



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und
Integration



Vielfalt nutzen

Diversity Management in
mittleren und großen Unternehmen –
Vorschläge aus der Praxis

- Welche Vorteile
- Welche Maßnahmen
- Wie vorgehen

Was ist Diversity Management?

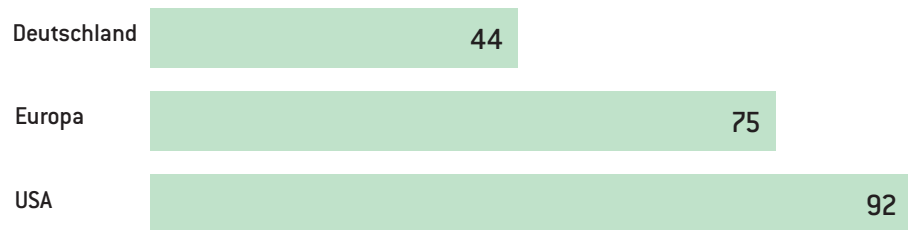
Diversity Management (DiM) nutzt die individuelle Verschiedenheit der Belegschaft – und vermehrt dadurch den Unternehmenserfolg. Verschiedenheit hat mehrere Dimensionen. Dazu gehören Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund oder Religion. Dieser Leitfaden legt den Schwerpunkt auf ethnische Vielfalt. Sie erhalten Anregungen, wie Sie die vielfältigen Potenziale ihrer Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft einsetzen können.

Warum bringt Diversity Management Vorteile?

DiM ermöglicht Unternehmen, Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen und zum eigenen Vorteil einzusetzen.

Beim Diversity Management liegen deutsche Unternehmen hinter den Wettbewerbern in Europa und den USA

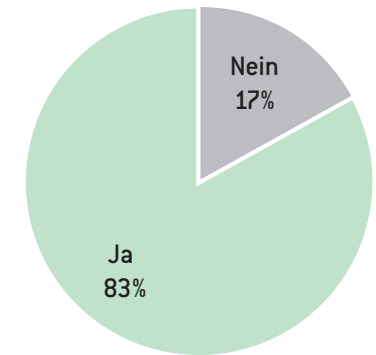
Anteil von Unternehmen mit kulturellem Diversity Management



Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

Diversity-Maßnahmen steigern den Unternehmenserfolg

Selbsteinschätzung von Unternehmen mit Diversity Management: Wirken sich Diversity Maßnahmen positiv auf das Unternehmen aus?



Quelle: Europäische Kommission 2005

DEMOGRAPHIE:

In Deutschland werden langfristig weniger und zudem mehr ältere Menschen leben. Selbst optimistische Prognosen gehen davon aus, dass die Anzahl der Erwerbspersonen im Alter von 15 bis 39 Jahren bis 2020 um mindestens 13% sinken wird. Der bereits heute beklagte Fachkräftemangel wird sich verschärfen.

MIGRATION:

Jeder fünfte Bundesbürger hat einen Migrationshintergrund – 15,3 Mio. Menschen sind zugewandert oder haben mindestens einen Elternteil, der nicht aus Deutschland stammt. Jeder vierte Einwohner unter 25 Jahren hat einen Migrationshintergrund, bei den unter 6-Jährigen ist es sogar jeder Dritte. Allein die 2,5 Millionen türkischen Zuwandererfamilien verfügen über eine Kaufkraft von 17 Milliarden Euro – so viel wie das Saarland. Die unterschiedliche Herkunft von Kundinnen und Kunden verändert die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen.

WERTE:

Beschäftigte sowie Kundinnen und Kunden haben ein differenziertes Wertesystem. Kundinnen und Kunden honorieren nicht nur Preis und Qualität, sondern auch gesellschaftliches Engagement eines Unternehmens. Angestellte schätzen Arbeitsplätze, in denen sie sich vollwertig einbringen können – ungeachtet ihrer Herkunft.

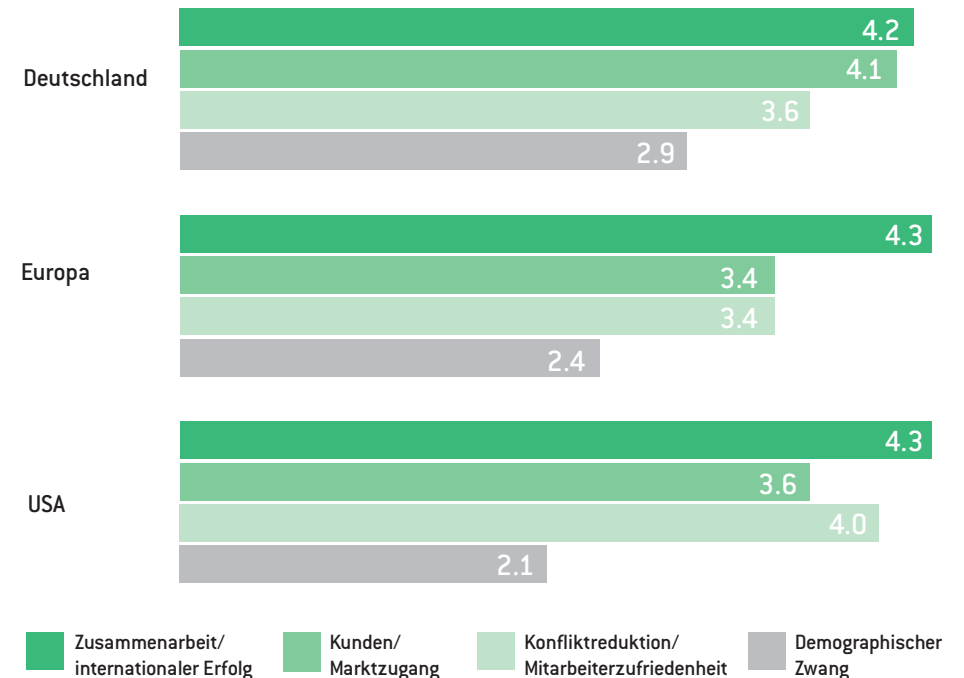
Zehn Gründe für Diversity Management

DiM...

- steigert den Umsatz: Migrantinnen und Migranten bringen wertvolle Sprachkenntnisse mit, um neue Kundengruppen anzusprechen
- hilft bei der Expansion in neue Märkte: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Kulturen haben ein tiefes Verständnis ihrer Herkunftsmärkte – Unternehmen können Vorteile im Einkauf und Verkauf erzielen
- verbessert das Image: Die Öffentlichkeit honoriert Unternehmen, die sich offen und pluralistisch darstellen
- erleichtert die Rekrutierung geeigneter Beschäftigter: Unternehmen, die Vielfalt schätzen, können sich als beliebte Arbeitgeber positionieren
- bindet Beschäftigte an den Betrieb: DiM-Unternehmen haben eine geringere Fluktuationsrate, weil Beschäftigte sich verstanden und 'zu Hause' fühlen
- nutzt vorhandene Potenziale der Belegschaft: DiM verringert Reibungsverluste zwischen heterogenen Mitarbeitergruppen, verbessert den Informationsaustausch und steigert damit die Leistung
- verbessert das Ranking von Analysten: Institutionelle Investoren begrüßen es, wenn Führungspositionen international besetzt sind
- ermöglicht den Zugang zu ethisch orientiertem Kapital: Politisch korrekte Investmentfonds erwarten eine funktionierende pluralistische Binnenorganisation innerhalb von Unternehmen
- senkt Risiken: AGG-Schadensersatzklagen sind weniger wahrscheinlich, wenn ein Betrieb DiM umsetzt
- antizipiert internationale Regulierung: Global agierende Unternehmen operieren in unterschiedlichen Rechtsgebieten, die teilweise von strengen Anti-Diskriminierungsrichtlinien geprägt sind

DiM nutzt vor allem bei der internationalen Expansion und dem Zugang zu neuen Kunden bzw. Märkten

Nutzen von Diversity Management aus Sicht der Unternehmen
(1= stimme zu; 5= stimme voll zu)



Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

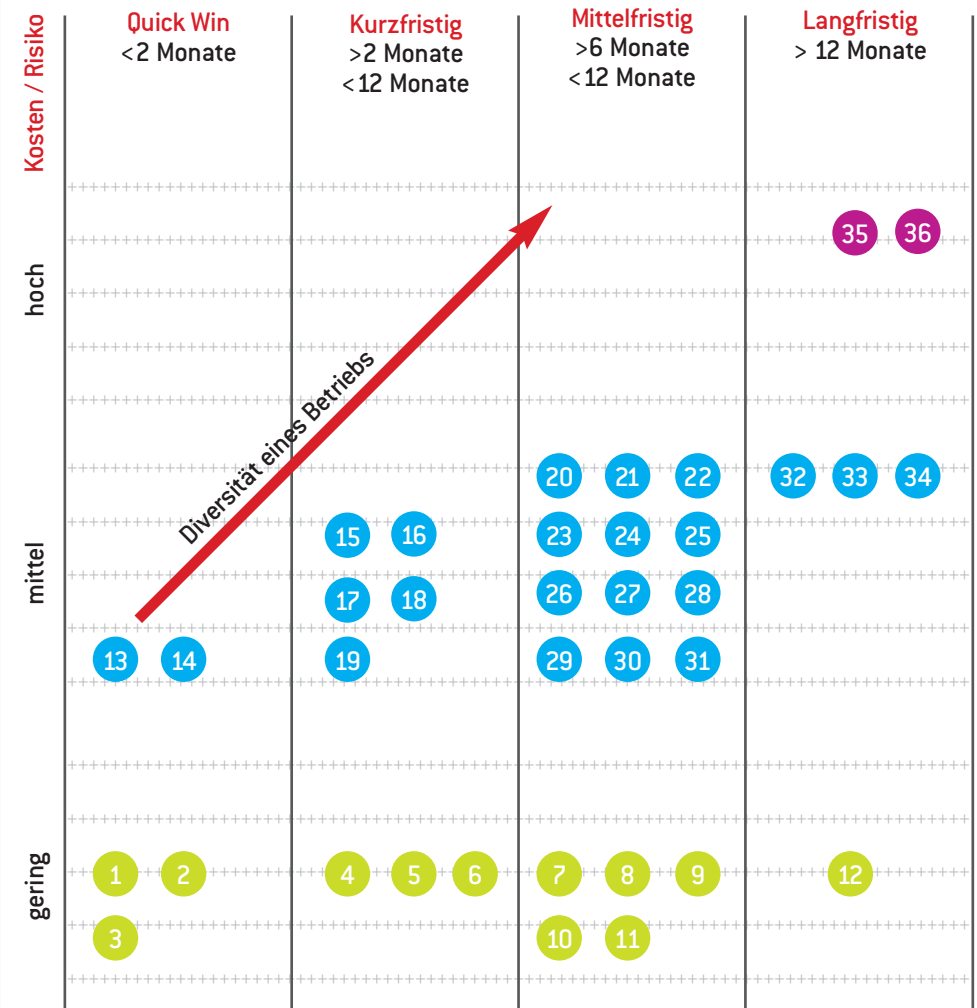
Welche Maßnahmen eignen sich für große und mittlere Unternehmen?

Die nachfolgenden Maßnahmen geben einen Einblick in die vielfältigen Möglichkeiten von DiM. Diversity Experten haben diesen Maßnahmenkatalog anhand von zwei Fragestellungen bewertet: Wie schnell können mittlere und große Unternehmen eine Maßnahme umsetzen? Wie aufwendig ist die Umsetzung (vgl. Graphik)? Die Bewertung dient der Orientierung – in der betrieblichen Wirklichkeit können sich Zeitraum und Aufwand deutlich unterscheiden

- | | |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1 Kantineangebot erweitern | 19 Culture Fair Auswahltest durchführen |
| 2 Interne Medien nutzen | 20 Verhaltenscodex ergänzen |
| 3 Kultur tandems einführen | 21 Sprachtrainings fördern |
| 4 Cook-your-Culture | 22 Allgemeine Öffentlichkeit informieren |
| 5 Fremdsprachige Medien für Inserate nutzen | 23 Schülerpraktika anbieten |
| 6 Bewerbungen anonymisieren | 24 Kulturspezifische Einrichtungen schaffen |
| 7 Stellenprofile überprüfen | 25 Diversity-Maßnahmen evaluieren |
| 8 Stellenausschreibungen / Ausschreibungen ergänzen | 26 Feiertage respektieren |
| 9 Schulpatenschaften einführen | 27 Diversity-Wettbewerbe starten |
| 10 Löse-ein-Geschäftsproblem Vorträge halten | 28 Zielvereinbarung / Bonussysteme installieren |
| 11 Personalabteilung vielfältig besetzen | 29 Berufsschulbegleitende Fördermaßnahmen unterstützen |
| 12 Netzwerke knüpfen | 30 Personalentscheider sensibilisieren |
| 13 Teamzusammensetzung ändern | 31 Sprachkenntnisse offen ausweisen |
| 14 Elternabende besuchen | 32 Diversity-Audit durchführen |
| 15 Belegschaft befragen | 33 Diversity-Scorecard einführen |
| 16 Benchmarking durchführen | 34 Awareness-Training durchführen |
| 17 Computer Based Trainings durchführen | 35 Skill-Building betreiben |
| 18 Unternehmensleitbild erweitern | 36 Diversity Management einrichten |

Diversity leicht gemacht

12 Maßnahmen lassen sich mit geringem Aufwand realisieren



Quick Wins

weniger als 2 Monate

1 Kantinenangebot erweitern

Berücksichtigt das Speisenangebot im Personalrestaurant auch die Essgewohnheiten von Beschäftigten mit vielfältigem kulturellen Hintergrund? Die Wertschätzung anderer Kulturen und Religionen beginnt beim Essen. Essgewohnheiten von, beispielsweise, Muslimen und Menschen jüdischen Glaubens zu beachten ist Zeichen für die Wertschätzung. ① Führen Sie eine größere Auswahl von Gerichten ein: Vegetarisches Angebot oder Länderwochen (Thailändische Woche).

2 Interne Medien nutzen

Nutzen Sie bestehende interne Medien wie die Mitarbeiterzeitung oder das Intranet, um die Bedeutung des Themas Vielfalt zu unterstreichen. ① Verankern Sie die regelmäßige Publikation zu dem Thema bei einer verantwortlichen Person, damit aus dem Thema Vielfalt keine Eintagsfliege wird.

3 Kultur-Tandems einführen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen bilden ein Kultur-Tandem. Beide lernen durch den engen, aber informellen Kontakt voneinander. ① Tandems eignen sich auch zum Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neuen Beschäftigten

Kurzfristig

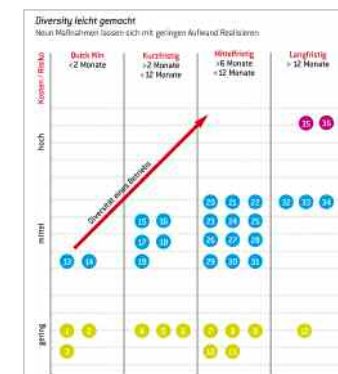
2 bis 6 Monate

4 Cook-Your-Culture

Eine Betriebsfeier wird mit einem kulinarischen Fest verschiedener Kulturen verbunden. Mitarbeiter kochen eine Spezialität aus ihrem Land. ① Die Rezepte könnten im Anschluss als formloses Betriebskochbuch zusammengefasst werden.

5 Fremdsprachige Medien für Inserate nutzen

In Medien inserieren, die in verschiedenen Sprachen publizieren. ① Wird eine bestimmte Sprach- oder Kulturkompetenz gesucht, könnte auch ein Teil der Anzeige in der entsprechenden Landessprache veröffentlicht werden.



6 Bewerbungen anonymisieren

Verbessern Sie die Qualität der Personalvorauswahl – anonymisieren Sie jede Bewerbung, bevor sie in der Personalabteilung bearbeitet wird. ① Viele angelsächsische Unternehmen entfernen auch Fotos, um Personaler nicht unnötig vom Inhalt abzulenken.

IKEA DEUTSCHLAND GMBH CO. KG

Beschäftigte: 13.600; Umsatz: 3,2 Milliarden Euro

IKEA gibt ein Diversity Handbuch heraus, das gute Diversity-Praxisbeispiele aus verschiedenen Filialen vorstellt. Die Projekte für das Handbuch sind zwischen Januar und Juni 07 gesammelt worden. Um das Handbuch nach und nach erweitern zu können, wurde es als Ringbuch konzipiert. Alle drei Monate werden Seiten mit neu hinzugekommenen Projektbeschreibungen verschickt. Eine Plattform im Intranet misst die Zufriedenheit der Belegschaft mit jedem einzelnen Projekt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dort auch neue Projekte vorschlagen.

7 Stellenprofile überprüfen

Anforderungsprofile für Stellenbeschreibungen überarbeiten. Kernfrage: Wären Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderen kulturellen Hintergründen aufgrund ihres Kompetenzprofils für diese Stelle besser geeignet? ① Vor allem für Beschäftigte mit Kundenkontakt können Sprach- und Kulturkenntnisse vorteilhaft sein.

8 Stellenausschreibungen ergänzen

Beschäftigte mit vielfältigem kulturellen Hintergrund werden im Rahmen von Stellenausschreibungen angesprochen. Denkbar wäre ein Zusatz wie: "Wir freuen uns besonders über Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund." ① Interkulturelle Kompetenz verbessert nicht nur die Absatzchancen – auch beim Einkauf ist der Geschäftspartner derselben Ethnie unter Umständen ein bisschen entgegenkommender.

9 Schulpatenschaften einführen

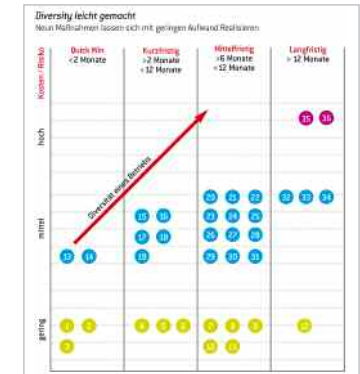
Unternehmen gehen eine Patenschaft mit einer im Umfeld liegenden 'Brennpunkt-Schule' ein. Im Rahmen der Patenschaft gibt ein leitender Mitarbeiter während einer Unterrichtsstunde einen Einblick in seine Firma – oder er lädt ausgewählte Schüler zu einer Firmentour ein. ① Das Unternehmen steigert mit Schulpatenschaften auch seine Popularität bei Bewerbern vor Ort.

10 Löse-ein-Geschäftsproblem Vorträge halten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer bestimmten Kulturgruppe halten einen kurzen Vortrag, in dem sie ein betriebliches Problem aus ihrer Sicht lösen. Beispielsweise könnte eine türkische Mitarbeiterin einer Apotheke erklären, auf welche kulturellen Eigenheiten beim Umgang mit türkischen Kunden zu achten ist. ① Ein Kurzvortrag lässt sich ohne großen Aufwand in eine Teamsitzung integrieren.

11 Personalabteilung ethnisch vielfältig besetzen

Personalentscheidungen basieren auf zahlreichen Faktoren – Menschen aus verschiedenen Kulturen beurteilen Eigenschaften von Bewerbern unterschiedlich. Durch eine vielfältig besetzte Personalabteilung erfolgt die Auswahl von qualifizierten Bewerbern auf Basis einer größeren Bandbreite von Auswahlkriterien. ① Besetzen Sie deshalb die Personalabteilung mit Angehörigen unterschiedlicher kultureller Gruppen.



12 Netzwerke knüpfen

Unternehmen tauschen sich mit anderen Firmen und Bildungsträgern zum Thema DiM regelmäßig aus. ① Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bietet beispielsweise eine überregionale Plattform zum Austausch von Ideen und Best Practices.

DEUTSCHE BP AG

Beschäftigte in Deutschland rd.: 6.000; Umsatz: 2006 54,3 Mrd. Euro

Die Deutsche BP hat sich zum Ziel gesetzt, eine vielfältige Belegschaft zu haben. BP ist davon überzeugt, dass heterogene Teams wesentlich erfolgreicher und kreativer als homogene Teams arbeiten. BP setzt insbesondere bei Prozessen zur Personalauswahl und –entwicklung an, die einer grundsätzlichen Überprüfung unterzogen werden. Kernfrage ist, ob bestehende Prozesse Vielfalt im Unternehmen fördern. Dazu zählen: Kompetenzbasierte, diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen; Entwicklung und Einführung kompetenzbasierter Interviewleitfäden; "Unterschiedlich" zusammengesetzte; "Divers" zusammengesetzte Auswahlgremien; Trainings sowohl für Interviewer als auch für interne Bewerber; Konzernweite Bewusstseinsstrainings z.B. zu Cross-Culture Awareness.

Mittelfristig

6 Monate bis 12 Monate

13 Teamzusammensetzung ändern

Teams werden mit Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft zusammengesetzt. Die Problemlösungsfähigkeit steigt, das Kreativitätspotenzial der Belegschaft wird genutzt. ① Heterogene Teams brauchen klare Spielregeln, wie mit Konflikten umzugehen ist. Enges Coaching durch Führungskräfte ist erforderlich.

14 Elternabende besuchen

Unternehmer stellen ihre Firma auf Elternabenden von Schulen vor – und motivieren insbesondere Eltern von Jugendlichen mit vielfältigem kulturellem Hintergrund zu einer Bewerbung. ① Eltern haben nicht nur Kinder, sie sind auch Kunden.

15 Belegschaft befragen

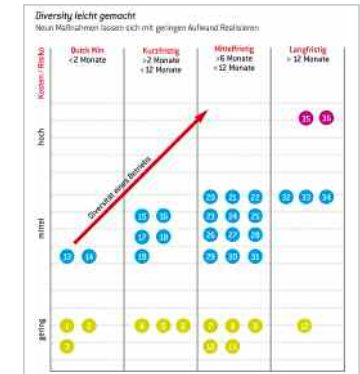
Um Diversität zu leben, muss der Zustand im Unternehmen bekannt sein. Aber nur in Einzelfällen verfügen Unternehmen über ausreichende Daten. Eine anonyme Befragung der Belegschaft zu relevanten Diversitätskriterien schafft eine verlässliche Datenbasis. ① Oftmals liegen eine Reihe von Daten zu ethnischen Hintergründen in den Personalabteilungen vor, sind aber bisher nicht systematisch ausgewertet worden.

16 Benchmarking durchführen

Lassen Sie Benchmarks zu den Aktivitäten im Bereich Diversity innerhalb des Unternehmens durchführen – und vergleichen Sie die Ergebnisse mit den Wettbewerbern. ① Warum nicht die erfolgreichste Initiative mit einem Preis prämiieren – z.B. mit einem Tango-Teambuilding Kurs?

17 Computer Based Trainings (CBT) durchführen

Informieren Sie die Belegschaft über den Stellenwert von Diversity. CBT stellt sicher, dass alle Beschäftigte von den Maßnahmen erfahren – und lässt auch eine Erfolgsmessung zu. ① Verbinden Sie das Training mit einer Erhebung zum Status von Diversity, um Kosten zu sparen.



18 Unternehmensleitbild erweitern

Ergänzen Sie Ihr Unternehmensleitbild um das Ziel Diversity. Damit dokumentieren Sie nach Innen und nach Außen den Stellenwert von Vielfalt. ① Auch wenn es sich um ein strategisches Ziel handelt – involvieren Sie frühzeitig die Beschäftigten auf allen Ebenen, um das Leitbild auch an der Basis zu verankern.

PRO SANITATE

Beschäftigte: ca. 100; **Umsatz:** 2,5 Millionen Euro

Pro Sanitate Gesundheitsdienste bietet älteren, kranken und in ihrer Alltagskompetenz eingeschränkten Menschen kultursensitive Pflegedienstleistungen an. Pro Sanitate setzt dabei auf die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlicher Zuwanderungsgeschichte. In der Pflegepraxis kollidiert beispielsweise die Sitte, beim Betreten einer Wohnung die Schuhe auszuziehen mit den Belangen des Arbeitsschutzes. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen in diesen Fällen ein zweites Paar Schuhe mit. Junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund stellen die Hälfte der zehn Auszubildenden im Pflegedienst Hamm. Mitarbeiter können individuelle Sprachkurse besuchen. Pro Sanitate erhielt im Oktober 2007 einen Preis in der Kategorie Interkulturelles Management durch das EQUAL Netzwerk Kompetenz und Vielfalt, Koordinationsstelle Multikulturelles Forum in Lünen e.V.

19 Culture Fair Auswahltest durchführen

Überprüfen Sie bestehende Auswahlverfahren, inwieweit sie kulturell 'blind' sind. Ist der Wissensteil geprägt von einem Kulturbegriff, der Bewerber mit vielfältigem kulturellen Hintergrund benachteiligt? Fallen Bewerberinnen und Bewerber aufgrund limitierter Deutschkenntnisse automatisch durch das Raster – selbst wenn die Stelle keine hervorragenden Deutschkenntnisse erfordert? ① Prüfen Sie bestehende Tests mit vergleichbar leistungsfähigen Beschäftigten, die sich lediglich in ihrem kulturellen Hintergrund unterscheiden.

20 Verhaltenskodex ergänzen

Formulieren Sie erwünschte Verhaltensweisen und grenzen Sie diese von unerwünschtem Verhalten ab. Bei der internen Verbreitung von Verhaltenskodizes ist die Verwendung von Computer Based Trainings sinnvoll. ① Je konkreter und beispielhafter der Verhaltenskodex formuliert ist, desto eher finden sich Mitarbeiter in ihrer beruflichen Wirklichkeit wieder.

21 Sprachtrainings fördern

Unternehmen finanzieren bzw. beteiligen sich an der Finanzierung von Sprachkursen für ihre Belegschaft. Auch eine teilweise Freistellung von der Arbeit kann hilfreich sein. Sinnvoll ist es, die Teilnahme am Sprachkurs mit dem erfolgreichen Bestehen einer Prüfung zu verknüpfen. ① Der Kulturpaten kann hier als Lernpartner unterstützen.

22 Allgemeine Öffentlichkeit informieren

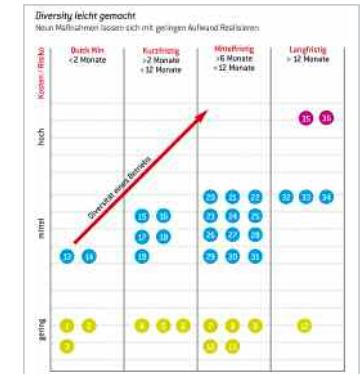
Diversity-Maßnahmen sind 'in' – kommunizieren Sie die Aktivitäten und verbessern Sie damit die Außendarstellung. ① Besonders vielfältige Teams sind ein guter 'Aufhänger', um das große Thema Diversity anhand einer konkreten Geschichte zu erzählen.

23 Schülerpraktika anbieten

Praktikantenplätze speziell für Jugendliche mit Migrationshintergrund anbieten. Damit können Sie künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits im Rahmen des Schnupper-einstiegs kennen lernen. ① Die besten Praktikanten – und künftigen Azubis – lassen sich durch eine vertiefte Schulpatenschaft gewinnen (siehe oben).

24 Kulturspezifische Einrichtungen schaffen

Ein Gebetsraum für Muslime? Ein Raum für rituelle Waschungen? Für deutsche Unternehmen ein exotischer Gedanke – für viele große Unternehmen aus dem angelsächsischen Raum seit vielen Jahren Normalität. ① Kopieren Sie den deutschen Bundestag – dort gibt es einen konfessionsübergreifenden Gebetsraum.



25 Diversity-Maßnahmen evaluieren

Diversity-Maßnahmen erzielen die besten Ergebnisse, wenn sie einem kontinuierlichen Evaluationsprozess unterzogen werden. Um auch die mittlere Führungsebene zu motivieren, ist es sinnvoll, die persönliche Leistungsperformance mit der Umsetzung von Diversity zu verknüpfen. ① Weitere Hinweise finden Sie unter Diversity Score Card und Zielvereinbarungen/Bonussysteme.

METRO AG

Beschäftigte: ca. 270.000; Umsatz: ca. 60 Mrd. Euro

Im hierarchiefreien Partnerprogramm (Newin) geben erfahrene Mitarbeiter der METRO Group ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Netzwerke an neue Kollegen aus fremden Kulturen weiter. Neue Mitarbeiter "NewComer", die aus einer anderen Kultur stammen, können sich dadurch schneller einarbeiten und im Unternehmen einleben sowie die Unternehmenskultur der Metro Group kennenlernen. Langjährige Mitarbeiter "InSider" erweitern ihren Horizont.

26 Feiertage respektieren

Die Beschäftigten werden an den Feiertagen ihres Kulturkreises auf Wunsch freigestellt, holen die Zeit aber nach. ① Kulturspezifische Feiertage eignen sich hervorragend, um an diesen Tagen Überstunden abzubauen – und nebenbei die Vielfalt im Unternehmen demonstrativ Wert zu schätzen.

27 Interne Diversity-Wettbewerbe starten

Betriebsinterne Wettbewerbe tragen die Vielfalt in die Fläche. Teams können Diversity-Initiativen einsenden, eine vor allem mit Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen besetzte, Jury wählt die innovativsten Beispiele aus. ① Wettbewerbe erhöhen nicht nur die Motivation bei der Umsetzung – sie helfen auch dabei, die Verbreitung und Qualität von guter Praxis in der Fläche zu bewerten.

28 Zielvereinbarungen / Bonussysteme installieren

Bestehende Personalführungssysteme um Diversity-Ziele erweitern. Wie auch bei 'normalen' Zielvereinbarungen schließen Beschäftigte und Vorgesetzte überprüfbare Vereinbarungen ab. ① Auch Prozessziele können die Vielfalt erhöhen, vereinbaren Sie beispielsweise eine Mindesteinladungsquote für vielfältige Bewerber.

29 Berufsschulbegleitende Fördermaßnahmen unterstützen

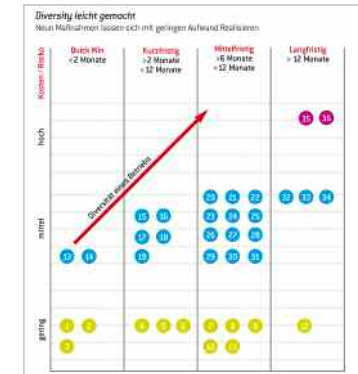
Azubis mit heterogener Herkunft unter die Arme greifen. Vor allem mangelhafte Deutschkenntnisse können den Erfolg in der Berufsschule gefährden. Begleitende Fördermaßnahmen erhöhen die Chance auf einen guten Abschluss. ① Die örtliche Agentur für Arbeit unterstützt bei der Wahl geeigneter Maßnahmen.

30 Personalentscheider sensibilisieren

Einstellungen erfolgen in der Regel im Zusammenspiel zwischen Personal- und Fachabteilung. Neue Erkenntnisse in der Personalauswahl finden aber nicht immer sofort ihren Weg in die Fachabteilungen – gerade deswegen ist die Sensibilisierung von Fachkollegen besonders wichtig. ① Siehe auch Awareness- und Skill Training.

31 Sprachkenntnisse offen ausweisen

Sprachbeherrschung öffnet Türen – sowohl bei Kunden als auch bei Lieferanten und Kolleginnen und Kollegen. Warum nicht das Namensschild eines Beschäftigten erweitern, und mit Symbolflaggen auf die Sprachkompetenz verweisen? ① Nutzen Sie Hinweisschilder um auf sprachliche Vielfalt aufmerksam zu machen: "Wir sprechen..."



AUTOHAUS RÜSCHKAMP

Beschäftigte: 170; Umsatz 40 Millionen Euro

Das Autohaus Rüschkamp wollte Kundengruppen mit Migrationshintergrund gezielt ansprechen. Kundengespräche in der Muttersprache, aber auch die Vertragsgestaltung in mehreren Sprachen, sollte ermöglicht werden. Hierzu sollten die bisher weitgehend verborgenen Kultur- und Sprachkompetenzen der Belegschaft in allen Standorten und Abteilungen genutzt werden. In einer ersten Potenzialanalyse wurden die Sprachkompetenzen und beruflichen Qualifikationen der Mitarbeiter erhoben. Die Mitarbeiterpotenziale wurden den Ergebnissen einer Kundenanalyse gegenübergestellt. Die Mitarbeiter wurden den verschiedenen Kundengruppen zugeordnet und Verantwortlichkeiten sowie ergänzende Trainings festgelegt. Um die Wünsche der Mitarbeiter in die Weiterentwicklung besser einbeziehen zu können, wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Mitarbeiter schätzen die Anreicherung der Arbeit. Nebeneffekt ist ein über die Standorte und Abteilungen übergreifender Transfer von Wissen und eine direktere Kommunikation von Kundenanforderungen.

Langfristig

mehr als 12 Monate

32 Diversity Audit durchführen

Sinnvoller Startpunkt von Diversity-Maßnahmen ist ein umfassendes Audit. Inhalt: Wie divers ist das Unternehmen, welche Ziele verfolgt es mit Diversity und welche Maßnahmen sind zur Zielerreichung geeignet? ① Ein beispielhaftes Vorgehen ist im hinteren Teil dieser Broschüre beschrieben.

33 Diversity Scorecard einführen

Diversity Scorecards erhöhen den Erfolg von Diversity-Maßnahmen, weil sie den Stand ihrer Umsetzung messen. ① Erweitern sie die bestehenden Managementsysteme um eine begrenzte Anzahl von Key Performance Indikatoren, die für die Diversität in Ihrem Unternehmen relevant sind.

34 Awareness-Training durchführen

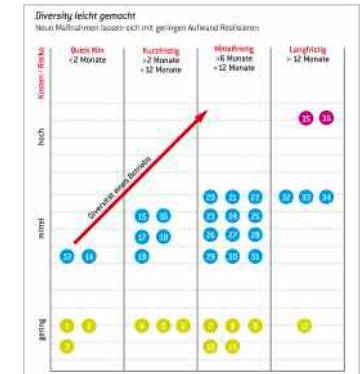
Mitarbeiter und Vorgesetzte werden geschult, um die Eigenheiten und die Vorteile von Mitarbeitern und Kunden unterschiedlicher Herkunft zu erkennen. ① Awareness-Training lässt sich sehr gut mit einem Verkaufstraining kombinieren.

35 Skill-Building betreiben

Mit Skill-Building lernen vor allem Vorgesetzte, die Stärken von Beschäftigten mit vielfältigem kulturellen Hintergrund zu aktivieren. Dadurch steigt die Produktivität der Belegschaft, kulturell bedingte Konflikte werden schneller gelöst. ① In der Praxis erfordert eine Veränderung des Verhaltens von Führungskräften hohe Investitionen in Skill-Building.

36 Diversity Management einrichten

Diversity Manager sind für Entwicklung, Umsetzungsbegleitung und Evaluation von Diversity-Maßnahmen übergreifend verantwortlich. ① Diversity Manager sollten als Stabsstelle direkt an den zuständigen Vorstandsbereich angegliedert werden.



Wie sollte Diversity Management eingeführt werden?

Diversity-Maßnahmen erhöhen den Unternehmenserfolg, wenn sie mit dem Geschäftsmodell harmonisieren und dieses mit neuen Impulsen bereichern. Deswegen steht im Mittelpunkt jeder Diversity-Maßnahme: Wie kann Diversity Management dazu beitragen, den Umsatz zu erhöhen bzw. die Kosten zu senken? Alle Studien und Erfahrungen aus der Praxis zeigen: Diversity-Maßnahmen sind nur dann erfolgreich, wenn das Thema Chefsache ist. Eine Angliederung der Stabsstelle an den Vorstand ist sinnvoll, um dem nachfolgenden Change Prozess auch den erforderlichen Stellenwert zu verleihen.

In Unternehmen mit größerem Personalbestand muss besonders darauf geachtet werden, dass alle Managementebenen den Prozess unterstützen und aktiv in die Abteilungen des Unternehmens hineinragen. Der Erfolg der Diversity-Maßnahmen hängt entscheidend von einer möglichst umfassenden Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.

In der Praxis hat sich ein Vorgehen in fünf Schritten bewährt

1. Ziele definieren: Wie profitiert das Unternehmen durch DiM?

- Abgleich mit Unternehmensstrategie durchführen: Kundengruppen, Lieferanten oder Märkte definieren, die stärker erschlossen werden sollen
- Hebel definieren, aufgrund derer mehr Diversity den Unternehmenserfolg verbessern würde

2. Ist-Zustand ermitteln – welche Diversität gibt es in meinem Unternehmen?

- Bereits vorhandene Diversity-Maßnahmen systematisch erfassen
- Zusammensetzung von Kundengruppen und Belegschaft ermitteln – vorhandene Daten in der Personalabteilung auswerten; ggf. Befragungen durchführen
- Zufriedenheit von Kunden- und Mitarbeitergruppen unterschiedlicher ethnischer Herkunft erfassen – steuern Sie einzelne Fragenkomplexe über vorhandenes CRM

3. Konzept definieren, Maßnahmen ableiten – welches Gesamtkonzept kann den Ist-Zustand dem Ziel-Zustand annähern? Welche Maßnahmen sind geeignet?

- Ziele mit Ist-Zustand vergleichen
- Konzeptionellen Rahmen entwickeln
- Geeignete Maßnahmen ableiten

- Maßnahmen bewerten – sinnvolle Bewertungskriterien sind Umsetzungsdauer, Opportunitäts- und Umsetzungskosten sowie Risiken
- Maßnahmen beschließen

4. Maßnahmen umsetzen – wie verwirkliche ich die Maßnahmen am besten?

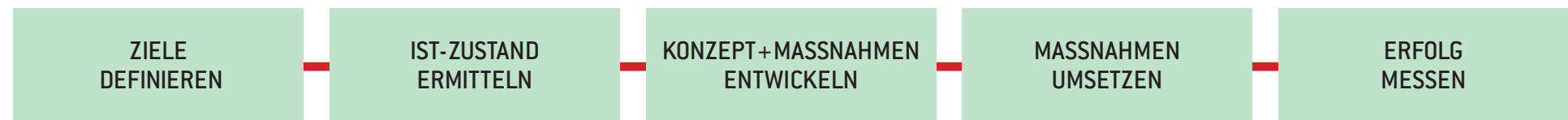
- Umsetzungsplan entwerfen: Einzelschritte für die Umsetzung der Maßnahmen definieren, Teilverantwortlichkeit an Mitarbeiter delegieren – die Gesamtverantwortung muss beim Vorstand verbleiben
- Umsetzungszeitplan entwerfen: Welche Maßnahme soll zu welchem Zeitpunkt in welchem Umfang umgesetzt sein?

5. Erfolg messen – welche Wirkung haben die Maßnahmen?

- Effekte der Maßnahmen gemäß des Zeitplans bewerten
- Maßnahmen abhängig vom Erfolg ausbauen, variieren oder einstellen

Umsetzungsfahrplan für die Einführung von Diversity Management

Schematischer Einführungsfahrplan – Fünf-Schritt-Methode



Impressum

Herausgeber:

Die Beauftragte der Bundesregierung für
Migration, Flüchtlinge und Integration
Dorotheenstraße 84, 10117 Berlin

Verantwortlich:

Katharina Ugowski
www.integrationsbeauftragte.de
www.vielfalt-als-chance.de
presse@vielfalt-als-chance.de

Redaktion, Gestaltung, Produktion:

Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München
ergo Unternehmenskommunikation, Köln

Web:

Der Newsletter kann unter www.vielfalt-als-chance.de
abonniert werden.