bereichernden Lösungsweg aufzeigt. So können sich neue Einsichten und Erkenntnisse durchsetzen und Verhaltensänderungen herbeigeführt werden, die sich schließlich auch produktiv für den Betrieb auszahlen.

- Gibt es im Betrieb eine klare Zuständigkeit für Konflikte?
- Werden Konfliktschilderungen von Migranten genauso ernst genommen wie von deutschen Mitarbeitern?
- Werden bei der Konfliktbearbeitung mögliche interkulturelle Differenzen berücksichtigt?
- Basiert der Konflikt tatsächlich auf Unterschieden zwischen den Kulturen der Beteiligten oder handelt es sich um persönliche Differenzen?

? Fragen

Ein mittelgroßes Unternehmen der Edelstahlverarbeitung hat drei Auszubildende aus Aussiedlerfamilien. Sie sind zuverlässig, diszipliniert, gewissenhaft und haben eine sehr gute technische Auffassungsgabe. Ihr Deutsch ist recht gut, dennoch kommt es immer mal wieder zu Missverständnissen. Das ist umso ärgerlicher, als die Lehrlinge nicht sagen, wenn sie etwas nicht verstanden haben, sondern brav nicken, so dass der Meister davon ausgehen muss, dass sie den Arbeitsauftrag richtig ausführen werden. Der Personalchef ist in einem Zwiespalt. Auf der einen Seite ist er kurz davor, den Dreien zu kündigen, da die Fehler den Betrieb auch schon viel Geld gekostet haben. Mehrere Male wurden Maschinen von den Auszubildenden falsch bedient und mussten gestoppt werden, was die Produktion beeinträchtigte. Gleichzeitig leisten die Auszubildenden an sich gute Arbeit und sind eine Bereicherung für das Unternehmen. Und er hat Skrupel, den jungen Leuten die Chance einer Ausbildung zu nehmen. In seiner Not wendet sich der Personalchef an den Abteilungsleiter der Produktion, der zugleich der Konfliktmanager der Firma ist. Dieser bittet einen älteren Mitarbeiter kasachischer Herkunft zu einem gemeinsamen Gespräch mit dem Personalchef und dem Meister, in dessen Verlauf er ihm das Problem schildert. Der Kollege erklärt, dass es mehrere Gründe für die Missverständnisse geben kann. Die russlanddeutschen Jugendlichen stehen unter starkem Anpassungsdruck. Sie haben einen hohen Anspruch an sich selbst. Eine stark autoritär gefärbte Erziehung führt dazu, dass die Jugendlichen sich nicht trauen, dem Meister ihre Schwäche einzugestehen, aus Angst, ihr Gesicht zu verlieren. Dazu kommt, dass Mängel in der Beherrschung einer Fachsprache oft schwer zu bemerken sind, da die Jugendlichen umgangssprachlich ein gutes Deutsch sprechen.

Man verbleibt so, dass der ältere Mitarbeiter mit den Jugendlichen ein Gespräch führt und sie dazu auffordert, in Zukunft deutlicher mitzuteilen, wenn sie meinen, etwas nicht verstanden zu haben. Er wird als Mediator weiterhin zur Verfügung stehen. Die Betriebsleitung wiederum organisiert einen Fachsprachenkursus, der die Ausbildung begleitet. In der Folge beginnen die Jugendlichen, sich gegenüber dem Meister etwas zu öffnen, und die Fehler im Betrieb nehmen drastisch ab. Die Jugendlichen können ihre Ausbildung fortführen.

Zur Bearbeitung von interkulturellen Konflikten empfehlen wir die Broschüre:

DGB-Bildungswerk e.V.: „Fit und kompetent - für eine interkulturelle Zukunft!“, Schriftenreihe Migration & Arbeitswelt Nr. 24. Weitere Angaben dazu unter Links und Literaturtipps im Anhang.

✓ Tipp

Ausbildung

Ein Betrieb, der ausbildet, sorgt nicht nur selbst für seinen Nachwuchs, sondern macht sich auch um die Volkswirtschaft verdient. Doch wie wählt man den oder die richtigen Jugendlichen für eine Lehrstelle aus? Ein gebräuchliches Instrument sind die Noten des Abschlusszeugnisses oder Schulnoten in relevanten Fächern. Aber auch der Erfahrungshorizont der Jugendlichen kann eine Rolle spielen. Fast noch wichtiger ist jedoch der persönliche Eindruck bei einem Vorstellungsgespräch.

Im betrieblichen Alltag zählen nicht nur die technischen Fertigkeiten, sondern auch Eigenschaften, die als „Soft Skills“ für den Arbeitsprozess Bedeutung haben: Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, aber auch Kritikfähigkeit und die Sicherheit in Konfliktsituationen fasst man unter dem Begriff Sozialkompetenz zusammen. Zur so genannten Persönlichkeitskompetenz gehören Autonomie, Belastungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Motivation und Flexibilität.

! Maßnahme

Gerade Jugendliche mit Migrationshintergrund haben durch ihre Erfahrungen in diesen Kompetenzfeldern sehr häufig viel zu bieten. Sie sprechen nicht nur für gewöhnlich zwei oder mehr Sprachen, sondern sind es außerdem gewohnt, zwischen verschiedenen kulturellen Umgebungen hin und her zu wechseln. Das erfordert eine große Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Große Familien sind eine gute Schule für Sozialverhalten und die ärmlichen Verhältnisse, in denen viele Migrantenfamilien leben, fordern den Jugendlichen Stressresistenz und Einsatzbereitschaft ab. Wer es unter solchen Bedingungen schafft, sich für einen Ausbildungsplatz zu qualifizieren, bringt wertvolles Kapital für das Unternehmen mit.

Um das Potenzial der Jugendlichen zu ermitteln, eignen sich neben Testverfahren, die die Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen abfragen, auch ausführliche und aufmerksame Gespräche. Es lohnt sich, mit Zeit und gezielten Fragen die Fähigkeiten der Jugendlichen auszuloten. Zum Beispiel äußern sich Zuverlässigkeit und Durchhaltevermögen auch in Hobbys und sportlichen Tätigkeiten, die von den Jugendlichen regelmäßig betrieben werden. Mitarbeit im elterlichen Haushalt kann auf Verantwortungsbewusstsein und soziale Kompetenz hinweisen.

Aufseiten der Personalverantwortlichen bedarf es allerdings einer gewissen Offenheit, Neugierde und Bereitschaft, bei der Auswahl geeigneter Auszubildender diesen etwas aufwendigeren Weg zu beschreiten. Andererseits bringt die Entscheidung für einen vernünftigen Kandidaten dem Betrieb langfristige Vorteile.

AUSBILDUNG

Pamela ist 16 Jahre alt. Als Minderjährige kam sie vor zwei Jahren allein aus Uganda nach Deutschland und hat Asyl beantragt. Nach der Ankunft in der Bundesrepublik lebte Pamela in einer Wohngemeinschaft für minderjährige unbegleitete Flüchtlinge.

Obwohl Pamela in Uganda bereits die Realschule besucht hatte, ging sie in Deutschland auf die Hauptschule, die sie auch abschloss. Neben ihrer Muttersprache Lango spricht Pamela die Landessprachen Luganda und Englisch sowie die in Ostafrika verbreitete Verkehrssprache Swahili. Deutsch schnappte sie entsprechend schnell auf und lernte es gut, auch wenn sie noch leichte Fehler macht. Ihre soziale Kompetenz erleichterte ihr das Deutschlernen. Unverkrampt tritt sie auf Leute zu und beginnt Gespräche von sich aus. In ihrer Wohngemeinschaft wird sie gerade auch aus diesem Grund sehr gemocht.

Pamela hat sich immer schon sehr für Mode interessiert. Aus Geldmangel hat sie viele ihrer Kleidungsstücke selbst genäht. Folgerichtig bewarb sie sich bei einem Bekleidungsfachgeschäft um eine Lehrstelle. Sie hatte Glück und erhielt eine Ausbildung. Mit ihrer freundlichen Art kommt sie sowohl bei den Kunden als auch in der Belegschaft sehr gut an. Dankbar für die Chance, die sie durch den Ausbildungsplatz erhalten hat, engagiert sich Pamela überdurchschnittlich in der Firma und übernimmt auch Aufgaben, die über das Pensum einer Auszubildenden hinausgehen. Wegen ihrer Englischkenntnisse korrespondiert und telefoniert sie mit ausländischen Lieferanten. Ihr Interesse an Mode und ihre schnelle Auffassungsgabe haben dazu geführt, dass sie sich im Einkauf einbringt und wertvolle Impulse im Bereich der jungen Mode liefert.

:: Beispiel

? Fragen

- Gibt es in den Biographien der Jugendlichen Anhaltspunkte für eine viel versprechende und interessante Persönlichkeit?
- Kommt der Jugendliche aus einer großen, intakten Familie?
- Spricht der Jugendliche mehrere Sprachen und wie gut beherrscht er sie?
- Verfolgt der Jugendliche regelmäßig und konsequent Hobbys oder eine Sportart?

42

✓ Tipp

Ein Link zu Informationen für Betriebe, die ausbilden möchten, findet sich im Anhang unter Links und Literaturtipps.



MARKETING

KUNDENKREISERWEITERUNG –
KUNDENORIENTIERUNG UND AKQUISE –
PRODUKTMARKETING –
ERWEITERUNG DER PRODUKTPALETTE

MARKETING

Jeder Betrieb hat seine eigene Geschichte und Kultur, die oft von der Persönlichkeit der Inhaber und Mitarbeiter geprägt ist. Doch jeder Betrieb agiert auch nach außen. Er positioniert sich in seinem Umfeld, wird von diesem beeinflusst und bedient die Erwartungen und Bedarfe dieses Umfeldes.

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wird dieser Aspekt unter dem Schlagwort Kundenorientierung zusammengefasst. Zur Kundenorientierung gehören auch die Bereiche Marketing und Produkterweiterung. Eine strategische Kundenorientierung verlangt flexible Veränderungen von Strukturen und Prozessen auch in der Unternehmenskultur.

Diversity-Management ergänzt die Kundenorientierung unter anderem um den Aspekt „kulturelle Vielfalt“. Insbesondere in Großstädten ist die Bevölkerung kulturell vielfältig, und gerade kleine und mittlere Betriebe machen sich oft nicht klar, dass auch ihre bisherige und potenzielle Kundschaft dieser Bevölkerungsstruktur entsprechen kann.

Das Wahrnehmen und Einbeziehen dieser Bevölkerungsgruppe in die Angebotsplanung folgt einer allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung. So artikulieren bislang eher an den Rand gedrängte Gruppen wie Alte, Behinderte, Schwule und Lesben und eben auch Zugewanderte weitaus deutlicher als zuvor ihre Interessen und wollen als gleichberechtigt wahrgenommen werden. Frühere „Minderheiten“ stehen heute in der Mitte der Gesellschaft und

Aber auch, wenn der Betrieb regional oder sogar überregional tätig ist, kann es Sinn machen, eine Analyse der bisherigen Kundenstruktur vorzunehmen und über eine Erweiterung der Kundenkreise unter Berücksichtigung kultureller Vielfalt nachzudenken. Interessant sind hierbei allgemeine Angaben zur Veränderung der Bevölkerungsstruktur, wie z. B. die Tatsache, dass mittlerweile jede vierte erwachsene Person und bald jeder dritte Jugendliche in Großstädten einen Migrationshintergrund hat.

Betriebe, die sich aus personellen oder zeitökonomischen Gründen nicht in der Lage sehen, eine Analyse ihrer Kundenstruktur vorzunehmen, sollten ein offenes Ohr für die Wünsche ihrer Kunden haben. Häufig reicht es schon aus, die Bedürfnisse der bisherigen Kunden und Nachfragen möglicher neuer Kunden bewusst wahr- und ernst zu nehmen. Werden bestimmte Produkte oder Dienstleistungen vermehrt nachgefragt, kann sich eine Aufnahme in das eigene Angebot lohnen. Schließlich werden so auch neue Kunden angesprochen.

KUNDENKREISERWEITERUNG

Die Familie A. ist vor neun Jahren aus der Türkei nach Hamburg gekommen und hat vor sieben Jahren einen kleinen Lebensmittelladen in einem zentralen Stadtteil eröffnet. Zunächst kamen überwiegend türkischstämmige Kunden, und man war fast „unter sich“. Nach und nach kaufte aber ein Querschnitt der gesamten Umgebung im Laden. Frau und Herr A. stellten bald fest, dass jüngere deutsche berufstätige Kunden auf dem Nachhauseweg, kurz vor Ladenschluss, öfter nach frischen Milchprodukten und Brot fragten. Sie nahmen diese Produkte ins Sortiment auf. Als sie diese dann auch noch in Bio-Qualität anboten, steigerte sich ihr Umsatz um 8 %. Zu Beginn ihrer Selbstständigkeit hätten sie sich eine „Bio-Orientierung“ gar nicht vorstellen können. Da sie jedoch ihre Kundschaft und deren Bedarfe wahrnahmen, konnten sie ihr Konzept erfolgreich erweitern und Nutzen daraus ziehen.

:: Beispiel

sind wirtschaftlich wichtige Zielgruppen. Auch für kleine und mittlere Betriebe ist diese Entwicklung von Bedeutung. Diversity-Management bietet die Möglichkeit, diesen Aspekt der Kundenorientierung grundsätzlich einzuplanen.

! Maßnahme

Kundenkreiserweiterung

Betriebe, die schon länger bestehen, haben bereits einen bestimmten Kundenstamm. Trotzdem lohnt es sich, über eine mögliche Erweiterung des Kundenkreises nachzudenken. Die Auseinandersetzung mit der Frage „Wer sind bisher meine Kunden und wen könnte ich noch erreichen?“ steht da am Anfang. Hat der Betrieb einen Orts- oder Stadtteilbezug, kann ein aufmerksamer Gang durchs Viertel bereits erste Hinweise geben. Eine kulturell vielfältige Anwohnerschaft spiegelt sich meistens auch im Straßenbild wider. Es kann sich lohnen, sich einen Überblick über die anderen Geschäfte im Stadtteil zu verschaffen und dem einen oder anderen, sei es ein türkischer Lebensmittelladen oder ein russischer Kosmetiksalon, auch mal einen Besuch abzustatten. Darüber hinaus gibt es in der Regel von jedem Stadtteil, Bezirk, jeder Stadt oder Kommune Daten zur Bevölkerungsstruktur, die über das Internet auf der jeweiligen offiziellen Seite des Ortes bzw. das Statistische Landesamt abgerufen werden können. Ein Eindruck über die kulturelle Vielfalt kann dort allerdings nur über die Zahl der in der Rubrik „Ausländer“ zusammengefassten Menschen gewonnen werden. Die vielen Eingebürgerten und Kinder ausländischer Herkunft mit deutschem Pass werden darin nicht aufgeführt.

? Fragen

Folgende Fragen können eine Kundenkreiserweiterung einleiten:

- Welche Bedeutung hat der Stadtteil oder Ort für meinen Betrieb?
- Wie ist die Bevölkerungsstruktur meines Umfeldes im Hinblick auf soziale Schicht, kulturelle Vielfalt, Alter, Sprachen und sonstige Eigenheiten?
- Welche Personen oder Gruppen nehmen die Leistungen meines Betriebes bisher in Anspruch?
- Welche anderen, potenziellen Kunden wären noch für meinen Betrieb interessant?
- Wenn es eine regionale, nationale oder sogar internationale Ausrichtung gibt, inwieweit ist eine sich verändernde Bevölkerungszusammensetzung für meinen Betrieb relevant?

Kundenorientierung und Akquise

! Maßnahme

Auf den allgemeinen Blick muss der etwas detailliertere folgen. Werden die verschiedenen Kunden angemessen, und das heißt unterschiedlich, behandelt? Wichtig ist, von eingefahrenen Orientierungen wegzukommen und die sich immer vielfältiger gestaltende Kundschaft wahrzunehmen. Gleichbehandlung kann diesen unterschiedlichen Ansprüchen nicht gerecht werden. Eine gezielte Ansprache wissen alle Kunden zu schätzen. Dafür ist es notwendig, etwas über die Befindlichkeiten und Umgangsweisen anderer Kundengruppen zu wissen.

Unter dem Begriff Ethnomarketing hat diese Richtung bereits Eingang in Marketingstrategien gefunden. Sie basiert auf der Tatsache, dass die verschiedenen ethnischen Gruppen, die in Deutsch-

land leben, am erfolgreichsten mit unterschiedlichen Methoden angesprochen werden können. Diese Gruppen wurden als wirtschaftlich interessanter Markt lange nicht wahrgenommen. Doch gerade kleine und mittlere Betriebe könnten von diesem Markt profitieren und ihren Umsatz steigern, wenn sie ihn mehr berücksichtigen würden.

Manche Gruppen können gezielt durch Mitarbeiter gleicher kultureller Herkunft angesprochen werden. Haben viele Kunden z. B. einen spanischsprachigen Hintergrund, lohnt sich vielleicht die Einstellung eines spanischsprachigen Mitarbeiters, wenn er nicht sogar schon in der Mitarbeiterschaft vorhanden ist. Er bringt das nötige Einfühlungsvermögen mit, kann bei sprachlichen Schwierigkeiten in die Herkunftssprache wechseln und weiß meist besser über die Lebenslagen dieser Gruppe Bescheid als ein deutscher Mitarbeiter. Die Kunden fühlen sich verstanden und empfehlen den Betrieb weiter.

KUNDENORIENTIERUNG & AKQUISE

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

? Fragen

- Wie ist die Ansprache meiner Kunden bisher?
- Werden unterschiedliche Zielgruppen wahrgenommen und spezifisch angesprochen?
- Welche, vielleicht auch kleine, Gruppen von Kunden könnten neu erreicht werden?
- Welche Informationen über die speziellen Gebräuche anderer Religionen und ethnischer Gruppen sind für Akquise und Marketing wichtig?
- Welche Potenziale habe ich, um diese Gruppen gezielt anzusprechen?
- Welche Informationen und Fähigkeiten fehlen mir dafür und wie kann ich sie mir beschaffen?

zeigen aufgegeben werden können. Hier muss möglicherweise ein Übersetzer eingeschaltet werden. Manchmal ist dieser in der eigenen Firma vorhanden, manchmal lohnt es sich, im Betriebsumfeld nachzufragen, und manchmal können auch die Herausgeber des Blattes helfen.

- In welchen Medien können Anzeigen in anderen Sprachen geschaltet werden?
- Bei welchen Veranstaltungen z. B. ethnischer Gruppen ist eine Präsentation des Betriebes in angemessener Form sinnvoll?
- Feiertage sind immer auch mit einem besonderen Konsumverhalten verbunden. Inwieweit können sie für das Angebot des Betriebes eine Rolle spielen?

? Fragen

51

50

! Maßnahme

Produktmarketing

Gibt es keinen direkten Kontakt zu den verschiedenen Gruppen z. B. über Mitarbeiter gleicher Herkunft, kann ein Blick in die deutschsprachigen Medien verschiedener Migrantengruppen hilfreich sein. Sie werden v. a. in den Bahnhofsbuchhandlungen angeboten. Dort erfahren Leser etwas über die aktuellen Diskussionen und Stimmungen in den einzelnen Migrantengemeinden oder sehen anhand der Anzeigen, welche Dienstleistungen und Produkte nachgefragt werden.

Auch „deutsche“ Betriebe können möglicherweise diese Medien nutzen, um Anzeigen für ihre Leistungen oder Produkte zu schalten. Daneben gibt es eine Reihe fremdsprachiger Anzeigenblätter der verschiedenen Nationalitätengruppen, in denen ebenfalls An-

PRODUKTMARKETING

Frau M. betreibt ein Fotostudio. Vor kurzem fiel ihr auf, dass in ihrem Viertel ein kleines, russischsprachiges Anzeigenblättchen verteilt wird. Mithilfe der Herausgeber veröffentlichte auch sie eine russischsprachige Anzeige, in der sie betonte, dass sie gern auf die Wünsche ihrer Kunden eingehe. Obwohl sie die Aussage eigentlich sehr schlicht fand, stellte sie fest, dass sie tatsächlich von mehreren Aussiedlerfamilien beauftragt wurde, Familienfotos zu machen.

:: Beispiel

? Fragen

Ähnliche Fragen wie bei der Kundenanalyse spielen bei der Marktanalyse eine Rolle:

- Welche Produkte (Dienstleistung oder Verkauf) bietet der Betrieb an?
- Von wem werden sie in welchem Ausmaß in Anspruch genommen?
- Könnte eine Erweiterung der Produktpalette oder des Dienstleistungsangebots von Vorteil sein?
- Gibt es ausgeprägte Vorlieben bei bestimmten ethnischen Gruppen, die im Angebot berücksichtigt werden könnten?
- Welche anderen Produkte sind denkbar?

Image

Genauso wie die Kundenorientierung ist auch die Imagegestaltung ein Marketinginstrument. Die interkulturelle Orientierung des Betriebs muss nach außen dargestellt und präsentiert werden und eignet sich für Imagekampagnen. Der Betrieb dokumentiert damit die selbstverständliche, zeitgemäße Orientierung an gesellschaftlichen Gegebenheiten.

Große Betriebe investieren viel Geld und Energie in diesen Bereich und kümmern sich um ihre „Corporate Identity“, also um das geschlossene Erscheinungsbild ihrer Firma nach außen. Auch für kleine und mittlere Betriebe ist es von Vorteil, jederzeit als „diese“ Firma mit „diesem“ Image erkannt zu werden. Eine erfolgreiche Marktorientierung wird heute mit Elementen bewirkt, die über

Erweiterung der Produktpalette

Kunden- und Marktanalyse hängen eng zusammen. Sie sind das systematische Zusammentragen von Informationen über bestehende und potenzielle Kunden sowie über aktuelle und potenzielle Märkte.

Im Prinzip kann man davon ausgehen, dass jede Erweiterung des Angebots den Betrieb beleben kann und potenzielle neue Kunden anspricht. Die Wahrnehmung einer kulturell vielfältigen Bevölkerung als direkter Markt birgt ein Potenzial, das in vielen Bereichen Vorteile bringen könnte. Erforderlich dafür sind offene Augen und Ohren, um Wünsche von bislang nicht erreichten potenziellen Kunden überhaupt erkennen zu können. Dazu gehört die Bereitschaft, auf rasch wechselnde Anforderungen zu reagieren.

ERWEITERUNG DER PRODUKTPALETTE

:: Beispiel

Friseurmeisterin B. beobachtet mit Besorgnis die Eröffnung zweier Friseurläden in ihrem Viertel. Sie denkt darüber nach, mit welchem besonderen Angebot sie sich gegenüber diesen neuen Läden behaupten kann. Eine weitere Preissenkung kommt für sie nicht infrage. Von ihrer spanischen Freundin hat sie gehört, dass es für spanische Frauen völlig üblich ist, alle zwei Wochen zur „Depilación“, zur Enthaarung, in ein Studio zu gehen, was zudem preiswert ist. Hier jedoch gebe es kaum solche Angebote, und wenn, dann zu Preisen, die sie sich nicht leisten könne. Hier würden doch auch viele Frauen eine enthaarte Haut bevorzugen, oder? Frau B. besucht zwei Kurse zur professionellen Enthaarung und bietet diesen Service daraufhin günstig in ihrem Geschäft an. Ihre spanische Freundin wirbt in ihrem Bekanntenkreis, und einige nehmen das Angebot nach anfänglichem Zögern an. Auch unter den Stammkundinnen spricht sich der Service herum, und immer mehr Frauen nutzen das Angebot.

den unmittelbaren Verkauf von Produkten oder Service hinausgehen. Ein Image, das den Betrieb als lebendig, kundennah und zugewandt darstellt, schafft die Sympathien, die zudem „von außen“ zu einem angenehmen Betriebsklima beitragen.

Wichtig im Diversity-Management-Sinne ist die Botschaft des Betriebes: Wir nehmen unsere Kundschaft mit ihren vielen Facetten wahr - das signalisiert automatisch Offenheit. Welche Mittel dafür eingesetzt werden (Mehrsprachigkeit, fremdsprachige Medien, entsprechende Symbole), muss im Einzelfall entschieden werden.



CONTROLLING

CONTROLLING

Ein Betrieb zu einer Diversity-Orientierung zu führen ist ein längerfristiger Prozess, das Management kultureller Vielfalt eine Daueraufgabe. Veränderungen vor allem in der Einstellung der Mitarbeiter geschehen in der Regel langsam. Vielleicht bewähren sich nicht alle durchgeführten Maßnahmen. Dann müssen sie gegebenenfalls verändert werden. Wie in anderen Managementbereichen ist es auch hier sinnvoll, eine Überprüfung in bestimmten Abständen einzuführen. Wichtig ist, Kritik und Anregungen der Belegschaft ernst zu nehmen. Partizipatorische Strukturen im Betrieb befördern ein kreatives und konstruktives Arbeitsumfeld. Nur wenn sich die Diversity-Orientierung langfristig rechnet, bleibt sie bestehen. Wie aber kann gemessen werden, ob sich die Maßnahmen zum bewussten Einsatz kultureller Vielfalt gelohnt haben oder nicht?

Es ist schwer, einen über einen längeren Zeitraum beobachteten ökonomischen Erfolg allein auf kulturelle Veränderungen im Betrieb zurückzuführen. Erweiterte Kundenkreise, größerer Produktabsatz, bessere Verkaufszahlen können viele Ursachen haben. Möglicherweise hat sich die gesamtgesellschaftliche Lage verändert, der wirtschaftliche Aufschwung hat stattgefunden oder bestimmte Produkte sind gerade besonders „in“. Trotzdem kann wirtschaftlicher Gewinn nicht unabhängig von Veränderungen durch kulturelle Vielfalt gesehen werden. Weite Bereiche der Veränderung betreffen so genannte „weiche“ Faktoren wie Betriebsklima oder Mitarbeiterzufriedenheit. Und auch, wenn sich ein ökonomischer Erfolg noch nicht eingestellt hat, weil vielleicht die Zeit

! Maßnahme

? Fragen

zu kurz war und die Veränderungen noch zu frisch sind, ist eine Überprüfung sinnvoll. Schließlich muss der Betrieb wissen, ob er auf dem richtigen Weg ist.

Zur Umgestaltung im Betrieb:

- Wie war die kulturelle Zusammensetzung der Belegschaft im Betrieb und wie ist sie seit Einführung des Diversity-Managements?
- Welche Potenziale nutzt der Betrieb bisher und wie?
- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen wurden neu entwickelt oder aufgenommen?
- Welche neuen Kunden konnten gewonnen werden seit Einführung der Diversity-Orientierung?

Zur Akzeptanz der Veränderungen:

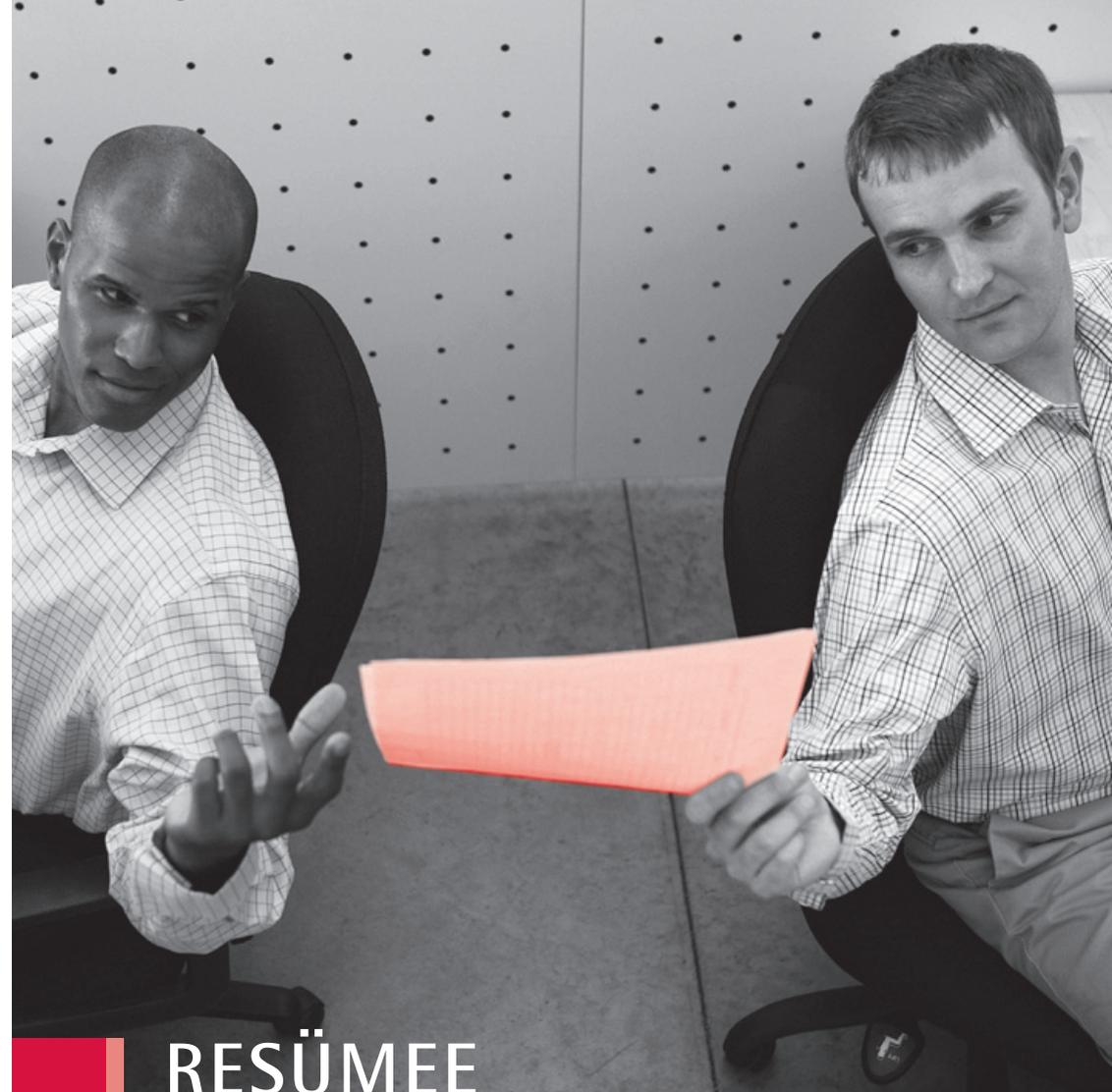
- Wie zufrieden sind die Mitarbeiter im Betrieb?
- Inwieweit sind sie an den Veränderungsmaßnahmen beteiligt und wie finden sie das?
- Werden Vorschläge und Kritik ernst genommen?
- Wie nehmen die Kunden die Veränderungen auf?
- Hat sich das Image des Betriebes verändert?

✓ Tipp

Maßnahmen und Indikatoren zur Ermittlung „weicher“ Erfolgsfaktoren können z. B. sein: schriftliche Mitarbeiterbefragung in regelmäßigen Abständen, gezielte Fragen in Mitarbeitergesprächen, Vorschlagbriefkasten, Kundenbefragung, Anzahl der Beschwerden und Konflikte in einem bestimmten Zeitraum, Fluktuation und Krankenstände der Mitarbeiter.

CONTROLLING

Ein mittelgroßes privates Jobvermittlungszentrum mit ca. 70 Angestellten hat seit einem Jahr eine Diversity-Orientierung eingenommen. Verantwortlich ist die Personalbeauftragte, die in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Abteilungsleitungen und der Geschäftsführung einige Maßnahmen eingeleitet hat. Insbesondere wurden türkisch, serbokroatisch und russisch sprechende Migranten eingestellt, die gezielt Arbeitssuchende ihrer Herkunftssprache beraten sollten. Beabsichtigt waren eine Serviceverbesserung und eine Erweiterung des Kundenstamms. Obwohl der Eindruck besteht, seitdem tatsächlich neue Kunden hinzugewonnen zu haben und diese Marktlücke erfolgreich auszufüllen, gibt es keine klare Übersicht darüber. Auf Mitarbeiterseite besteht einerseits eine größere Zufriedenheit, andererseits spüren Personalbeauftragte und Abteilungsleitungen eine gewisse Kluft zwischen alteingesessenen und neu eingestellten Mitarbeitern, die sie sich nicht erklären können. Ein umfangreiches Controlling mit Mitarbeiterbefragungen sowohl schriftlicher als auch mündlicher Art bringt zu Tage, dass die unregelmäßige Zuteilung der Kunden auf beiden Seiten der Mitarbeiter zu Unzufriedenheit führt. Die Alteingesessenen sind einerseits erleichtert, Kunden abgeben zu können, haben andererseits aber Angst, langsam von ihrem Platz verdrängt zu werden. Sie können nicht einschätzen, wie viel der Beratungsarbeit die neuen Kollegen übernehmen sollen. Die neu Eingestellten wiederum empfinden sich nicht als gleichberechtigte Mitarbeiter, weil sie das Gefühl haben, nur die „schwierigen“, abgelegten Fälle und auch sonst Informationen vorenthalten zu bekommen. Nach Gesprächen mit den Mitarbeitern werden folgende Veränderungen vorgenommen: Eine Verfahrensempfehlung regelt die Zuweisung. Bereits beim Empfang wird abgefragt, welche Beratungssprache die Kunden wünschen und werden dementsprechend zuteilt. Gleichzeitig wird im Datenblatt des Kunden Herkunft und Beratungssprache eingetragen. Die so erhaltenen Informationen machen deutlich, dass tatsächlich neue Kundenkreise gewonnen werden konnten. Allein die Aussprache über die gegenseitigen Vorbehalte unter den Mitarbeitern führte schon dazu, dass Misstrauen und Ängste abgebaut werden konnten.



RESÜMEE

RESÜMEE

Die deutsche Gesellschaft ist durch kulturelle Vielfalt gekennzeichnet. Diese Vielfalt enthält Ressourcen und Potenziale. Sie wahrzunehmen und für den eigenen Betrieb zu nutzen, ist in jedem Fall lohnend, erfordert aber gerade zu Beginn personellen und zeitlichen Einsatz. Vielfalt muss gemanagt werden. Diese bewusste Steuerung von Vielfalt, das Diversity-Management, geht mit Maßnahmen auf verschiedenen Betriebsebenen einher.

Ganz wichtig ist, dass die Einführung einer Diversity-Orientierung von der Leitung des Betriebes gewollt ist. Dieser Wille sollte in der Formulierung von Leitlinien schriftlich verankert werden. Das vermittelt nach außen ein deutliches Signal an die Kunden und das gesellschaftliche Umfeld. Nach innen regeln ebenfalls schriftliche Vereinbarungen den Umgang der Mitarbeiter untereinander. In ihnen werden auch mögliche Sanktionen bei Missachtung benannt. Daneben hängt der Erfolg der Diversity-Maßnahmen ganz entscheidend davon ab, ob Verantwortlichkeiten für die Umsetzung benannt sind und damit Verlässlichkeit vermittelt wird.

Bisher wird in vielen Betrieben das Potenzial der Mitarbeiter und Bewerber nicht voll ausgeschöpft, da die Personalverantwortlichen zu sehr auf formale Abschlüsse oder bekannte Ausbildungen festgelegt sind. Diversity-Management öffnet auch hier den Blick auf die Fähigkeiten der Menschen, die während ihres nicht unbedingt geradlinig verlaufenen Lebens viele Erfahrungen sammeln konnten. Möglicherweise haben diese Personen eine umfangreiche Be-

rufserfahrung, ohne es dokumentieren zu können. Ein auf Diversity ausgerichteter Betrieb ist in der Lage, dieses Potenzial an hoch motivierten Mitarbeitern zu erkennen und zu nutzen.

Eine betriebliche Monokultur, in der nur Mitarbeiter eingestellt werden, die einen ähnlichen Erfahrungshintergrund haben wie die Firmenleitung, ist einer flexiblen Kundenorientierung abträglich. Die Offenheit für Andersartigkeit bringt der Firma langfristig Gewinn. Schon im Vorstellungsgespräch empfiehlt sich daher Neugier und Gespür für verborgene Talente. Um Menschen mit Migrationshintergrund für eine Bewerbung anzusprechen, ist eine Stellenausschreibung auch in Spartenpublikationen und Medien, die vor allem von Minderheitengruppen gelesen werden, sinnvoll.

Verborgene Talente finden sich aber in jeder Belegschaft. Eine Aufgabe des Diversity-Managements kann es sein, diese herauszufinden und durch Fortbildungen zu fördern, um jedem interessierten Mitarbeiter einen optimalen Einsatz zu bieten. Das gilt selbstverständlich auch für die Einstellung von Auszubildenden. Junge Migranten haben ein großes Potenzial an Kompetenzen zu bieten, das häufig nicht wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Mehrsprachigkeit und die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Kulturen flexibel wechseln zu können, sind Stärken, die den jungen Erwachsenen oft selbst nicht bewusst sind.

Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen und Erfahrungshintergründen haben häufig einen anderen Blick auf die Dinge als die Firmenleitung. Ein Betriebsklima, welches Offenheit fördert und anderen Perspektiven Raum gibt, ist für alle Betriebsangehö-

rigen von Vorteil. So können konkrete Vorschläge für Änderungen im betrieblichen Ablauf eingebracht und genutzt werden. Schließlich wissen die Mitarbeiter, die direkten Kontakt mit den Kunden haben oder die in den Produktionsprozess eingebunden sind, am besten, wo es etwas zu verbessern gäbe. Regelmäßige Mitarbeiterzusammenkünfte und ein betriebliches Vorschlagswesen, das auch den Kollegen mit Migrationshintergrund Gelegenheit gibt, ihre Ideen einzubringen, gehören zu den Maßnahmen des Diversity-Managements.

Unterschiedliche kulturelle Normen und missverstandene Verhaltensweisen können manchmal auch zu Konflikten führen. Hier sind die Mitarbeiterführung oder die Verantwortlichen für Konfliktschlichtung gefragt, sich als Vermittler um Lösungen zu bemühen. Wichtig ist, jeder Seite zuzuhören und nicht jeden scheinbar kulturell bedingten Konflikt auf die unterschiedliche Herkunft der Akteure zu reduzieren. Hier können interkulturelle Schulungen der Personalführung und/oder der Konfliktbeauftragten von Nutzen sein. Eine gute Personalführung kümmert sich um ein ausgeglichenes Betriebsklima und damit um zufriedene Mitarbeiter.

Das A und O gelungenen Wirtschaftens ist eine zielgenaue Kundenorientierung. Da sich die Zusammensetzung der Bevölkerung in Deutschland in den letzten Jahrzehnten beständig gewandelt hat, verändern sich auch die Kunden und ihre Bedürfnisse. So wurden Migrantengemeinden lange nicht als lukrativer Markt angesehen. Doch die Interessen und die wirtschaftliche Situation von Migranten haben sich über die Jahre geändert.

Diese Veränderungen wahrzunehmen und unternehmerisch darauf einzugehen, erfordert auch Umstellungen im Bewusstsein und der Struktur des Betriebes. Diversity-Management setzt auf eine gezielte Kundenansprache durch Methoden, die die Unterschiedlichkeit der Kundschaft berücksichtigen. Dazu gehören z. B. eine dem Kundenkreis entsprechende vielfältige Mitarbeiterschaft, mehrsprachige Mitarbeiter oder Werbung in Migrantenmedien. Gezielte Informationen über diese neuen Kunden und Märkte können darüber hinaus eine Erweiterung der Produktpalette mit sich bringen.

Ein gutes Marketing ist nicht nur eine Frage von kreativer Produktwerbung und gelungener Zielgruppenansprache. Am besten wirbt ein Betrieb für sich durch die Stimmigkeit von Unternehmensidealen, Mitarbeiterführung und Verkaufspraxis. Ein Unternehmen, das eine Diversity-Orientierung in seinen Leitlinien festgeschrieben hat und wirklich umsetzt, sollte daher ruhig auch damit werben. So wird aus der eigenen Orientierung über die Imagegestaltung auch ein Marketinginstrument.

Die Einführung und Umsetzung der vorgestellten Diversity-Maßnahmen ist ein längerfristiger Prozess, deren Erfolg beständig überprüft werden muss. Mithilfe eines gezielten Controllings können Planungsziele und Umsetzungsergebnisse regelmäßig miteinander abgeglichen und Korrekturen vorgenommen werden. Dabei ist es von Vorteil, wenn die Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen beteiligt und so zu Anregungen und Kritik ermuntert werden. Über die Akzeptanz der Maßnahmen geben Mitarbeiter- und Kundenbefragungen Auskunft, als Indikator für die Wirksamkeit

von Diversity-Management müssen steigende Umsätze gewertet werden. Aber auch, wenn sich ein ökonomischer Erfolg nicht gleich einstellt, können der Rückgang von Beschwerden und Konflikten oder eine geringere Mitarbeiterfluktuation und niedrigere Krankenkstände der Belegschaft aussagekräftig sein.

Diversity ist nicht umsonst zu haben. Wichtigste Voraussetzung ist die Bereitschaft zu Offenheit und Veränderung. Die Einführung eines Diversity-Managements erfordert anfänglich Zeit, Geduld und in einem gewissen Rahmen auch finanzielle Mittel. Doch mit der Zeit trägt dies zu steigenden Umsätzen und einer produktiveren Belegschaft bei, die sich mit dem Arbeitsplatz besser identifiziert als vorher. Und ganz nebenbei hat man auch zu einer menschlicheren und gerechteren Gesellschaft beigetragen. Auch wenn Diversity-Management kein Allheilmittel ist, so bietet es doch die Möglichkeit, auf eine sich ändernde Gesellschaft adäquat und Gewinn bringend zu reagieren. Wir hoffen, dass unsere Broschüre Ihnen dabei behilflich sein konnte.



ANHANG

PRESSEMITTEILUNG
CHECKLISTE
LINKS UND LITERATURTIPPS

ANHANG

Pressemitteilung zum EU-Kommissionsbericht „Geschäftsnutzen von Vielfalt am Arbeitsplatz – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“

83 % der europäischen Unternehmen, die "personelle Vielfalt am Arbeitsplatz" anstreben, sehen darin wirtschaftliche Vorteile - ein Kommissionsbericht

Brüssel 28-11-2005. Die Förderung von Vielfalt ("Diversity") erbringt einen wirtschaftlichen Nutzen, meinen 83 % der Unternehmen, die entsprechende Strategien verfolgen – dies ergab eine kürzlich durchgeführte Umfrage der Europäischen Kommission. Die Hauptvorteile für die Unternehmen sind: größeres Arbeitskräftereservoir, stärkere Bindung qualifizierter Arbeitnehmer an das Unternehmen, bessere Verankerung des Unternehmens in der Gesellschaft und Imageverbesserung. Allerdings müssen fast 50 % der befragten Unternehmen ihre "Diversity"-Strategien noch in die Praxis umsetzen. Im Norden und Westen der EU wird der Förderung der Vielfalt ein höherer Stellenwert beigemessen und die Unternehmen verfügen über mehr Erfahrung auf diesem Gebiet; in Südeuropa und den neuen EU-Mitgliedstaaten hingegen unterstrichen die Unternehmen ihren Bedarf an Information und praktischer Beratung. Im Mittelpunkt des neuen Berichts stehen "Diversity"-Strategien, die zur Bekämpfung von Diskriminierungen am Arbeitsplatz aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung beitragen.

Die Kommission wird den Bericht auf der morgigen Konferenz zum Thema "The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace" (Geschäftsnutzen von Vielfalt am Arbeitsplatz – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz) in Brüssel vorstellen. Vladimír Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit sagte: "Die Studie zeigt deutlich, dass Unternehmen in Europa konstante Fortschritte bei der Einführung und Umsetzung von Strategien zur Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz machen. Sie ergreifen solche Maßnahmen zugleich aus ethischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen. Und was besonders wichtig ist: Viele von ihnen sind auch bereit, über die gesetzlich gestellten Anforderungen hinauszugehen und eine Vorreiterrolle zu übernehmen."

Der wichtigste wirtschaftliche Vorteil, den Unternehmen aus solchen Maßnahmen ziehen oder davon erwarten, ist die Behebung des Arbeitskräftemangels und die Einstellung und Bindung von hoch qualifiziertem Personal – 42 % aller Befragten hoben dies hervor. Beschäftigungsfragen werden drängender in Anbetracht der Tatsache, dass die EU-Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter demnächst aufgrund des demografischen Wandels abnehmen wird. Der zweitwichtigste betriebswirtschaftliche Nutzen besteht nach Aussage von 38 % der Befragten in der Verbesserung des Ansehens und der Verankerung des Unternehmens im Gemeinwesen. Und über 26 % der Unternehmen erhoffen sich eine Steigerung ihres Kreativitäts- und Innovationspotenzials.

Etwa 50 % der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, setzen sich aktiv für die Förderung der Vielfalt am Ar-

beitsplatz ein. Viele Unternehmen betonten, dass das Ziel nicht nur in der Einhaltung der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsgesetze bestehe, sondern vor allem auch in dem erhofften wirtschaftlichen Nutzen.

Neben den Ergebnissen der Umfrage umfasst der Bericht Beispiele bewährter Verfahren aus verschiedenen Unternehmen, die "Diversity"-Strategien verfolgen. Aufgeführt sind u. a.: Antidiskriminierungs-Schulungen für Führungskräfte und andere Mitarbeiter; Einrichtung von Personalnetzen, in denen behinderte Menschen, Homosexuelle, Lesben und ethnische Minderheiten vertreten sind; unternehmensweite Kampagnen über den Wert älterer Arbeitnehmer; "Diversity"-Ziele für Führungskräfte in Verbindung mit der Leistungsbewertung.

Die angeführten Verfahren zeigen, welche konkreten Ergebnisse erzielt werden können. Zum Beispiel konnte bei einem Unternehmen die Personalfluktuationsrate in knapp vier Jahren von 25 % auf unter 7,5 % gesenkt werden, was beträchtliche Ersparnisse bei den Einstellungs- und Ausbildungskosten ermöglichte. Die meisten Beispiele bewährter Verfahren stammen von Unternehmen im Vereinigten Königreich, gefolgt von Spanien, Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und Belgien. Die Haupthindernisse bei der Förderung der Vielfalt sind nach Aussage der Befragten: Mangel an Information und Sensibilisierung für "Diversity"-Strategien (ca. 20 % der Befragten); Schwierigkeit, messbare Ergebnisse vorzuweisen (ebenfalls ca. 20 % der Befragten); diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz (17 %).

Nahezu 800 Unternehmen – von Spitzenunternehmen bis zu KMU [*kleine und mittlere Unternehmen*] – beteiligten sich an der in diesem Jahr durchgeführten Umfrage. Dabei ging es um Einstellungen und Strategien in Bezug auf Vielfalt am Arbeitsplatz – die so genannte "Anerkennung und Achtung des Andersartigen". Etwa 65 % der Antworten kamen von KMU, die 90 % der EU-Wirtschaft ausmachen.

Mehr als 130 Teilnehmer, darunter Unternehmensleiter, Vertreter der nationalen Behörden, der Sozialpartner und der NRO [*Nicht-regierungsorganisationen*], werden am 28./29. November in Brüssel zusammentreffen, um die Ergebnisse der Umfrage zu erörtern.

Die Studie, die im Rahmen des Aktionsprogramms der Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen finanziert wurde, sowie die Diskussionen der Konferenzteilnehmer werden einen nützlichen Input für die Vorbereitung des Europäischen Jahres der Chancengleichheit für alle (2007) liefern.

Weitere Informationen sowie einen Link zu dem Bericht finden Sie unter: <http://europa.eu.int/comm/antidiscrimination>



Checkliste – Fragenkatalog zur Einführung eines Diversity-Managements im Betrieb

Im Folgenden sind noch einmal die zentralen Fragen zur Einführung einer Diversity-Orientierung im Betrieb aufgelistet. Die Reihenfolge entspricht den Kapiteln der Broschüre. Die Fragen können als Anregung und Hilfe bei der Etablierung von Diversity in den verschiedenen Bereichen verstanden werden.

Fragen zur Formulierung von Leitlinien

- Welche Einstellung hat der Betrieb zur Einwanderung nach Deutschland?
- Wie bewertet der Betrieb kulturelle Vielfalt?
- Was ist für den Betrieb das Wichtige daran?
- Welche Philosophie verfolgt der Betrieb hinsichtlich kultureller Vielfalt?

Fragen der Verantwortlichkeit

Sie sind zu Beginn der Einführung eines Diversity-Managements durch die Betriebsleitung, eine als verantwortlich berufene Person bzw. Abteilung und evtl. einen Vertreter der Mitarbeiter zu klären:

- Warum führt der Betrieb eine Diversity-Orientierung ein?
- Was ist das Ziel?
- Was heißt Diversity-Management ganz konkret, was soll anders werden als vorher?
- Welche Grundlagen werden benötigt?
- Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden?
- Welche Verantwortlichkeitsstrukturen entsprechen dem Betrieb?
- Welche Personen sollen auf welchen Ebenen für was verantwortlich sein?

- Welche Unterstützung benötigen die Diversity-Verantwortlichen?
- Wie ist der Zeitrahmen, wer soll was bis wann mit wem tun?

Fragen zur Erstellung eines schriftlichen Regelwerks wie Betriebsvereinbarungen oder Richtlinien

- Auf welchen Grundsätzen des geschäftlichen und betrieblichen Miteinanders fußt das Regelwerk?
- Wie will der Betrieb die Grundsätze erreichen?
- Welche konkreten Maßnahmen sollen ergriffen werden?
- Wer ist zuständig, wer ist Ansprechpartner für die verschiedenen Belange?
- Sollen bestimmte Personengruppen gezielt angesprochen werden?
- Welche Maßnahmen werden bei Missachtung der Regeln wirksam?
- Wie soll der Prozess der Umsetzung einer Diversity-Orientierung überprüft und die Zielerreichung gemessen werden?
- In welchen Bereichen soll die Vereinbarung gelten?

Fragen zur Einstellungspraxis

- Welche fachlichen oder sozialen Kompetenzen sind für den Arbeitsplatz erforderlich?
- Sind perfekte Deutschkenntnisse wirklich notwendig?
- Muss der Stelleninhaber eine abgeschlossene und anerkannte Berufsausbildung haben?
- Kann der Bewerber frühere, nicht zertifizierte Arbeits- und Ausbildungserfahrungen oder Kompetenzen indirekt durch Briefe, Fotos oder andere Dokumente belegen?
- Gibt es betriebsinterne Mitarbeiter, die auf der ausgeschriebenen Stelle besser aufgehoben wären und evtl. wechseln möchten?

Fragen zur Motivation und Fortbildung der Mitarbeiter

- Ist der Verfahrensweg im betrieblichen Vorschlagswesen transparent und zuverlässig?
- Gibt es verantwortliche Personen, die Vorschläge von Mitarbeitern entgegennehmen und an die entsprechenden Stellen weiterleiten?
- Wie werden gute Vorschläge honoriert?
- Liegt Schreibmaterial zum Festhalten guter Ideen an verschiedenen Orten aus?
- Haben Mitarbeiter, die sich schriftlich nicht gut ausdrücken können, andere Möglichkeiten, ihre Ideen zu kommunizieren?
- Gibt es eine Akzeptanz für Mitarbeiter, die an Fortbildungen teilnehmen möchten?
- Gibt es ein eigenes Fortbildungsangebot der Firma oder hängen Angebote anderer Firmen oder Fortbildungseinrichtungen aus?

Fragen zur Mitarbeiterführung

- Ist im Betrieb eine flexible Arbeitszeitregelung möglich?
- Werden neben den christlichen Feiertagen auch Festlichkeiten anderer Religionen gefeiert?
- Gibt es für die Mitarbeiter Möglichkeiten, Essens- oder andere religiöse Gebote einzuhalten?
- Gibt es Mitarbeiter, die als Übersetzer aushelfen könnten?
- Ist es für Mitarbeiter möglich, sich für familiäre Verpflichtungen kurze Zeit frei zu nehmen und die Arbeit zu einem anderen Zeitpunkt nachzuholen?
- Würde es den Arbeitsablauf stören, wenn einzelne Mitarbeiter für einen Besuch ihres Herkunftslandes einen längeren Urlaub benötigen und dies durch Überstunden ausgleichen würden?

Fragen zum Konfliktmanagement

- Gibt es im Betrieb eine klare Zuständigkeit für Konflikte?
- Werden Konfliktschilderungen von Migranten genauso ernst genommen wie von deutschen Mitarbeitern?
- Werden bei der Konfliktlösung mögliche interkulturelle Differenzen berücksichtigt?
- Basiert der Konflikt tatsächlich auf Unterschieden zwischen den Kulturen der Beteiligten oder handelt es sich um persönliche Differenzen?

Fragen zur detaillierten Konfliktbehandlung

Um die letzten beiden Fragen beantworten zu können, ist es nötig, sich einen Konflikt genauer anzuschauen. Bei der Behandlung von Konflikten gibt es mehrere Analyseebenen. Die folgenden Fragen zielen auf eine umfassendere Konfliktanalyse, die die für Konflikt-schlichtung zuständige Person als Leitfaden verstehen kann.

Zuerst einmal müssen aus den Schilderungen der Beteiligten die Fakten isoliert werden:

- Was ist passiert?

Danach ist es sinnvoll, die Situation aus der Sicht der Beteiligten aufzunehmen:

- Wer ist in welcher Funktion beteiligt gewesen?
- Worin liegen die Gründe für sein Handeln?
- Welche Positionen und Interessen verfolgt wer?
- Wird ein bestimmtes Rollenverhalten eingenommen oder vielleicht unterstellt?

Anschließend betrachtet man die Konfliktschilderung noch einmal genauer:

- Worum geht es eigentlich?
- Hat der Konflikt sachliche Ursachen oder verläuft er eher auf der Beziehungsebene?
- Ist es die Art und Weise, wie etwas gesagt oder getan wird, die missbilligt wird?
- Können unterschiedliche Auffassungen über den Umgang miteinander der Grund für den Konflikt sein?

Erst jetzt können Handlungsalternativen überlegt werden:

- Welche Möglichkeiten hätten die Beteiligten noch gehabt, um den Konflikt zu lösen?
- Wie kann zukünftig eine solche Auseinandersetzung vermieden werden?
- Welche Änderungen muss es im Miteinander geben?

Fragen, die bei der Betrachtung von Bewerbungen um eine Ausbildung hilfreich sein können

- Gibt es in der Biographie des jugendlichen Bewerbers Anhaltspunkte für eine viel versprechende und interessante Persönlichkeit?
- Gibt es Momente in der Biographie des Jugendlichen, die von ihm die Entwicklung von speziellen Kompetenzen erforderte?
- Musste der Jugendliche frühzeitig Verantwortung übernehmen und erwachsen werden?
- Kommt der Jugendliche aus einer großen, intakten Familie?
- Spricht der Jugendliche mehrere Sprachen und wie gut beherrscht er sie?

- Verfolgt der Jugendliche regelmäßig und konsequent ein Hobby oder eine Sportart?

Fragen zur Kundenkreiserweiterung

- Welche Bedeutung hat der Stadtteil oder Ort für meinen Betrieb?
- Wie ist die Bevölkerungsstruktur meines Umfeldes im Hinblick auf soziale Schicht, kulturelle Vielfalt, Alter, Sprachen und sonstige Eigenheiten?
- Welche Personen oder Gruppen nehmen die Leistungen meines Betriebes bisher in Anspruch?
- Sind Nachbarn und Passanten potenzielle Kunden?
- In welcher sozialen und finanziellen Situation sind sie?
- Sind es mehr Männer oder mehr Frauen?
- Gibt es bestimmte persönliche Eigenheiten?
- Welche Erwartungen an meinen Betrieb sind vor diesem Hintergrund anzunehmen, und kann und will ich ihnen entsprechen?
- Welche anderen potenziellen Kunden wären noch für meinen Betrieb interessant?
- Wenn es eine regionale, nationale oder sogar internationale Ausrichtung gibt, inwieweit ist eine sich verändernde Bevölkerungszusammensetzung für meinen Betrieb relevant?

Fragen zur Kundenorientierung und Akquise

- Wie ist die Ansprache meiner Kunden bisher?
- Werden unterschiedliche Zielgruppen wahrgenommen und spezifisch angesprochen?
- Welche, vielleicht auch kleine, Gruppen von Kunden könnten neu erreicht werden?
- Welche Informationen über die speziellen Gebräuche anderer

Religionen und ethnischer Gruppen sind für Akquise und Marketing wichtig?

- Welche Potenziale habe ich, um diese Gruppen gezielt anzusprechen?
- Welche Informationen fehlen mir dafür und wie kann ich sie mir beschaffen?
- Fehlen mir auch bestimmte Fähigkeiten dafür und wenn ja, wie kann ich sie mir aneignen?

Fragen zum Produktmarketing

- In welchen Medien können Anzeigen in anderen Sprachen geschaltet werden?
- Bei welchen Veranstaltungen z. B. ethnischer Gruppen ist eine Präsentation des Betriebes in angemessener Form sinnvoll?
- Feiertage z. B. sind immer auch mit einem besonderen Konsumverhalten verbunden. Inwieweit können sie für das Angebot des Betriebes eine Rolle spielen?

Fragen zur Erweiterung der Produktpalette

- Welche Produkte oder Dienstleistungen bietet der Betrieb an?
- Von wem werden sie in welchem Ausmaß in Anspruch genommen?
- Könnte eine Erweiterung der Produktpalette oder des Dienstleistungsangebots von Vorteil sein?
- Gibt es ausgeprägte Vorlieben bei bestimmten ethnischen Gruppen, die im Angebot berücksichtigt werden könnten?
- Welche anderen Produkte sind denkbar?

Fragen zum Controlling

Zum Verfahren:

- Welche Instrumente sind dafür vorgesehen und reichen sie aus?

Zur Umgestaltung im Betrieb:

- Wie war die kulturelle Zusammensetzung der Belegschaft im Betrieb und wie ist sie seit Einführung des Diversity-Managements?
- Welche Potenziale nutzt der Betrieb bisher und wie?
- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen wurden neu entwickelt oder aufgenommen?
- Welche neuen Kunden konnten gewonnen werden seit Einführung der Diversity-Orientierung?

Zur Akzeptanz der Veränderungen:

- Wie zufrieden sind die Mitarbeiter im Betrieb?
- Inwieweit sind sie an den Veränderungsmaßnahmen beteiligt und wie finden sie das?
- Werden Vorschläge und Kritik ernst genommen?
- Welche Möglichkeiten der Kundenbefragung hat der Betrieb?
- Wie nehmen die Kunden die Veränderungen auf?
- Wie wird in den Medien über den Betrieb berichtet?
- Hat sich das Image des Betriebes verändert?

Links und Literaturtipps

Aus der Praxis:

> Link

Diversity im Unternehmen – Ergebnisse einer Studie

www.europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/events/busicase_de.pdf

Eine Zusammenfassung der Ende 2005 fertig gestellten Studie der EU zum Thema „Nutzen personeller Vielfalt im Unternehmen“, Titel: „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“ 160 Diversity-orientierte Betriebe in der EU wurden mittels Fragebogen und teilweise in Interviews befragt, wie sich die Einführung eines Diversity-Managements auf ihren Betrieb ausgewirkt hat. In Kapitel 5 dieser Studie sind beispielhaft einige der befragten Firmen mit Angaben zu ihrem Schwerpunkt des Diversity-Managements und dem Nutzen für den jeweiligen Betrieb aufgeführt. Sehen Sie auch die Pressemitteilung im Anhang dieser Broschüre, die die Ergebnisse kurz darstellt.

■ Leitlinien – Verantwortung – Verbindlichkeit

Aus der Praxis:

> Link

Diversity-orientierte Leitbilder von Unternehmen

<http://www.besteadresse.de/wirtschaft/management/diversity/>

Die Seite informiert über Leitbilder, Ansätze und Umsetzungen von gesellschaftlicher Verantwortung und Diversity im Konzern.

> Link

Informationen zu Betriebsvereinbarungen u. ä.

www.migration-online.de

Website des DGB-Bildungswerkes. Unter dem Menüpunkt „Aus der Praxis“ und dort „Gute Beispiele aus der Praxis – für die Praxis/Liste“ finden sich Beispiele zu Betriebsvereinbarungen, Chancengleichheit und weitere Informationen.

Außerdem bietet die Seite Veranstaltungs- und Weiterbildungsangebote, Daten und Fakten zur Migration in Deutschland, Filme.

„Mittelstand weltoffen – gegen Diskriminierung“ – Unternehmer für Gleichbehandlung im Betrieb. Broschüre.

Gelebte Vielfalt und Gleichbehandlung in Unternehmen will die Initiative „Mittelstand weltoffen – gegen Diskriminierung“ fördern. Sie wird vom Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) und dem Bündnis für Toleranz getragen. Auf der Eingangsseite des Bündnisses unter „Mittelstand weltoffen ...“ „mehr“ anklicken, dann ist der Text unter „Broschüre“ im .pdf-Format herunterladbar.

www.buendnis-toleranz.de

Semiha Akin, Michaela Dälken, Leo Monz:

„Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft. Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen“.

Hg.: Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag 2004.

■ Personalpolitik

Ressourcennutzung und Kompetenzfeststellung

<http://www.fluequal-kompetenzbilanz.de/startseite/>

Die „Kompetenzbilanz für MigrantInnen“ wurde vom Deutschen Jugendinstitut in München als Instrument für die betriebliche Personalarbeit entwickelt, um als Leitfaden zur Selbst- und Fremdeinschätzung lebensweltlich erworbene Kompetenzen zu erfassen, zu dokumentieren und sichtbar zu machen. Sie verhilft MigrantInnen dabei, die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen deutlicher zu erkennen. Dem Unternehmen kann sie wichtigen Aufschluss über verborgene Talente geben, die in der Organisationsentwicklung verwendet werden können. Sie leistet damit einen Beitrag zu einer Unternehmenskultur der Vielfalt.

△ Literatur

△ Literatur

> Link

> Link **Informationen für Betriebe zur Ausbildung in Hamburg**
<http://www.bqm-hamburg.de/links/links.htm>
Informationsseite auch für Betriebe, die ausbilden wollen und Fragen zum Thema haben (Förderung, Planung etc.)

Aus der Praxis:
 > Link **Qualifizierungsbeispiele von jungen Migranten**
<http://www.bqm-hamburg.de/qualifizierung/qualifizierung.htm>
Informationsseite mit einer Auswahl guter Qualifizierungsbeispiele aus der Unternehmenspraxis Hamburger Betriebe, die gerne junge Menschen mit Migrationshintergrund ausbilden und sich zu den Gründen äußern. Weitere Informationen bietet der vierteljährlich erscheinende Newsletter:
<http://www.bqm-hamburg.de/download/download.htm>

Δ Literatur **Konfliktmanagement:**
DGB-Bildungswerk e. V.: „Fit und kompetent – für eine interkulturelle Zukunft. Konfliktlösungen im interkulturellen Kontext. Beispiele aus Verwaltungen und öffentlichen Betrieben“.
 Handreichung. Schriftenreihe Migration & Arbeitswelt Nr. 24.
http://www.migrationonline.de/publikation._cGikPTEyJmIkPTQzNDE_.html

Δ Literatur **Verwandtes Thema für kleine und mittlere Betriebe:**
„Familienorientierte Personalpolitik“. Broschüre.
Die Deutsche Industrie- und Handelskammer bietet das Checkheft „Familienorientierte Personalpolitik“ für kleine und mittlere Unternehmen auf ihrer Website unter der Rubrik „Publikationen/Artikel-Rubriken/Unternehmensführung“ an. Das Checkheft vermittelt sehr anschaulich Informationen und Umsetzungstipps zum Thema und ist mit Beispielen aus der Praxis gefüllt. www.dihk.de/

▪ **Marketing**
 Zeitschrift für ausländische Zielgruppen in Deutschland: **> Link**
www.ethnotrade.de

ETHNOTRADE erscheint zweimal im Jahr (Frühjahr/Herbst) und wird zielgruppenspezifisch über einen wachsenden Adress-Stamm und Mailing-Aktionen unter ausländischen Handels- und Gastronomiebetrieben versandt. Seit Februar 2004 ist ETHNOTRADE außerdem im Zeitschriftenhandel in Berlin und einigen Regionen Nord-Bayerns erhältlich. Ein bundesweiter Verkauf über den Zeitschriftenhandel ist geplant.

▪ **Diversity allgemein**
diversity hamburg (Hg.): „Diversity als Konzept – Eine integrative Perspektive für Gesellschaft, Wirtschaft, Ausbildung und Verwaltung“. Eigene Broschüre. Hamburg: Mai 2004. **Δ Literatur**
Die Broschüre ist im pdf.-Format unter „Publikationen“ von der Website herunterladbar: www.diversity-hamburg.de

„Erfolgsfaktor Vielfalt – In Chancengleichheit investieren“. **Δ Literatur**
 Dokumentation der Fachtagung am 27.6.2003.
<http://www.inpact-rlp.de/publikationen/online-bestellen.htm>
Die Dokumentation bietet Beiträge zu Diversity-Management, zur interkulturellen Orientierung der Stadt Essen, zu Chancengleichheit und Gleichstellungsansätzen und zu Anspruch und Wirklichkeit von Betriebsvereinbarungen.

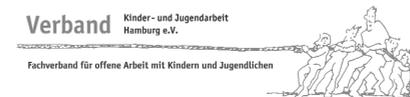
Hans-Jürgen Aretz, Katrin Hansen: **Δ Literatur**
„Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht“. Managing Diversity Bd. 3.
 Münster: Lit-Verlag 2002

- △ **Literatur** Michael Stuber:
 „Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern“. München: Luchterhand 2004
- > **Link** „ungleich besser“ – Diversity Unternehmensberatung
 www.ungleich-besser.de
Das Diversity-Portal wird seit Frühjahr 2002 als kostenloses Informationsangebot von „Ungleich Besser Diversity Consulting“ gepflegt. Die Website wendet sich an alle Diversity-Interessierten und bietet praxisorientierte Informationen rund um das Thema Diversity.
- > **Link** „Deutsche Gesellschaft für Diversity Management“
 http://www.diversity-gesellschaft.de/
Website von Unternehmensberatern zu vor allem geschlechterbezogener Diversity.
- > **Link** „Xenos – Leben und Arbeiten in Vielfalt“
 www.xenos-de.de
Informationen über das Bundesprogramm, Projektdatenbank und weiterführende Links.

IMPRESSUM

Herausgeber

diversity hamburg
 c/o Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V.



Amandastr. 60
 20357 Hamburg
 Tel.: 040-434272
 info@vkjhh.de

AutorInnen

Kerstin Römhildt, Burkhard Leber

Gestaltung

Christiane Daniels, *gestaltungsreich*

Fotos

Joy Herre (Seite 15, 25, 43, 55, 69)

Druck

RESET Grafische Medien GmbH