



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und
Integration



Vielfalt nutzen

Diversity Management
in kleinen Betrieben –
Vorschläge aus der Praxis

- Welche Vorteile
- Welche Maßnahmen
- Wie vorgehen

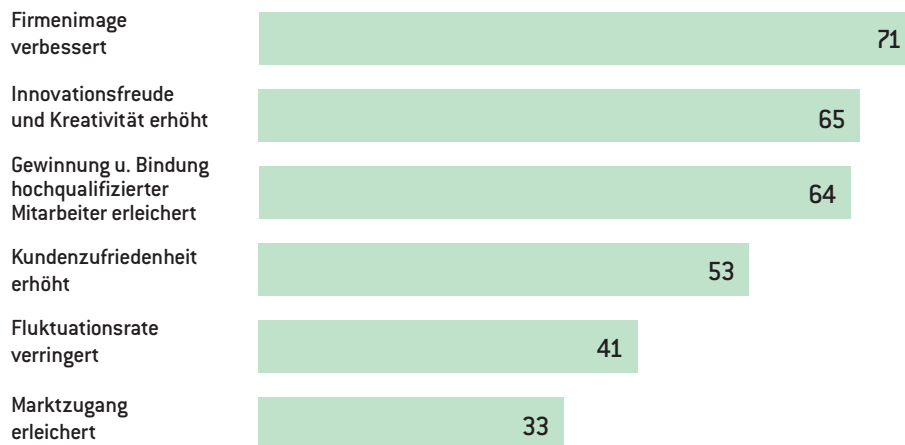
Was ist Diversity Management?

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.

Welche Vorteile bringt Diversity Management?

Diversity verbessert vor allem Image, Innovation und Personalrekrutierung bei kleinen Unternehmen

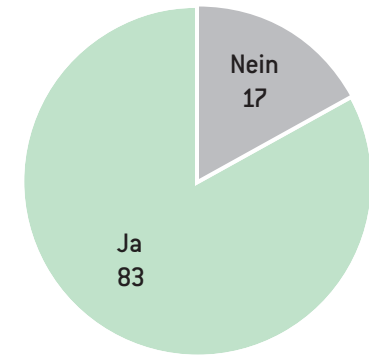
Bewertung von Diversity-Maßnahmen europäischer Kleinunternehmen [%]



Quelle: CSES 2003

Diversity-Maßnahmen steigern den Unternehmenserfolg

Befragung von Unternehmen mit Diversity Management: Wirken sich Diversity Maßnahmen positiv auf das Unternehmen aus? [%]



Quelle: Europäische Kommission 2005

DiM...

- steigert den Umsatz: Migrantinnen und Migranten bringen wertvolle Sprachkenntnisse mit, um neue Kundengruppen anzusprechen
- steigert das Image: Die Öffentlichkeit honoriert Unternehmen, die sich für Vielfalt engagieren
- erleichtert die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Unternehmen, die Vielfalt schätzen, werden von Bekannten empfohlen
- bindet Beschäftigte an den Betrieb: DiM-Unternehmen haben eine geringere Fluktuationsrate, weil Mitarbeiter sich verstanden und 'zu Hause' fühlen
- senkt Risiken: AGG-Schadensersatzklagen sind weniger wahrscheinlich, wenn ein Betrieb DiM umsetzt
- nutzt vorhandene Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: DiM erhöht die Kreativität im Betrieb und steigert damit die Leistung

Welche Maßnahmen sind für mein Unternehmen geeignet?

Die nachfolgenden Maßnahmen geben einen Einblick in die vielfältigen Möglichkeiten von DiM. Diversity-Experten haben diesen Maßnahmenkatalog anhand von zwei Kriterien bewertet: Wie schnell können kleine Unternehmen eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung (vgl. Graphik)? Die Bewertung dient der Orientierung – in der betrieblichen Wirklichkeit können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

- 1 Teamzusammensetzung ändern
- 2 Kultur-Tandems einführen
- 3 Cook-Your-Culture
- 4 Stellenprofile überprüfen
- 5 Stellenanzeigen/Ausschreibungen ergänzen
- 6 Fremdsprachige Medien für Inserate nutzen
- 7 Schulpatenschaften einführen
- 8 Löse-ein-Geschäftsproblem Vorträge halten
- 9 Netzwerke knüpfen
- 10 Elternabende besuchen
- 11 Sprachtrainings fördern
- 12 Sensibilitätstrainings durchführen
- 13 Kompetenz-Trainingskurse besuchen
- 14 Feiertage respektieren
- 15 Berufsschulbegleitende Fördermaßnahmen unterstützen
- 16 Allgemeine Öffentlichkeit informieren
- 17 Schülerpraktika anbieten

Diversity leicht gemacht

Neun Maßnahmen lassen sich mit geringem Aufwand realisieren



Mittelfristig

6 bis 12 Monate

5 Stellenanzeigen / -ausschreibungen ergänzen

Beschäftigte mit vielfältigem kulturellen Hintergrund werden im Rahmen von Stellenanzeigen bzw. -ausschreibungen 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.

6 Fremdsprachige Medien für Inserate nutzen

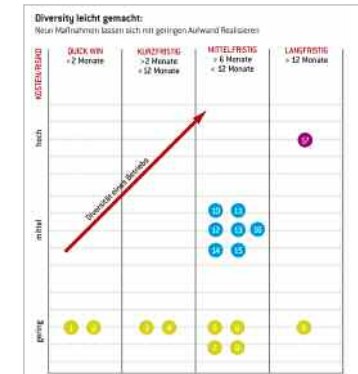
In Medien inserieren, die in verschiedenen Sprachen publizieren. ① Wird eine bestimmte Sprachkompetenz gesucht, könnte auch ein Teil der Anzeige in der entsprechenden Landessprache veröffentlicht werden.

7 Schulpatenschaften einführen

Unternehmen gehen eine Patenschaft mit einer im Umfeld liegenden 'Brennpunkt-Schule' ein. Im Rahmen der Patenschaft gibt die Geschäftsführung während einer Unterrichtsstunde einen Einblick in ihre Firma – oder sie lädt ausgewählte Schülerinnen und Schüler zu einer Firmentour ein. ① Das Unternehmen steigert mit Schulpatenschaften auch seine Popularität bei Bewerbern vor Ort – siehe auch Schülerpraktika.

8 "Löse-ein-Geschäftsproblem"- Vorträge halten

Beschäftigte 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.



10 Elternabende besuchen

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

KULTURSENSIBLER SOZIALDIENST, HANNOVER

www.ksd-pflegedienst.de Der kultursensible Sozialdienst bietet ein Pflegeprogramm, das auf die kulturellen Eigenheiten von Menschen mit vielfältigem Hintergrund Rücksicht nimmt – und erreicht damit insbesondere Migrantinnen und Migranten. Die Pflegekräfte sprechen die Muttersprache der Klienten und berücksichtigen die kulturellen Gepflogenheiten. Zum Beispiel legen Muslime Wert darauf, mit fließendem Wasser und nicht nur mit einem nassen Waschlappen gewaschen zu werden. Sie fühlen sich ansonsten nicht sauber. Zusätzlich achtet die Pflegekraft darauf, nicht während der Gebetszeiten zu stören. Der KSD Pflegedienst beschäftigt 25 Mitarbeiter.

11 Sprachtrainings fördern

Betriebe finanzieren bzw. beteiligen sich an der Finanzierung von Sprachkursen für ihre Beschäftigten. 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 Kollege aus dem Kulturtandem bietet sich als Lernpartner an.

12 Sensibilitätstrainings durchführen

Beschäftigte und Führungskräfte werden geschult, um die Eigenheiten und die Vorteile von Mitarbeitern und Kunden mit vielfältiger Herkunft Wert zu schätzen. ① Ein Sensibilitätstraining lässt sich sehr gut mit einem Verkaufstraining kombinieren.

13 Kompetenz-Trainingskurse besuchen

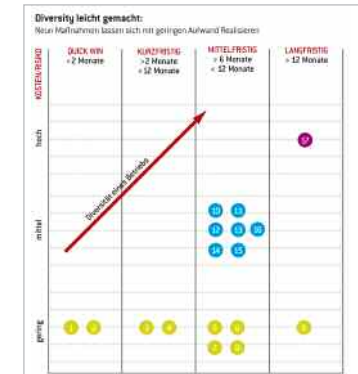
Im Kompetenztraining lernen vor allem Vorgesetzte, die Stärken von Mitarbeitern mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund zu aktivieren. Dadurch steigt die Produktivität der Mitarbeiter, kulturell bedingte Konflikte werden schneller gelöst. ① Für eine Übersicht geeigneter Trainer nehmen Sie mit ihrer örtlichen IHK Kontakt auf.

14 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.

15 Berufsschulbegleitende Fördermaßnahmen unterstützen

Azubis mit vielfältiger kultureller Herkunft sollten besonders unterstützt werden. 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.



URUL AUGENOPTIK, DORTMUND

Gülcan Urul ist die Inhaberin von Brillenwelt Optik Urul im Dortmunder Norden. Urul Augentoptik setzt bei den Mitarbeitern gezielt auf kulturelle Kompetenzen. Ein Mitarbeiter spricht Deutsch, Türkisch und Arabisch fließend. Die Auszubildende im 2. Lehrjahr hat keinen Migrationshintergrund, verfügt aber über russisch-polnische Sprachkenntnisse. Schätzungsweise 60 Prozent der Kundschaft von Brillenwelt Optik Urul ist türkischer Herkunft. Der Inhaberin ist es gelungen, den Einzugsbereich im Hinblick auf die türkische Kundschaft auf angrenzende Stadtteile und Städte auszuweiten. Durch die auf Vielfalt und Sprachkenntnisse ausgerichtete Geschäfts- und Personalpolitik kann Urul Augentoptik auch immer mehr polnisch und russisch sprechende Kunden anlocken. 2007 zeichnete die IHK in Dortmund die Augentoptikerin für ihre Ideen bei der Neugründung aus.

Langfristig

mehr als 12 Monate

17 Schülerpraktika anbieten

Praktika-Plätze speziell für Jugendliche mit Migrationshintergrund anbieten. ⓘ Die besten Praktikanten – und künftigen Azubis – lassen sich durch eine Schulpatenschaft gewinnen (siehe oben).

16 Allgemeine Öffentlichkeit informieren

Lokale Medien über Diversity-Maßnahmen informieren – und damit die Bekanntheit und das Image der Firma steigern. ⓘ Besonders erfolgreiche und gut funktionierende 'gemischte' Teams sind ein guter Aufhänger für Lokaljournalisten, die eine Story suchen.

9 Netzwerke knüpfen

Unternehmen tauschen sich mit anderen Firmen und Bildungsträgern zum Thema DiM regelmäßig aus. Informelle Treffen im Rahmen der lokalen Innung oder IHK bieten ein gutes Forum. ⓘ Gehen Sie auf ihre örtliche IHK mit diesem Anliegen zu.

Wie kann ich bei der Einführung von Diversity-Maßnahmen vorgehen?

Diversity-Maßnahmen erhöhen den Betriebserfolg, wenn sie mit dem Geschäftsmodell harmonisieren und dieses mit neuen Impulsen bereichern. Deswegen ist es gerade auch für kleine Betriebe wichtig, DiM immer unter der Berücksichtigung folgender Fragestellung zu betreiben: 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. Das gilt insbesondere für kleine Unternehmen, bei denen der Geschäftsführer oft auch Eigentümer, Personalmanager und Pressesprecher in einer Person ist.

Die effiziente Personalstruktur kleiner Unternehmen kann bei der Einführung von DiM helfen. Kleine Betriebe sind schlank organisiert, deswegen können sie Diversity-Maßnahmen schnell und zielgenau einführen. Weil das Thema Vielfalt in Deutschland noch neu ist, bietet es gerade auch kleinen Betrieben die Möglichkeit, sich von anderen Unternehmen in der Region positiv abzugrenzen.

In der Praxis hat sich ein Vorgehen in fünf Schritten bewährt:

1. Ziele definieren: Wie profitiert mein Betrieb durch Diversity Management?

- Kunden, Lieferanten oder Märkte definieren, die zusätzlich bedient werden sollen – z.B. möchte ein Autohaus neue Kunden mit türkischstämmigem Hintergrund gewinnen
- Ansatzpunkte definieren, die zu mehr Diversity im Betrieb führen – z.B. würde ein türkisch sprechender Verkäufer einfacher mit türkischen Kunden kommunizieren können

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

- Zusammensetzung von Kunden und Mitarbeitern ermitteln – ein einfacher Fragebogen oder eine Strichliste ist völlig ausreichend
- Bereits vorhandene Diversity-Maßnahmen zusammen tragen – viele Betriebe sind bereits vielfältig, ohne sich dessen bewusst zu sein. So könnte z.B. ein türkisch sprechender Mitarbeiter gerade als KFZ-Mechaniker im Einsatz sein, ohne dass seine Kultur- und Sprachkompetenz genutzt wird

3. Einen Plan entwerfen: Wie kann mehr Vielfalt im Betrieb eingeführt werden? Und wie lässt sich der Plan mit einzelnen Maßnahmen umsetzen?

- Ziel mit aktueller Situation vergleichen – z.B. türkische Kunden als neue Zielgruppe [Plan], aber kein türkisch sprechender Verkäufer vorhanden [aktueller Zustand]

- Gesamtplan entwerfen – z.B. Mitarbeiter türkischer Herkunft im Kundenkontakt als Ziel festlegen
- Geeignete Maßnahmen sammeln – z.B. türkisch stämmigen Mechaniker auch im Verkauf einsetzen, neues Personal einstellen etc.
- Maßnahmen bewerten – sinnvolle Bewertungskriterien sind Umsetzungsdauer, Opportunitäts- und Umsetzungskosten sowie Risiken

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

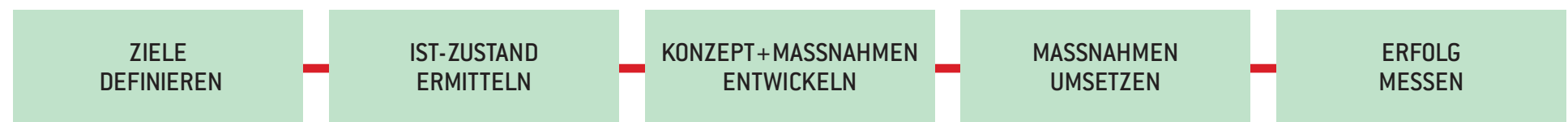
- Umsetzungsplan entwerfen: Eindeutigen Zeitplan für jede einzelne Maßnahme entwerfen – z.B. Anzeige verfassen, Anzeige schalten, den türkisch sprechenden Mechaniker zu einem Verkaufstraining anmelden etc.

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.