



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und
Integration



EUROPÄISCHE UNION

VIELFALT ALS CHANCE 2008

Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen
und öffentlichen Institutionen in Deutschland –
Überblick und Praxisbeispiele



charta der vielfalt



VIelfALT ALS CHANCE 2008

Impressum

Herausgeberin:

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

Verantwortlich:

Bernd Knopf
www.integrationsbeauftragte.de
www.vielfalt-als-chance.de

Redaktion, Gestaltung, Produktion:

ergo Unternehmenskommunikation, Köln/Berlin

Druck:

KOPP Druck und Medienservice

Inhalt

Vorwort von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, Schirmherrin der „Charta der Vielfalt“	06
Grußwort von Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration	07
Die „Charta der Vielfalt“ als Wegbereiter für Diversity in Deutschland von Hans Jablonski.....	09
1. Vielfalt als Erfolgsfaktor – eine Einführung zum Diversity Management.....	12
2. Diversity Management in der Praxis	24
3. Identifikationsfigur Ausländer? Diversity Management im Sport von Jens Weinreich.....	34
4. „Das Diversity-Rad muss in Europa nicht komplett neu erfunden werden“ – Interview mit Dr. Günther Vedder.....	38
5. Diversity Management im internationalen Vergleich von Eva Kaiser-Nolden	41
6. Die „Charta der Vielfalt“ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.....	52
7. Die „Charta der Vielfalt“ im Wortlaut	58
8. Kurzprofile von Charta-Unterzeichnern	59
9. Die Kurzprofile im Überblick	168

Vorwort

von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, Schirmherrin der „Charta der Vielfalt“

Deutschland ist ein Land der Vielfalt. Für unsere Wirtschaft und Gesellschaft ist Vielfalt ein Erfolgsfaktor, den es zu nutzen gilt. Deshalb habe ich im Dezember 2006 die Schirmherrschaft über die Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“ sehr gern übernommen. Sie ist ein wichtiger Beitrag für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft. Denn die Unterzeichner der Charta verpflichten sich, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das unterschiedliche Talente in der Belegschaft anerkennt und fördert – unabhängig von Alter, Behinderung, Geschlecht und Nationalität, von ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung.

Erfreulicherweise sind mittlerweile über 450 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen (Stand: Oktober 2008) den Erstunterzeichnern Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP und Deutsche Telekom gefolgt. Mittlere und kleine Unternehmen nutzen ebenso wie internationale Konzerne und öffentliche Einrichtungen zunehmend die Chancen, die aus der Verschiedenheit ihrer Beschäftigten resultieren. So zeichnen sich bereits viele Betriebe durch eine Unternehmenskultur aus, in der die Wertschätzung der Vielfalt fest verankert ist.

Der vorliegende Atlas „Vielfalt als Chance“ gibt einen guten Überblick darüber, wie weit wir auf diesem Weg schon gekommen sind. Er zeigt verschiedene Aspekte von Vielfalt in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen auf und liefert Anregungen und Ideen für die Praxis. Ich wünsche mir, dass noch viele weitere Unternehmen die Erfolgspotenziale von Vielfalt für sich entdecken und sie zu nutzen verstehen.



Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel

Grüßwort

von Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

Immer mehr Arbeitgeber in Deutschland erkennen: Vielfalt ist ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Die aktive Wertschätzung und Förderung der unterschiedlichen Talente der Beschäftigten steigert die Mitarbeitermotivation, erhöht die Kundenbindung und erleichtert die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern im In- und Ausland. Dass dieser Bewusstseinswandel stattfindet, ist nicht zuletzt ein Verdienst der „Charta der Vielfalt“. Innerhalb von zwei Jahren hat die Unternehmensinitiative über 450 Mitglieder gewonnen (Stand: Oktober 2008).

Alle Unterzeichner haben sich aus eigenem Antrieb dazu verpflichtet, die Vielfalt ihrer Belegschaften wertzuschätzen und zu fördern – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung. Die Bandbreite der Charta-Mitglieder reicht von weltweit agierenden Großunternehmen über Mittelständler bis hin zu Kleinstbetrieben. Auch im öffentlichen Sektor hält der Gedanke der Vielfalt verstärkt Einzug. Mehr und mehr Verwaltungen erkennen, dass sie die Bürgerinnen und Bürger so besser erreichen. Städte, Landkreise, Landesregierungen und Bundesbehörden gehören zu den Unterzeichnern.

Als die „Charta der Vielfalt“ im Dezember 2006 von Daimler, der Deutschen Bank, der Deutschen BP und der Deutschen Telekom ins Leben gerufen wurde, habe ich sehr schnell meine Unterstützung zugesagt. Auch die Bundeskanzlerin war von den Leitgedanken überzeugt und übernahm gerne die Schirmherrschaft. Damals waren die Erstunterzeichner noch Pioniere in der Förderung von Vielfalt, heute erreichen wir schon 3,5 Millionen Beschäftigte mit dieser Personalpolitik. Und ich spüre deutlich, wo immer ich unterwegs bin: Die Ziele der Charta haben inzwischen eine breite Verankerung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gefunden. Die „Charta der Vielfalt“ ist zum Erfolgsprojekt geworden. Ich unterstütze sie seit dem Sommer 2007 mit einer breit angelegten Kampagne, die denselben Titel trägt wie dieses Buch: „Vielfalt als Chance“. Unsere Botschaft lautet: Vielfalt lohnt sich!

Wie diese Botschaft in den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ankommt, können Sie in diesem Atlas der Vielfalt nachlesen. Die Berichte belegen, dass die Grundsätze der Charta in den Betrieben tatsächlich gelebt werden. Dabei hat jedes Mitglied den eigenen Weg gefunden, der seinen Bedürfnissen am besten gerecht wird. Diese Offenheit für individuelle Ansätze in der Förderung von Vielfalt in der Belegschaft gehört zu den Grundsätzen der Initiative. Jegliche Form von Engagement, die der Vielfalt zugute kommt, wird anerkannt und gefördert.

Vorbild für die „Charta der Vielfalt“ waren unsere französischen Nachbarn. Sie haben bereits 1994 damit begonnen, die Arbeitswelt für mehr Vielfalt zu gewinnen, und die „Charte de la diversité“ ins Leben gerufen. Inzwischen hat sie einen hohen Verbreitungsgrad erreicht. Wir stehen in engem Austausch. Beide Initiativen lernen voneinander und treiben gemeinsam die europäische Verbreitung des „Charta-Gedankens“ voran.

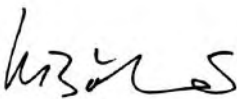
Wir können stolz sein auf diese vielen Erfolge. Sie sind ein großer Ansporn zum Weitermachen. Denn wenn es uns gelingt, die vielfältigen Talente der Menschen in unserem Land klug zu mobilisieren, dann ist das ein riesiger Gewinn für uns alle. „Gewinn“ verstehe ich dabei wörtlich im unternehmerischen Sinne, aber auch im übergeordneten Sinn als Gewinn für unsere gesamte Gesellschaft.

Der Spitzenplatz unseres Landes in einer globalisierten Wirtschaftswelt hängt davon ab, ob es uns gelingt, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen aus anderen Ländern und Kulturen zu nutzen und zu integrieren. Das setzt jedoch voraus, dass wir die Berufs- und Bildungschancen der etwa 15 Millionen Menschen aus Zuwandererfamilien, die in unserem Land leben, deutlich verbessern. Denn noch immer sind Zuwanderinnen und Zuwanderer in Deutschland stärker von Arbeitslosigkeit betroffen, selbst wenn sie einen akademischen Abschluss haben. Deshalb setze ich mich dafür ein, dass wir zu schnelleren und transparenteren Verfahren für die Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse kommen. Auch Kinder aus Zuwandererfamilien haben größere Probleme, einen höheren Schulabschluss zu erreichen oder eine Lehrstelle zu finden als Kinder ohne Migrationshintergrund. Oft liegt es an mangelnden Deutschkenntnissen. Das muss sich ändern.

Um Integrationshemmnisse und Bildungsbarrieren zu beseitigen, hat die Bundesregierung 2007 gemeinsam mit den Ländern, den Kommunen, Wirtschafts- und Sozialverbänden, gesellschaftlichen Gruppen und Migrantenorganisationen den Nationalen Integrationsplan beschlossen. Er enthält zahlreiche Maßnahmen und Selbstverpflichtungen aller Akteure. Sie reichen von der Sprachförderung für Kinder im Vorschulalter über die Stärkung von Schulen mit hohem Migrantenanteil, eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Elternhäusern, Ausbildungsförderung für Jugendliche bis hin zu Mentoringprogrammen für ausländische Unternehmerinnen und Unternehmer, die in das duale Ausbildungssystem einsteigen wollen.

Dies alles sind wichtige Schritte hin zur besseren beruflichen Integration von Menschen aus Zuwandererfamilien. Dazu sind wir ökonomisch verpflichtet, denn die zukünftige Wirtschaftskraft unseres Landes hängt entscheidend davon ab, wie es uns gelingt, die wichtigste Ressource unseres Landes – gut ausgebildete Menschen mit vielfältigen Talenten und Fähigkeiten – optimal zu nutzen. Es sind aber vor allem auch wichtige Schritte hin zu einer Gesellschaft, in der alle die gleichen Teilhabechancen haben. Dazu sind wir moralisch verpflichtet, denn jeder hat das Recht auf Bildung und Teilhabe.

Unsere Wirtschaft und der gesellschaftliche Zusammenhalt in unserem Land sind stark, wenn jeder weiß: Ich kann es schaffen. Dafür stellen wir als Vertreterinnen und Vertreter der Politik die Weichen und schaffen die Rahmenbedingungen. Wir sind aber darauf angewiesen, überall in unserem Land tatkräftige Mitstreiterinnen und Mitstreiter zu haben. Die Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“ sind dafür Vorbilder, und ich wünsche mir, dass es noch viel mehr werden. Ich bin sicher, dass die guten Beispiele und Ideen, die in diesem Buch nachzulesen sind, viele dazu anregen werden, sich der Charta anzuschließen.



Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer

Die „Charta der Vielfalt“ als Wegbereiter für Diversity in Deutschland

Vorwort der Gründungsunternehmen der Charta der Vielfalt: Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, Deutsche Telekom. Text von Hans Jablonski

In den letzten Jahren ist „Diversity“ bei Unternehmen in Deutschland nicht nur bekannter, sondern ebenso als Antwort auf aktuelle Herausforderungen attraktiver geworden. Die Initiative „Diversity als Chance. Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“ hat hierbei einen wesentlichen Beitrag geleistet.

Die Gründungsunternehmen der „Charta der Vielfalt“ – Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, Deutsche Telekom – beschäftigen sich schon seit mehreren Jahren mit dem Thema Diversity (Vielfalt) und haben entsprechend ein strategisches Diversity Management in ihren Unternehmen umgesetzt. Als globale Unternehmen mit einer vielfältigen Kundschaft und Belegschaft sind die Zeichen der Zeit früh erkannt worden, dass dieses Thema keine kurzlebige Modeerscheinung ist, sondern sich zu einem handfesten Managementinstrument entwickeln wird. Auf dieser Basis haben wir die „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen, um unsere Erfahrungen und Botschaften in die deutsche Unternehmenslandschaft hineinzutragen. Ohne zu zögern, unterstützte die Bundeskanzlerin, Dr. Angela Merkel, als Schirmherrin die Charta. Sie war nicht nur von der Idee der Charta angetan, sondern hat sofort die Zukunftsfähigkeit und Bedeutung des Themas erkannt.

Unsere Zielsetzung der „Charta der Vielfalt“ war also zum einen, ein Zeichen zu setzen, dass Vielfalt und Wertschätzung in den Unternehmen eine wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg spielen und aktiv praktiziert werden. Zum anderen wollten wir einen konkreten Erfahrungsaustausch zu Diversity Management zwischen Unternehmen anregen. Unsere Initiative ist eng damit verbunden, einen Beitrag zur Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen zu liefern, die sich durch den demografischen Wandel und eine zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft zeigen. Uns ist es wichtig, unsere Erfahrungen in den gesellschaftlichen und politischen Diskurs einzubringen.

Unsere Zielsetzung hat sich mittlerweile mehr als erfüllt; nicht nur weil über 450 Unternehmen die Charta unterzeichnet haben (Stand: Oktober 2008), sondern damit über 450 Mal die Diskussion über den wirtschaftlichen Erfolg von Vielfalt stattgefunden hat. Die Überzeugung, dass Diversity Management ein Erfolgsfaktor im Unternehmen und kein „Sozialfaktor“ ist, hat sich zunehmend breit gemacht. Noch vor zwei Jahren wurden nur wenige Diskussionen zum Thema Diversity Management geführt, und das Interesse an diesem neuen Ansatz war mäßig.

Das Potenzial von Vielfalt für Unternehmen und die Gesellschaft schlummerte und wurde als mehr oder weniger überflüssiges Randthema gesehen. Die damaligen Diskussionen um Unterschiede waren dementsprechend durch die Antidiskriminierungsarbeit einzelner Initiativen, dem Ruf nach Chancengleichheit und durch politische Appelle gekennzeichnet. Es war in vielerlei Hinsicht eine defizitorientierte Diskussion.

Mit der „Charta der Vielfalt“ wurde dies anders, und die Diskussionen um „Probleme“ mit Minderheiten und Außenseitern drehten sich um verpasste Chancen. An unterschiedlichsten Stellen wurde Vielfalt als Gewinn oder Chance titulierte und hervorgehoben. Dabei erwies sich der breite Ansatz von Vielfalt – und davon sind wir fest überzeugt –, also die Berücksichtigung aller Kerndimensionen von Vielfalt wie Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Religion, ethnische Herkunft und Behinderung, als der Schlüssel zum Erfolg. Dieser ganzheitliche Ansatz forciert eine weltoffene und wertschätzende Unternehmenskultur.

Diese Art von Unternehmenskultur trägt nachweislich zum Geschäftserfolg eines Unternehmens bei. In einem Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen ist, identifizieren sich unterschiedlichste Talente mit dem Unternehmen und fühlen sich motiviert, ihren Beitrag zum Erfolg für das Unternehmen einzubringen. Ein wertschätzendes Arbeitsumfeld wirkt positiv nach außen, sodass wertvolle Nachwuchskräfte gewonnen und auch gehalten werden können. Es führt dazu, dass auch diejenigen ihre Ideen einbringen, die bisher eher als Beobachter in den Teams mitgearbeitet haben. Diese Perspektivenvielfalt sichert die Kreativität und Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Vielfalt und Wertschätzung also stellen einen Teil einer erfolgreichen Geschäftsstrategie dar.

Vor dem Hintergrund wird Diversity Management immer wichtiger, steckt aber noch in den Kinderschuhen. Hier schlummert noch ein großes Potenzial für Unternehmen, das entwickelt werden muss. Allerdings scheinen wir in Deutschland mit dem Thema voranzukommen, was die vielen Praxisbeispiele, auch aus dem Mittelstand, deutlich zeigen. Und auch in anderen Ländern Europas ist diese Erkenntnis gereift und das Instrument der „Charta der Vielfalt“ aufgegriffen worden, und schon bald ist mit einer Charta in Spanien und Österreich zu rechnen.

Wir haben in Deutschland unsere Reise zum Thema Vielfalt also begonnen und sehen noch einem längeren Weg entgegen. Bei allem Verständnis für die Ungeduld für das Ankommen und die Forderung nach sichtbaren Ergebnissen ist das Thema Diversity Management ein langfristiges Vorhaben. Es braucht seine Zeit, bis die Botschaft alle erreicht hat und Bewusstseinsprozesse in Gang kommen und angenommen werden.

Auch wenn der Treiber für Diversity Management in der Wirtschaft liegt, müssen sich auch andere Institutionen des Themas Diversity Management annehmen. Es soll dabei nicht um schöne Worte oder Appelle gehen; es geht auch nicht darum, Quoten oder Regulierungen einzuführen. Aber es geht darum, dass jede Institution sich mit dem Thema Vielfalt und Wertschätzung auseinandersetzen muss und in diesem Sinne auch nach innen und außen handelt; also die Personalprozesse überprüft, Strukturen anpasst und sich der Vielfalt und deren Wertschätzung in der Organisation vergewissert.

Nach wie vor bleiben wir als Gründungsunternehmen der „Charta der Vielfalt“ verbunden und zuverlässige und kompetente Ansprechpartner.

DAIMLER

Deutsche Bank



1 Vielfalt als Erfolgsfaktor – eine Einführung zum Diversity Management

Als Kapitän James Cook am 26. August 1768 den Hafen von Plymouth Richtung Tahiti verließ, war er für 94 Mann Besatzung an Bord der Endeavour verantwortlich. Die Crew hätte nicht vielfältiger und multikultureller sein können: 62 Engländer, neun Schotten, sieben Iren, fünf Walliser, drei Amerikaner, zwei Afrikaner, zwei Brasilianer, ein Schwede, ein Finne, ein Italiener und ein Tahitianer; acht Offiziere – 77 Seeleute – neun Wissenschaftler/Zeichner; mit ganz unterschiedlichen religiösen und politischen Überzeugungen. Vier Jahre lang leitete der Brite seine Mannschaft durch die Weltmeere und entdeckte zum Beispiel Australien.

Viele Unternehmen haben heute eine noch deutlich differenziertere Belegschaft als James Cook. Doch die Aufgaben sind die gleichen geblieben: mit den unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Talenten so umzugehen, dass sie dem eigenen Erfolg dienen. Trotzdem beginnen viele deutsche Unternehmen heute erst die Terra incognita des Diversity Managements für sich zu entdecken. Die Möglichkeiten der Anwendung scheinen zunächst unendlich und daher schwer überschaubar. Zwar sind viele Praxisbeispiele übertragbar, trotzdem muss jedes Unternehmen seinen individuellen Ansatz finden und an die Besonderheiten des Betriebes und die Arbeitnehmerschaft anpassen.

Der ursprünglich in den USA entstandene Managementansatz bedeutet mehr, als die Auflagen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zu erfüllen. Unternehmen, die diese Strategie anwenden, gehen proaktiv mit den Unterschieden ihrer Beschäftigten um. Sie nutzen diese für den eigenen ökonomischen Erfolg und sorgen gleichzeitig für ein tolerantes Betriebsklima, in dem sich die Beschäftigten wohlfühlen und entfalten können.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Der Umgang mit der kulturellen Vielfalt am Arbeitsplatz wird für Unternehmen aufgrund neuer gesetzlicher Rahmenbedingungen zunehmend wichtiger. Mit dem am 18. August 2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz hat die Bundesregierung die Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union aus den Jahren 2000 und 2003 umgesetzt. Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligung aufgrund von Rasse oder ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Identität zu verhindern beziehungsweise zu beseitigen. Dies gilt im arbeitsrechtlichen Kontext insbesondere für den Zugang zu Erwerbstätigkeit, für Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen sowie für den Zugang zu beruflicher Aus- und Weiterbildung.

1.1 Vorteil Vielfalt

Inzwischen haben zahlreiche Studien nachgewiesen, dass es sich für Unternehmen durchaus lohnt, eine vielfältige Belegschaft für sich zu nutzen.

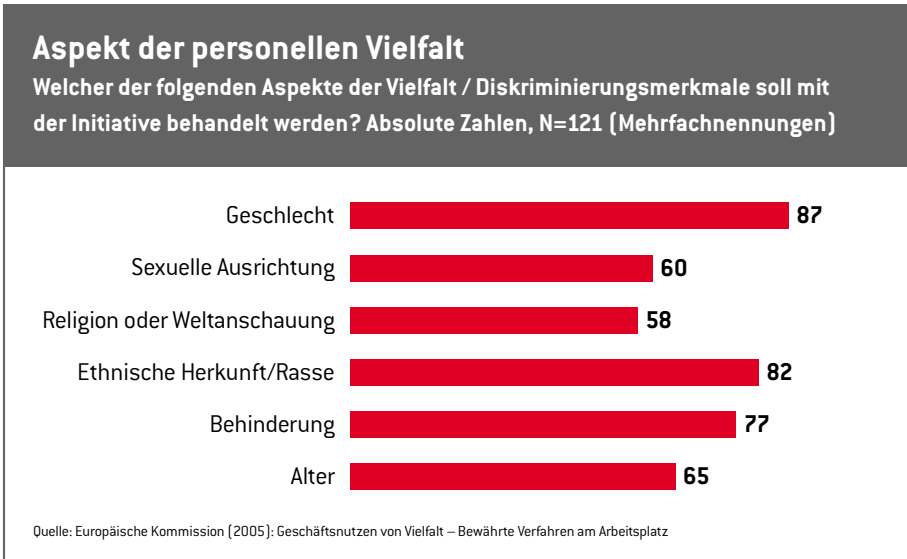
Die wichtigsten Vorteile sind:

- **Kostensenkung:** Wenn die unterschiedlichen Beschäftigten besser in das Unternehmen integriert sind, steigt zum Beispiel die Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten. Es gibt weniger Reibungsverluste und Diskriminierungen, was letztendlich kostensenkend wirkt.
- **Flexibilität:** Homogene Entscheidungsgremien reagieren auf Umweltveränderungen wegen des hohen Konformitätsdrucks weniger flexibel als heterogene Gruppen. Heterogenität kann zudem die „Betriebsblindheit“ reduzieren.
- **Kreativität bei Problemlösungen:** Gemischt zusammengesetzte Teams kommen zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als homogene Gruppen, die allerdings schneller entscheiden können.
- **Personalmarketing:** Arbeitgeber werden zum Beispiel für hoch qualifizierte Zuwanderer attraktiver, wenn sie ein tolerantes und motivierendes Arbeitsumfeld bieten können. Dies wird immer wichtiger, weil die bisher im Berufsleben dominante Gruppe (Männer, Inländer, verheiratet, akademische Ausbildung ...) tendenziell kleiner wird.
- **Marketing:** Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen Kundschaft einstellen.

1.2 Diversity Management

Um diese Vielfalt jedoch für den Erfolg des Unternehmens nutzen zu können, ist ein professioneller Umgang damit nötig. Hier setzt Diversity Management an. Um Strategien für den Umgang mit den unendlichen Facetten der menschlichen Vielfalt zu entwickeln, wurden in der theoretischen Auseinandersetzung sieben Hauptdimensionen festgelegt:

- Alter
- Geschlecht
- Rasse
- Ethnische Herkunft
- Körperliche Behinderung
- Sexuelle Orientierung
- Religion



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind komplexe Persönlichkeiten, die oft mehrere dieser Dimensionen vereinen. Ein Beispiel: Ein Unternehmen beschäftigt eine 50-jährige, lesbische, buddhistische Frau mit französischem Zuwanderungshintergrund. Hier würde es beispielsweise zu kurz greifen, nur auf ihre Herkunft abzielen und etwa ihre Sprachkenntnisse zu nutzen. Genauso wichtig sind ihr Alter, ihre Religion, ihr Geschlecht und ihre sexuelle Orientierung. Diversity Management setzt ganzheitlich an und nutzt die Synergien der verschiedenen Dimensionen. Das Instrument umfasst daher eine Vielzahl von Strategien, die so vielfältig sind wie die Aspekte, die sie ansprechen wollen.

Wird Diversity zum Prinzip der Unternehmensführung, setzt dies einen Veränderungsprozess im gesamten Unternehmen voraus. Es reicht nicht aus, einzelne Maßnahmen durchzuführen, gleichzeitig muss auch ein Bewusstsein für die Wertschätzung von individueller Vielfalt in der gesamten Belegschaft geschaffen werden. Dazu gehört auch ein grundlegendes Umdenken weg vom Ideal der homogenen Belegschaft hin zur Wertschätzung von Heterogenität. Vielfalt beziehungsweise Diversity gilt dann nicht mehr als „Störenfried“, sondern als bislang unausgeschöpftes Potenzial, das zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Erst wenn Diversity Management

Erfolgreiches Management umfasst (Stuber ¹):

- Sichtbare Beteiligung des Top-Managements
- Einbeziehung aller Geschäftsbereiche
- Mehrdimensionale Strategien
- Einbindung des Betriebsrats
- Enge Zusammenarbeit von Human Resources und Unternehmenskommunikation
- Professionelles Projektmanagement mit Erfolgsmessung

ganzheitlich angewendet wird, führt das Managementinstrument zu den gewünschten Erfolgen, ergab die Studie „The High Performance Workforce“ von Accenture (2001) unter 500 US-Executives.²

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass für diesen umfangreichen Prozess eigene Ressourcen nötig sind. Von 30 DAX-Unternehmen beschäftigten im Jahr 2007 bereits 14 einen eigenen Diversity-Manager in Vollzeit. Im Jahr 2000 waren es erst drei, ergab eine Befragung der Beratungsfirma „Ungleich Besser Diversity Consulting“. Die Diversity-Manager sind unter anderem dafür verantwortlich, Arbeitsprozesse im Unternehmen auf das AGG hin zu überprüfen, Vorgesetzte für das Thema Diversity zu sensibilisieren und dieses in der Unternehmenskultur zu verankern.

Dass Diversity Management für viele Unternehmen interessanter wird, liegt auch daran, dass die Belegschaft in vielen Betrieben in Zukunft zwangsläufig heterogener wird. Der Grund dafür liegt in der demografischen Entwicklung in Deutschland und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel. Die Erwerbsbevölkerung hierzulande schrumpft schneller und stärker als in anderen Ländern. Dem Bericht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) „International Migration Outlook 2007“ zufolge wird die arbeitende Bevölkerung – ohne Zuwanderung – bis zum Jahr 2020 um sechs Prozent abnehmen.³ Diese Lücke lässt sich auch durch Zuwanderung nicht mehr schließen. Deshalb rät die OECD, das eigene Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen und insbesondere die bereits in Deutschland lebenden Zuwandererinnen und Zuwanderer besser zu integrieren.

Oft wird unterschätzt, wie groß der Anteil Menschen mit Zuwanderungshintergrund an der deutschen Bevölkerung bereits ist. Laut dem Mikrozensus 2005 haben

in Deutschland etwa 15 Millionen Menschen einen Zuwanderungshintergrund, also fast 19 Prozent.⁴ Dazu zählen zum einen die Deutschen mit Zuwanderungshintergrund (10 Prozent) und zum anderen Ausländer ohne deutsche Staatsbürgerschaft (9 Prozent). Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wird weiterhin steigen. Denn der Geburtenrückgang findet überwiegend im deutschstämmigen Teil der Bevölkerung statt. Bereits jetzt hat jedes dritte Kind unter sechs Jahren einen Zuwanderungshintergrund. Damit sind nach Berechnungen der OECD Zuwandererinnen und Zuwanderer in Deutschland vergleichsweise stark vertreten. Nur klassische Einwanderungsländer wie Australien, Kanada und die USA sowie Österreich, die Schweiz und Luxemburg haben der OECD zufolge einen höheren Anteil an der Erwerbsbevölkerung. In den vergangenen Jahren ist die Einwanderung nach Deutschland jedoch sehr gering gewesen.

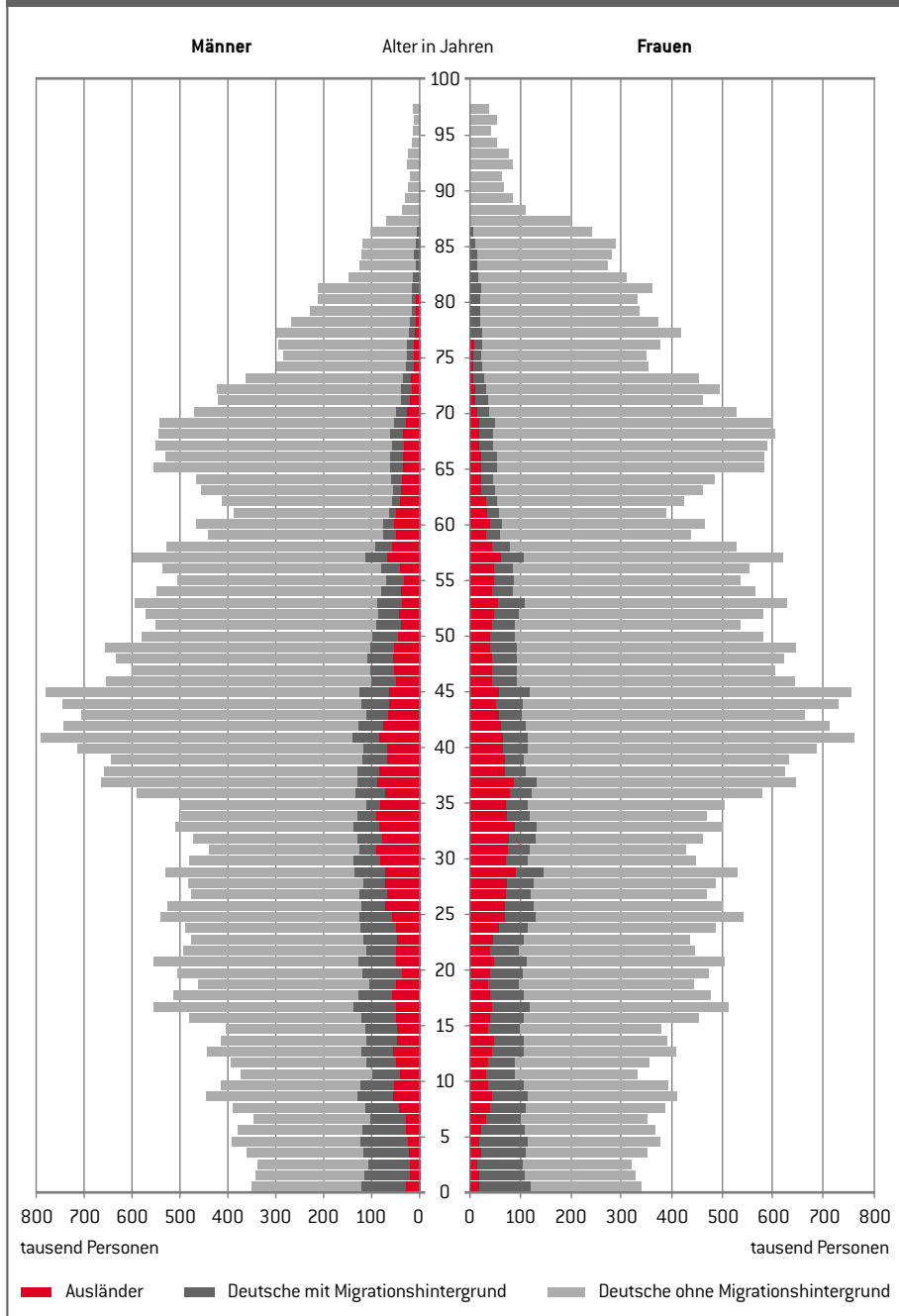
Aber auch ältere Menschen werden eine zunehmend größere Rolle in der Erwerbsbevölkerung spielen. Eine Untersuchung von Eurostat aus dem Jahr 2007 prognostiziert, dass der Anteil der 54- bis 63-Jährigen im Zeitraum 2010 bis 2030 von unter 20 Prozent auf über 20 Prozent steigen wird. Daher wird es für Unternehmen immer wichtiger werden, die Produktivität und Gesundheit ihrer älteren Belegschaft über lange Zeit zu sichern. Dazu gehören zum Beispiel altersgerechte Arbeitsplätze, aber auch kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten und die Öffnung der Einstellungsverfahren für ältere Menschen. Gleichzeitig bietet der Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Ressource, die es gezielt zu nutzen gilt. Sie können sich auch in die Bedürfnisse von Kunden dieser Altersgruppe besser hineindenken und so gezielt Produkt- und Serviceideen entwickeln.

Diversity Management bei Ford

Die Ford-Werke in Köln gehören zu den Pionieren im Diversity Management in Deutschland. Bereits 1966 wurde ein „**Diversity Council**“ mit sechs Mitgliedern gegründet, Arbeitsgruppen begannen sich mit den verschiedenen Facetten von Diversity zu beschäftigen. Heute engagieren sich 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen und Unternehmensbereiche für die Durchsetzung. Zahlreiche Aktivitäten sind entstanden, zum Beispiel eine Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz, verpflichtende Diversity-Trainings für Führungskräfte und ein Betriebskindergarten für den Bedarfsfall. Über eine Diversity Scorecard werden Maßnahmen mit der Geschäftsstrategie verbunden und die Ergebnisse regelmäßig ausgewertet.

Alterspyramide 2006 nach Migrationshintergrund

Ergebnisse des Mikrozensus, tausend Personen



1.3 Chancen und Herausforderungen

1.3.1 Globale Märkte

Der qualifizierte Umgang mit Vielfalt wird in der globalen Wirtschaft ein immer wichtigerer Schlüssel zum Erfolg. Die weltweite Erweiterung der Märkte bietet Chancen für neue Handelsbeziehungen, Absatzmärkte und Produkte. Diese Internationalisierung setzt jedoch voraus, dass sich Unternehmen auch international aufstellen. Wer nicht in der Lage ist, mit fremden Sprachen und Kulturen umzugehen, wird zunehmend abgehängt. Der Studie „ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise“ im Auftrag der EU-Kommission zufolge haben bis zu eine Million kleine und mittlere Unternehmen innerhalb

Schmitz-Werke

Die Schmitz-Werke in Emsdetten haben aufgrund geringer Fluktuation einen hohen Anteil an älteren Beschäftigten. Der Hersteller von Markisen und Stoffen legt besonderen Wert darauf, die Gesundheit und Produktivität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis ins hohe Alter zu erhalten. Dazu gehören gesundheitsförderliche Arbeitsplätze, aber auch ständige Weiterbildungen. Wenn die körperliche Belastung mit zunehmendem Alter zu groß wird, gibt es die Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln oder die Pausen großzügiger zu gestalten. In der Schlosserei und Elektrik werden außerdem eigene Hilfsgeschäfte entwickelt, die die Arbeit erleichtern sollen.

Der Fachkräftemangel bedingt auch, dass es sich Unternehmen nicht mehr leisten können, dass gut qualifizierte Mitarbeiterinnen nach der Geburt eines Kindes nicht mehr zurückkommen. Daher steigt der Druck auf die Arbeitgeber, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten. Dazu gehören zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Heimarbeitsplätze und betriebliche Kinderbetreuung. Aber auch die Öffnung der Führungsetagen sowie Lohngerechtigkeit tragen dazu bei, dass ein Betrieb für weibliche Fachkräfte attraktiv ist. Da der Fachkräftemangel besonders stark bei naturwissenschaftlichen Berufen zum Tragen kommt, wird es für Unternehmen immer wichtiger, junge Frauen für das Berufsbild und ein entsprechendes Studium zu gewinnen. Doch noch herrscht Nachholbedarf. Obwohl Frauen gerade in Naturwissenschaften die besseren Examensnoten haben, sind ihre Karrierechancen schlechter als die von Männern, ergab die Untersuchung „Arbeitswelt in Bewegung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

der Europäischen Union – etwa elf Prozent aller KMU – Exportgeschäfte aufgrund von Kommunikationsbarrieren wie unzureichender Fremdsprachenkenntnisse nicht wahrnehmen können.⁵

Insbesondere die exportorientierte deutsche Wirtschaft profitiert davon, wenn sie durch Angestellte mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen neue Märkte und Lieferantenbeziehungen erschließt. Dazu gehört auch eine Belegschaft, die diese Vielfalt widerspiegelt. Inzwischen ist Diversity auch ein fester Bestandteil von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten in Unternehmen und wird in den Nachhaltigkeitsberichten großer Unternehmen aufgeführt. Es ist daher auch ein Investmentkriterium an der Börse geworden.

1.3.2 Neue Kunden gewinnen

Nicht nur die Erwerbsbevölkerung in Deutschland ist im Wandel, auch die Konsumenten und ihre Bedürfnisse ändern sich. Eine heterogene Mitarbeiterstruktur kann dabei helfen, neue Kundengruppen zu erschließen. Zum Beispiel ist ein wachsender Teil der Konsumenten nichtdeutscher Herkunft. Allein die 2,5 Millionen Menschen in Deutschland mit türkischem Hintergrund haben eine Kaufkraft von etwa 17 Milliarden Euro – das entspricht der Kaufkraft des Saarlandes. Doch wer diese Zielgruppe erreichen will, muss sie auch gezielt mit eigenen Produkten und eigenem Marketing erschließen. Das gelingt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die selbst oder deren Eltern aus dem Herkunftsland ihrer Kundinnen und Kunden stammen besser, denn sie sprechen deren Sprache, kennen die kulturellen Gepflogenheiten, die speziellen Bedürfnisse und Kommunikationswege. Automobilkonzerne wie Volkswagen und Daimler setzen bereits erfolgreich Ethno-Marketing ein, zum Beispiel durch türkische Kundenberater in den Autohäusern. Oft werden für diesen Kundenstamm auch eigene Werbekampagnen kreiert. Mit solchen Produkten und Services werden nicht nur neue Kunden gewonnen, sondern auch Stammkunden gehalten. In der Kommunikation mit ausländischen Zulieferern hat es sich ebenfalls bereits bewährt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechenden Kultur- und Sprachkenntnissen einzusetzen. Die Abläufe in den oft komplexen Zulieferketten funktionieren dadurch besser.

Aber auch im öffentlichen Dienst gewinnen Beschäftigte mit Zuwanderungshintergrund an Bedeutung, vor allem dort, wo direkter Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern besteht. Bei der Polizei werden in Gegenden mit vielen ausländischen Einwohnern bevorzugt Beamte mit dem passenden Migrationshintergrund eingesetzt. Ihre Sprachkenntnisse erleichtern die Kommunikation und führen zu besseren Ermittlungsergebnissen. Um die Ausbildungschancen von Jugendlichen aus Zuwandererfamilien zu verbessern, haben die Polizeischulen ihre Bewerbungsverfahren geändert, sodass schlechte Deutschkenntnisse weniger ins Gewicht fallen. Sie werden später während der Ausbildung durch Sprachkurse verbessert.



Anzeige der Kampagne „Vielfalt als Chance“

1.3.3 Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen

Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird es für Unternehmen immer wichtiger, für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu sein. Nur dann gelingt es ihnen, den Wettbewerb um Hochqualifizierte zu gewinnen. Ein tolerantes Arbeitsklima sowie vielfältige und aufgeschlossene Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sind ein wichtiges Kriterium bei der Suche nach einem Arbeitsplatz. Das hat zum Beispiel der EU-Bericht „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ aus dem Jahr 2005 nachgewiesen – 6.798 Unternehmen aus 25 EU-Mitgliedsstaaten wurden dafür befragt. Die Hälfte der Befragten gab an: Der größte Nutzen einer heterogenen, vielfältigen Belegschaft ist die Gewinnung weiterer hoch qualifizierter Mitarbeiter. Das lässt sich zum Beispiel in der steigenden Zahl von Initiativbewerbungen, insbesondere von Hochqualifizierten, messen. Außerdem sinken die Rekrutierungskosten.

Bereits jetzt haben viele Firmen Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden. Bei einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) zur Wirtschaftslage im Herbst 2007 gab ein Drittel der Unternehmen an, offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen zu können. Der DIHK schätzt, dass der Wirtschaft auf das Gesamtjahr 2007 gerechnet 400.000 Fachkräfte fehlen. Dies führte zu einem Wertschöpfungsverlust von 23 Milliarden Euro, was umgerechnet einem Prozentpunkt weniger Wachstum entspricht.

1.3.4 Benachteiligungen abbauen

Um diese Lücke zu schließen, kommt es darauf an, die vorhandenen Potenziale in Deutschland – egal welcher Herkunft – besser auszunutzen. Hier gibt es noch Nachholbedarf. Die OECD kommt in ihrem Beschäftigungsausblick 2008 zu dem Ergebnis, dass in Deutschland die Beschäftigungsquote von jungen Menschen mit Migrationshintergrund im Alter von 20 bis 29 Jahren um etwa 15 Prozentpunkte niedriger liegt als bei der vergleichbaren Gruppe ohne Migrationshintergrund. Dies sei nur knapp zur Hälfte durch Unterschiede im Bildungsniveau zu erklären. Ein weiterer bedeutenderer Faktor sei die Diskriminierung am Arbeitsmarkt, vermuten die Autoren. Laut OECD müssen Migranten 40 bis 50 Prozent mehr Bewerbungen schreiben als vergleichbar qualifizierte Arbeitssuchende ohne Migrationshintergrund, um von dem potenziellen Arbeitgeber kontaktiert zu werden.

Selbst Hochschulabsolventen haben größere Probleme auf dem Arbeitsmarkt. Die Arbeitslosenquote von zugewanderten Akademikern ist mehr als doppelt so hoch wie die der hier geborenen arbeitslosen Akademiker (18,9 Prozent zu 8,1 Prozent). Als einen Grund nennt der Bericht, dass Personalentscheider Bewerberinnen und Bewerbern Eigenschaften zuschreiben, die sie aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe ableiten. Demnach existiert das Vorurteil fort, dass Frauen und Migranten weniger produktiv seien als Männer ohne Zuwanderungshintergrund.

Fehlende Leistungsbereitschaft ist nicht der Grund für den Misserfolg auf dem Arbeitsmarkt. So ergab die Studie „Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland“ des Heidelberger Instituts Sinus Sociovision, dass die Mehrheit der Menschen mit Zuwanderungshintergrund in Deutschland, insbesondere die Mittelschicht, sehr leistungsbereit und integrationswillig ist.⁶

Schon bei der Berufsausbildung haben es Jugendliche aus Zuwandererfamilien schwerer als Jugendliche deutscher Herkunft. Nach Angaben des Bundesinstituts für

Stadt München

Die Stadt München hat gemeinsam mit der Ludwig-Maximilians-Universität ein neues Personalauswahlverfahren für die Nachwuchskräfte entwickelt, das die interkulturelle Kompetenz mit einbezieht. So ist es möglich, für jede Bewerberin und jeden Bewerber ein ganz persönliches Anforderungsprofil zu erstellen, aus dem die persönliche Eignung hervorgeht. Die Bewerberinnen und Bewerber müssen sich selbst beschreiben, an einer Gruppendiskussion und einem strukturierten Einzelinterview teilnehmen. Mehrsprachigkeit wird bewusst als Pluspunkt gewertet.

Berufsbildung (BIBB) wurden 1994 noch 34 Prozent der ausländischen Jugendlichen ausgebildet, 2006 nur noch 23 Prozent. Auch ihr Anteil an der Gesamtheit der Auszubildenden sank von 8 Prozent (1994) auf 4,2 Prozent (2006). Dies liegt laut Beratungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit nicht an der mangelnden Motivation der Jugendlichen: Ausländische Jugendliche streben im gleichen Umfang wie deutsche eine betriebliche Ausbildung an, jedoch kann nur jeder Dritte in eine Ausbildung vermittelt werden, bei deutschen Ausbildungsplatzsuchenden jeder Zweite.

Eine der Zukunftsaufgaben besteht deshalb darin, diese Zugangsbarrieren zum Arbeitsmarkt zu beseitigen. Im Zuge des im Jahr 2007 von der Bundesregierung beschlossenen Nationalen Integrationsplans haben Bund, Länder, Kommunen, Migranten-selbstorganisationen sowie Wohlfahrtsverbände über 400 konkrete Maßnahmen vereinbart und Selbstverpflichtungen abgegeben, die dazu führen sollen, die Bildungs- und Berufschancen von Menschen mit Zuwanderungshintergrund zu verbessern.⁷

Der Nationale Integrationsplan stellt die Integrationsinitiativen des Bundes, der Länder, der Kommunen und der Bürgergesellschaft erstmals auf eine gemeinsame Grundlage. Er wurde im Dialog von Vertreterinnen und Vertretern aller staatlichen Ebenen, den wichtigsten nichtstaatlichen Organisationen sowie Migrantinnen und Migranten erarbeitet. Alle Beteiligten haben sich im Nationalen Integrationsplan verpflichtet, geeignete Maßnahmen für eine bessere Integration zu ergreifen und umzusetzen.

1.3.5 Vielfalt als Standortfaktor

Für Großstädte mit einem hohem Anteil von Menschen mit Zuwanderungshintergrund wird es immer wichtiger, bei der Stadtentwicklung die Voraussetzungen für eine tolerante Atmosphäre zu schaffen. Denn dass sich die Förderung von kultureller Vielfalt auszahlt, zeigt sich nicht nur bei vielen Unternehmen, auch ganze Städte und Regionen profitieren inzwischen davon. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit hat untersucht, welche Auswirkung

Die Kampagne „Vielfalt als Chance“

Die Kampagne „Vielfalt als Chance“ der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, informiert seit August 2007 Arbeitgeber über die Vorteile von kultureller Vielfalt. Zum Angebot gehört auch eine Datenbank auf www.vielfalt-als-chance.de, die Praxisbeispiele aus dem Diversity Management enthält. Die Einträge lassen sich nach Branchen, Unternehmensgröße oder Themenschwerpunkten filtern.

die kulturelle Vielfalt der Arbeitskräfte auf die Innovationsleistung einer Region hat und kam zu dem Ergebnis, dass in den Teilen Deutschlands, in denen viele Hochqualifizierte mit Zuwanderungshintergrund beschäftigt sind, besonders viele Patente von Unternehmen angemeldet wurden. Dabei hoben sich besonders Stuttgart, München und das Rhein-Main-Gebiet hervor. In Stuttgart liegt zum Beispiel der Anteil der Ausländer an der Gesamtbeschäftigung bei 14 Prozent, in München bei acht Prozent, in Südwestsachsen dagegen nur bei 0,8 Prozent.

Vielfalt macht eine Stadt auch attraktiver für hoch qualifizierte Fachkräfte. Ein tolerantes Umfeld ist inzwischen ein entscheidendes Kriterium für die Standortwahl. Dies belegt eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag der Hansestadt Hamburg. Verglichen wurden die Metropol- und Talentstrategien von sechs europäischen Städten. In Deutschland, Polen, Russland und China wurden außerdem 2.700 Studierende und junge Berufstätige danach befragt, worauf sie bei der Standortwahl besonderen Wert legen. Diese höchst mobile Gruppe junger Talente wählt ihren Lebensmittelpunkt stark nach der Lebensqualität, kreativen Vielfalt und Urbanität einer Stadt aus.

-
- 1 Michael Stuber (2008): Diversity – Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb, in: *io new management* Ausgabe 3/2008, S. 8-12, Verlagsgruppe Handelszeitung AG, Zürich.
 - 2 Accenture (2001): *The High Performance Workforce Study 2001*, Accenture Research Report.
 - 3 Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD (2007): *International Migration Outlook 2007*.
 - 4 Statistisches Bundesamt (2006): *Mikrozensus*.
 - 5 CILT, the National Centre for Languages (2006): *Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*.
 - 6 Sinus Sociovision (2007): *Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland*.
 - 7 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007): *Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – neue Chancen*. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.

2 Diversity Management in der Praxis

2.1 Was ist Diversity Management?

Diversity Management (DiM) nutzt die individuelle Verschiedenheit unter den Beschäftigten und kann so den Unternehmenserfolg steigern. Verschiedenheit hat mehrere Dimensionen – dazu gehören Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund oder Religion. Die Darstellung auf den folgenden Seiten richtet sich vor allem an kleine und mittlere Unternehmen. Sie basiert auf Vorschlägen aus der Praxis und legt ihren Schwerpunkt auf ethnische Vielfalt.

2.2 Warum bringt Diversity Management Vorteile?

Demografie

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 Prozent sinken wird. Der bereits heute beklagte Fachkräftemangel wird sich verschärfen.

Migration

Jeder fünfte Bundesbürger hat einen Migrationshintergrund – 15,3 Millionen Menschen sind zugewandert oder haben mindestens einen Elternteil, der nicht aus Deutschland stammt. Das entspricht etwa einem Fünftel der Bevölkerung. Jeder vierte Einwohner unter 25 Jahren hat einen Migrationshintergrund, bei den unter Sechsjährigen ist es sogar jeder Dritte. Die unterschiedliche Herkunft von Kundinnen und Kunden verändert die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Gleichzeitig gibt es auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Menschen, die ihre kulturelle Kompetenz an ihrem Arbeitsplatz einbringen können.

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.

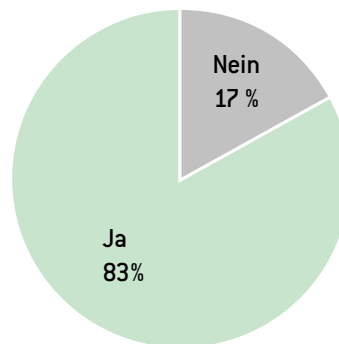
2.3 Gute Gründe für Diversity Management

Diversity Management ...

- steigert den Umsatz: Migrantinnen und Migranten bringen wertvolle Sprachkenntnisse mit, um neue Kundengruppen anzusprechen.
- verbessert 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: Diversity Management-Unternehmen haben eine geringere Fluktuationsrate, weil Mitarbeiter sich verstanden und „zu Hause“ fühlen.
- senkt Risiken: AGG-Schadenersatzklagen sind weniger wahrscheinlich, wenn ein Unternehmen Diversity Management praktiziert.
- nutzt vorhandene Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Diversity Management erhöht die Kreativität im Betrieb, verringert Reibungsverluste und steigert damit die Leistung.
- hilft bei der Expansion: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Kulturen haben ein tiefes Verständnis ihrer Herkunftsmärkte – Unternehmen können Vorteile im Einkauf und Verkauf erzielen.

Diversity-Maßnahmen steigern den Unternehmenserfolg

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



Quelle: Europäische Kommission 2005

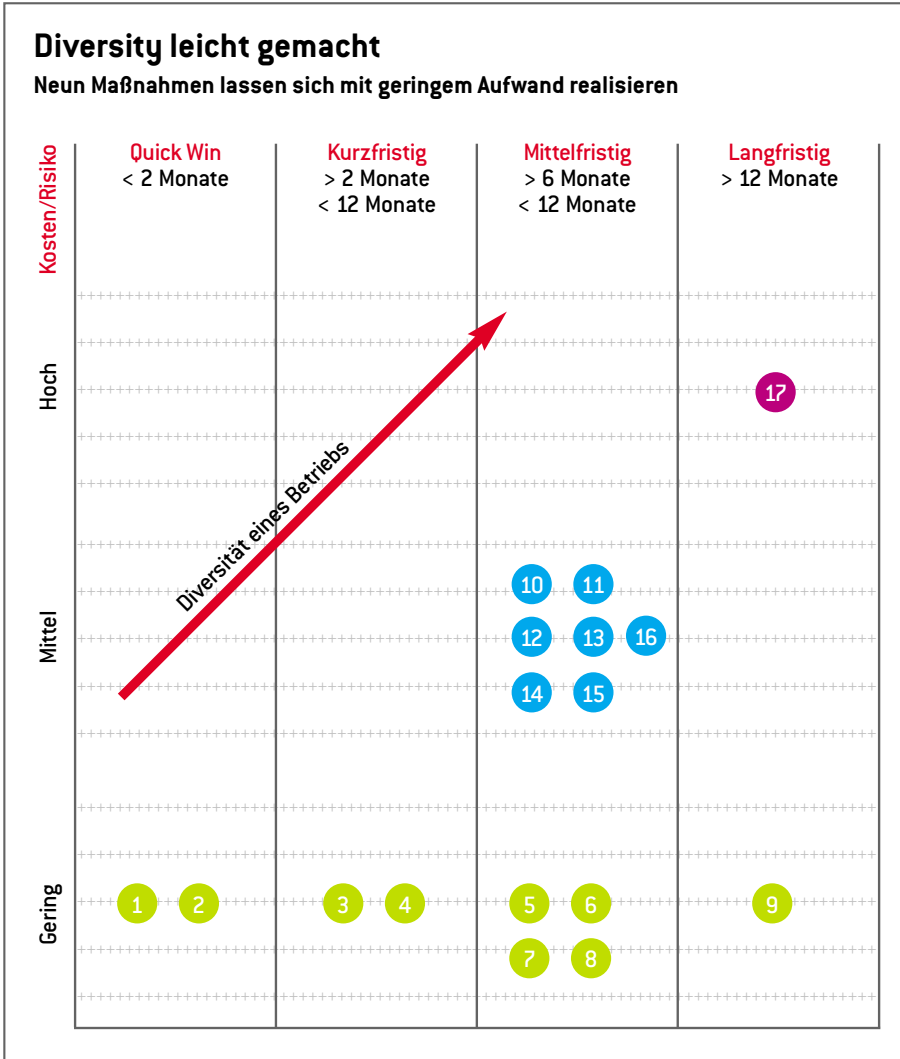
2.4 Welche Diversity-Maßnahmen eignen sich für kleine und mittlere Unternehmen?

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? Wie aufwendig ist die Umsetzung (vergleiche Grafik)? Die Bewertung dient der Orientierung – in der betrieblichen Wirklichkeit können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

- 1 Teamzusammensetzung ändern
- 2 Kulturtandems 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



Quick Wins

Weniger als 2 Monate

- 1 Teamzusammensetzung ändern**

Teams werden aus Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft zusammengesetzt. Die Problemlösungsfähigkeit steigt, das Kreativitätspotenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird genutzt. ⓘ Vielfältige Teams brauchen klare Spielregeln, wie mit Konflikten umzugehen ist. Enges Coaching durch Führungskräfte ist erforderlich.
- 2 Kulturtandems einführen**

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

Kurzfristig

2 bis 6 Monate

- 3 Cook Your Culture**

Eine Betriebsfeier wird mit einem kulinarischen Fest verschiedener Kulturen verbunden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kochen eine Spezialität aus ihrem Land. ⓘ Die Rezepte können im Anschluss als formloses Betriebskochbuch zusammengefasst werden.
- 4 Stellenprofile überprüfen**

Anforderungsprofile für Stellenbeschreibungen überarbeiten. Kernfrage: Wären Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit vielfältigen kulturellen Hintergründen aufgrund ihres Kompetenzprofils für diese Stelle besser geeignet? ⓘ Vor allem für Beschäftigte mit Kundenkontakt können Sprach- und Kulturkenntnisse vorteilhaft sein – würde ein Spanisch sprechender Friseur nicht ideal Spanisch sprechende Kundinnen und Kunden bedienen können?


Bäckerei Hans Wilken, Langeoog

Viele Jahre lang fand Bäckermeister Hans Helmut Wilken keinen Bäckergehilfen. Langeoog ist mit seiner windigen Küste und den 20 Meter hohen Dünen zwar beliebt bei Touristen – aber welcher junge Mensch will hier im Winter und Sommer Brötchen backen? Die Lösung des Problems von Bäckermeister Wilken heißt Adriano Nhantumbo aus Mosambik. Ende der 90er-Jahre heuerte er als saisonale Hilfskraft bei Wilken an. Der Bäckermeister war von der Flexibilität und Bescheidenheit von Herrn Nhantumbo angetan und bot ihm eine Gesellenausbildung an. Wilken hatte jetzt einen Lehrling, aber dafür auch Ärger mit den Behörden: Die Arbeitsagentur und die Ausländerbehörde bezweifelten, dass kein qualifizierter Deutscher die Stelle antreten wollte. Adriano Nhantumbo sollte abgeschoben werden. Bäckermeister Wilken schaltete die Handwerkskammer und die Lokalpresse ein – und setzte sich durch. Er hat seinen Azubi inzwischen als Gesellen übernommen. Dank der höheren Backkapazität konnte der Betrieb eine dritte Filiale eröffnen. Und als besondere Langeooger Spezialität bietet die Bäckerei Wilken jetzt auch afrikanisches Weißbrot an.


Mittelfristig

6 bis 12 Monate

5 Stellenanzeigen / -ausschreibungen ergänzen

Beschäftigte mit vielfältigem kulturellen Hintergrund werden im Rahmen von Stellenanzeigen beziehungsweise -ausschreibungen angesprochen. Denkbar wäre ein Zusatz wie: „Wir freuen uns besonders über Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund.“  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.  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. **i** 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 Kundinnen und Kunden zu achten ist. **i** 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 vielfältigem kulturellen Hintergrund zu einer Bewerbung. **i** Eltern haben nicht nur Kinder, sie sind auch Kundinnen und 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

11 Sprachtrainings fördern

Betriebe finanzieren beziehungsweise beteiligen sich an der Finanzierung von Sprachkursen für ihre Beschäftigten. Auch eine teilweise Freistellung von der Arbeit kann hilfreich sein. Sinnvoll ist, die Teilnahme am Sprachkurs mit dem erfolgreichen Bestehen einer Prüfung zu verknüpfen. **i** 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden mit vielfältiger Herkunft wertzuschätzen. **i** Ein Sensibilitätstraining lässt sich sehr gut mit einem Verkaufstraining kombinieren.

13 Kompetenz-Trainingskurse besuchen

Im Kompetenztraining lernen vor allem Vorgesetzte, die Stärken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund zu aktivieren. Dadurch steigt die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kulturell bedingte Konflikte werden schneller gelöst. **i** 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. **i** Kulturspezifische Feiertage eignen sich, um Überstunden abzubauen – und die Vielfalt im Unternehmen demonstrativ wertzuschätzen.

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.

i 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 Augenoptik setzt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezielt auf kulturelle Kompetenzen. Ein Mitarbeiter spricht Deutsch, Türkisch und Arabisch fließend. Die Auszubildende im zweiten Lehrjahr hat keinen Migrationshintergrund, verfügt aber über russische und polnische Sprachkenntnisse. Schätzungsweise 60 Prozent der Kundschaft von Brillenwelt Optik Urul sind 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 Augenoptik auch immer mehr Polnisch und Russisch sprechende Kundinnen und Kunden anlocken. 2007 zeichnete die IHK in Dortmund die Augenoptikerin für ihre Ideen bei der Neugründung aus.

Langfristig

Mehr als 12 Monate

17 Schülerpraktika anbieten

Praktikumsplätze speziell für Jugendliche mit Migrationshintergrund anbieten. **i** Die besten Praktikantinnen und 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. **i** 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. **i** Gehen Sie auf Ihre örtliche IHK mit diesem Anliegen zu.

2.5 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 beziehungsweise 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.

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

1. Ziele definieren: Wie profitiert mein Betrieb durch Diversity Management?
 - Neue Kunden, Lieferanten oder Märkte definieren – zum Beispiel möchte ein Autohaus neue Kundinnen und Kunden mit türkischstämmigem Hintergrund gewinnen.
 - Ansatzpunkte definieren, die zu mehr Diversity im Betrieb führen – so würde ein türkischsprachender Verkäufer einfacher mit türkischen Kunden kommunizieren können.

2. Ist-Zustand ermitteln: Welche Diversität gibt es in meinem Betrieb?
 - Zusammensetzung von Kunden- und Mitarbeiterstruktur ermitteln – ein einfacher Fragebogen oder eine Strichliste ist völlig ausreichend.
 - Bereits vorhandene Diversity-Maßnahmen zusammentragen – viele Betriebe sind bereits vielfältig, ohne sich dessen bewusst zu sein. So könnte beispielsweise ein türkischsprachender Mitarbeiter gerade als KFZ-Mechaniker im Einsatz sein, ohne dass seine Kultur- und Sprachkompetenz genutzt wird.

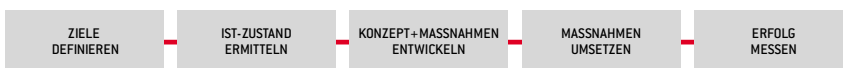
3. Einen Plan entwerfen: Wie kann mehr Vielfalt im Betrieb eingeführt werden? Und wie lässt sich der Plan mit einzelnen Maßnahmen umsetzen?
 - Ziel mit aktueller Situation vergleichen – türkische Kundinnen und Kunden als neue Zielgruppe (Plan), aber kein türkischsprachender Verkäufer vorhanden (aktueller Zustand).
 - Gesamtplan entwerfen – beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter türkischer Herkunft im Kundenkontakt als Ziel festlegen.
 - Geeignete Maßnahmen sammeln – zum Beispiel türkischstämmigen 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 – zum Beispiel Anzeige verfassen, Anzeige schalten, den türkischsprachenden 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.

Die Einführung von Diversity Management

Schematischer Einführungsfahrplan – Fünf-Schritt-Methode



3 Identifikationsfigur Ausländer? Diversity Management im Sport

Von Jens Weinreich

Es war ein trostloser Aprilabend. Kalt und regnerisch. Die müde Darbietung auf dem Rasen des „Stadions der Freundschaft“ konnte niemanden erwärmen. Und doch ging dieses Spiel am 6. April 2001, ein 0:0 zwischen dem FC Energie Cottbus und dem VfL Wolfsburg, in die Geschichte der Fußball-Bundesliga ein: Zum ersten Mal trat ein Team ohne deutschen Spieler an. Cottbus begann mit elf Ausländern.

Das war ein Novum. Niemand dachte damals allerdings daran, den FC Energie Cottbus als leuchtendes Beispiel für die Integration von Ausländern zu preisen. Nein, Cottbus wurde bundesweit verspottet und kritisiert, als Verein, der eher Söldnern eine Chance gibt als heimischen Talenten. Da konnte Eduard Geyer, der damalige Trainer, noch so oft bissig anmerken, bei ihm habe sich kein deutsches Talent vorgestellt und gesagt: „Herr Geyer, ich will Tag und Nacht trainieren, um ein guter Profi zu werden.“ Er greife auf jene Spieler zurück, die sein Verein Energie Cottbus verpflichten und bezahlen kann, sagte Geyer.

Im Prinzip hat sich an dieser Konstellation bis heute nichts geändert. Der FC Energie bewegt sich seit 1997, als der Verein in die zweite Bundesliga aufstieg, zwischen den Extremen: Cottbus wird ausgelacht oder bewundert, beschimpft oder vergöttert. Je nach Tabellenstand. Die einen kritisieren, Cottbus setze auf Billiglösungen aus dem Ausland und vernachlässige die Nachwuchsarbeit. Andere loben, Cottbus reagiere durchaus geschickt auf die Bedingungen, die der Markt diktiere. Manche sagen gar, in einer Region, in der Ausländerfeindlichkeit ein großes gesellschaftliches Problem darstellt, setze der Verein Zeichen und trage langfristig zum Konfliktabbau bei. Denn beim FC Energie gehören ausländische Arbeitnehmer traditionell zu den Publikumslieblichen: ob nun die Brasilianer Franklin Bitencourt und Vragel da Silva, der Kroatte Antun Labak, der Rumäne Vasile Miriuta oder der Bosnier Tomislav Piplica.

Einerseits ist der Klub, bei dem in den vergangenen zehn Jahren Spieler aus etwa 30 Ländern wirkten, weit im Osten des Landes ein Solitär. Andererseits ist es nicht Sinn und Zweck des mittelständischen Fußballunternehmens, als Brückenbauer zwischen Nationen zu agieren. Die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen und ist ziemlich banal: „Wir kaufen nicht nach Nationalität ein, sondern ausschließlich nach Qualität“, sagt Manager Steffen Heidrich. „Doch ich habe einen Etat und mit dem muss ich arbeiten.“ Soll heißen: Qualitativ gleichwertige deutsche Spieler sind zu teuer. Angeblich kosten Deutsche oft das Doppelte des Gehalts, für das Fußballer aus Ost- und

Südosteuropa, wo Cottbus vor allem einkauft, zu spielen bereit sind. Internationale Stars kann sich Cottbus ohnehin nicht leisten.

So kommt es, dass der FC Energie Cottbus die Vorgaben der Deutschen Fußball-Liga (DFL), zwölf Deutsche im Kader zu führen, nur mit Mühe erfüllt. Und mit Tricks. Denn von jenem Dutzend Einheimischen, mit denen Cottbus in die Saison 2008/2009 gegangen ist, hatten nur vier Bundesliga-Erfahrung: Kapitän Timo Rost, Daniel Ziebig, Christian Müller und Torhüter Gerhard Tremmel. „Der Ausländeranteil im Profifußball ist politisch sicher immer eine brisante Frage“, sagt Tremmel, „doch für uns Profis ist das längst normal. Jeder hat sich damit zu arrangieren. Wer seine Leistung bringt, setzt sich durch, das gilt für Ausländer und für Deutsche.“

Gerhard Tremmel hat in jenem denkwürdigen Monat April 2001 in Cottbus gespielt, allerdings für einen anderen Arbeitgeber: Er verlor mit der Spielvereinigung Unterhaching, die mit elf deutschen Profis antrat, das Bundesligamatch gegen den FC Energie, für den seinerzeit nur ein Deutscher eingesetzt wurde. „Ich habe mir darüber kaum Gedanken gemacht“, sagt Tremmel. „Wir haben wohl mal über dieses unterschiedliche Herangehen gesprochen. Mehr aber auch nicht. Inzwischen bin ich froh, selbst in Cottbus zu spielen und eine Chance bekommen zu haben.“

Im Profifußball, diesem milliardenschweren Geschäft mit Emotionen, empfiehlt sich eine nüchterne Betrachtungsweise. „Ausländer oder Deutsche, das ist nicht wirklich die Frage, das geht am Thema vorbei“, behauptet Ronny Gersch, Pressesprecher des FC Energie. „In der Bundesliga spielt die Nationalität eine untergeordnete Rolle. Wenn sie mit einer Mannschaft absteigen, in der ständig elf Deutsche spielen, werden sie zur Lachnummer. Wenn sie mit elf Ausländern die Klasse halten, werden sie gefeiert.“

Darum, und nur darum, geht es in Cottbus: die Klasse halten. In der Bundesliga bleiben. Im Mai 2008 gelang das auf geradezu sensationelle Weise erstmals mit einem ausländischen Trainer, der die Cottbuser Legenden Geyer und Petrik Sander beerbte, der zu seinem Amtsantritt misstrauisch beäugt wurde, weil er aus Slowenien kam und nur Fachleuten bekannt gewesen war, dem sie dann aber fast ein Denkmal gebaut hätten in der Lausitz: Bojan Prasnika.

„Die Fans identifizieren sich mit Heldenfiguren“, sagt Gersch. Im Mai 2006 war Sander der Held, weil er den Wiederaufstieg in die erste Liga schaffte. Im Mai 2007 wurde Sander für den Klassenerhalt gefeiert. Im September 2007 wurde er nach einigen sieglosen Spielen entlassen. Prasnika kam und vollbrachte das Wunder. Doch die Halbwertszeit für Helden ist äußerst gering im Sport. Das gilt für einheimische und ausländische Arbeitskräfte. Denn auch der Heldenstatus bemisst sich am Tabellenstand. „Ich fühle mich wie im Zirkus“, sagt Prasnika: „Es gibt ständig neue Attraktionen.“

Profifußball ist ein globalisiertes Geschäft. Spieler aus fünfzehn Nationen, aus Europa, Asien und Südamerika, hatte Energie Cottbus zu Beginn der Saison 2008/2009 unter Vertrag. Lebens- und Arbeitserfahrung haben diese Profis in weiteren sieben Ländern gemacht: in England, Zypern, Holland, Griechenland, Belgien, Russland und Israel. Auch während dieser Spielzeit werden wieder etliche Profis verkauft und angeheuert. Nur sieben Spieler aus dem aktuellen 30er-Kader stehen schon länger als zwei Jahre in Cottbus unter Vertrag. Es ist ein Kommen und Gehen. Meistens sind Spezialisten gefragt: Linksfüßer, Kopfballexperten, Offensivkräfte, Verteidiger, Laufwunder – was es gerade braucht, um situativ zu reagieren und aus vielen Einzelteilen ein funktionierendes Ganzes zu formen. Die Legionäre sind oft schon etwas älter, im Abstiegskampf braucht man diese Erfahrung. So stellt Cottbus nicht nur die Mannschaft mit den meisten Ausländern, sondern auch das älteste Team der Bundesliga.

Und wenn die formidablen Alten unter der Woche von Länderspielen mit Albanien oder Bosnien zurückkommen, wenn sie vielleicht sogar an den großen Stätten des Weltfußballs – wie dem Wembley-Stadion in London – kicken durften, wenn sie also ins Träumen und Schwärmen geraten, dann lädt der Mannschaftskapitän Timo Rost gern zum Bowlingabend oder ins Thermalbad nach Burg im Spreewald. Rost ist ein bodenständiger Franke. Er sagt mit einem Augenzwinkern: „Ich muss meine ausländischen Mitbürger, die gern euphorisch sind, nach solchen großen Länderspielmomenten immer mal an die Lage erinnern.“

Was an diesem FC Energie Cottbus ist deutsch, was slowenisch, serbokroatisch, bulgarisch, dänisch oder brasilianisch? Ist das überhaupt wichtig in diesem Geschäft, in dem die Grenzen verschwimmen? Es gibt viele Antworten darauf und nur eine ist definitiv: Die Amtssprache ist Deutsch. Alles andere ergibt sich.

„Manchmal“, sagt Bojan Prasnikar, „rede ich auch Serbisch oder Kroatisch. Dann übersetze ich aber sofort ins Deutsche. Wir sprechen viel Englisch, vor allem, wenn neue Spieler dazugekommen sind.“ Und das passiert ständig.

Die Deutschlehrerin des FC Energie Cottbus heißt Birgit Kirschke. Sie arbeitet hauptberuflich am Sportgymnasium. Schon Mitte der neunziger Jahre, als Cottbus noch in der Regionalliga spielte, hat sie mit den ersten Gastarbeitern wie Moses Enguelle (Kamerun) Deutsch gelernt. Birgit Kirschke kennt die großen und kleinen Sorgen der Profis. Sie hat Schwarzafrikaner wie Enguelle aus Cottbus geradezu fliehen sehen. Sie beobachtet die Entwicklungen des Showgeschäfts Fußball distanziert – aber gleichzeitig sehr engagiert auf ihrem Fachgebiet. „Es geht mit kleinen Schritten voran“, sagt Birgit Kirschke. „Auch die Fußballer, die von weit her kommen, tun uns gut, sie helfen uns beim gegenseitigen Verstehen. Sie erweitern unseren Horizont.“

In den Neunzigern hat sie mit den Profis Behördengänge erledigt. Krankenkasse, Sparkasse, Einwohnermeldeamt, Handyverträge. Inzwischen übernehmen das Angestellte des Vereins. Die Betreuung ist professioneller geworden. „Dennoch“, sagt Birgit Kirschke, „ist deutschlernen für die meisten Fußballer nicht nur eine Pflichtübung. Die wollen das wirklich.“

Es geht nicht nur darum, sich am Arbeitsplatz zu verständigen. Sie wollen im Alltag klar kommen, selbst wenn viele von ihnen noch immer in einer Einfamilienhaus-Siedlung am Stadtrand auf engstem Raum miteinander leben und relativ wenig mit den Einheimischen zu tun haben. Für Fußballer eminent wichtig und mit vielen Tücken behaftet ist auch der Umgang mit Journalisten. Es sind deshalb die kleinen Momente, die Birgit Kirschke erfreuen: als sie Ende August im Regionalfernsehen ein Live-Interview mit dem Serben Dusan Vasiljevic sah. Vasiljevic kam erst im Juli nach Cottbus, doch schon nach wenigen Deutschstunden war er in der Lage, sich zu verständigen.

Birgit Kirschke sagt, sie betrachte einen Fußballprofi als normalen ausländischen Arbeitnehmer. „Die Menschen kommen nach Deutschland, um hier zu arbeiten. Und sie erleben im Stadion, wenn sie von den Fans ausgepiffen werden, oder privat oft genug unangenehme Situationen. Das kann einen schon zermürben.“ Pressesprecher Ronny Gersch dagegen meint: „Fußballprofis sind Promis, sie sind VIPs. Ihre Probleme sind nicht die der normalen Arbeitnehmer oder Ausländer in Deutschland.“ Das sei der Preis für einen gut bezahlten Job in der Öffentlichkeit.

Ähnlich argumentiert Uwe Koch, der bei der Brandenburgischen Sportjugend für Integrationsprojekte verantwortlich ist: „Integration im Profifußball, das ist Arbeit unter Laborbedingungen. Das hat mit dem normalen Leben, mit unseren Projekten nicht viel zu tun.“ Fußballer sind privilegierte Arbeitnehmer, glaubt Koch. „Sie haben ganz andere Möglichkeiten, sich in die Gesellschaft zu integrieren, als Migranten, mit denen wir uns beschäftigen. Sie sind vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen, sie leben weitgehend isoliert, auch sprachlich isoliert. Sie haben kein Geld für Sprachkurse, die Fußballprofis umsonst belegen.“

Koch räumt allerdings ein, dass die Ausländer von Energie Cottbus, „wenn sie nicht auf dem Platz stehen, wenn sich keine Kamera auf sie richtet, genauso Anfeindungen ausgesetzt sein können wie jeder normale Ausländer in Deutschland“. Die langfristige Wirkung des Geschäftsmodells Energie Cottbus sei deshalb nicht zu unterschätzen. „Ich bin vorsichtig in meinem Urteil“, sagt Uwe Koch, „aber ich denke schon, dass ausländische Profis, besonders wenn sie so lange in Cottbus leben wie etwa Tomislav Piplica, zu einem Lerneffekt bei den Deutschen beitragen. Sie sind Identifikationsfiguren, die das Bild von Ausländern prägen und positiv verändern können.“ Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

4 „Das Diversity-Rad muss in Europa nicht komplett neu erfunden werden“

Diversity Management hat seine Ursprünge in den USA. Inzwischen hat jedoch auch Europa diesen Ansatz entdeckt. Dr. Günther Vedder, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen und zertifizierter Diversity-Trainer, erläutert im Gespräch den derzeitigen Stand des Diversity Managements in Deutschland und Europa.

Worin sehen Sie die größten Unterschiede im Diversity Management, wenn Sie die anglo-amerikanische mit der europäischen Forschung und Praxis vergleichen?

Dr. Günther Vedder: Die größten Diversity Management-Unterschiede zwischen den USA und der Bundesrepublik lassen sich an den Faktoren „Zeit“ und „Erfahrung“ festmachen. In Nordamerika wird das Konzept schon zehn bis 15 Jahre länger angewendet. Dort gibt es viele Beispiele dafür, dass Diversity Management nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in kleinen und mittleren Unternehmen, in Verwaltungen, an Hochschulen oder auch beim Militär funktioniert. Hierzulande sind jenseits der national und international tätigen Konzerne noch echte Diversity Management-Pioniere am Werk. Auch die US-Forschung zu diesem Managementkonzept ist uns um eine Dekade voraus. Namhafte Wissenschaftler haben sich jenseits des Atlantiks bereits intensiv mit den spannenden Diversity Management-Fragen wie etwa der schwierigen Messbarkeit von Diversity-Erfolgen beschäftigt. Auf diese Erfahrungen und Forschungsergebnisse können wir nicht verzichten, selbst wenn sie nicht eins zu eins übertragbar sind.

Welche unterschiedlichen Entwicklungen sehen Sie innerhalb Europas?

Dr. Günther Vedder: Im Bereich Diversity Management sind jene europäischen Länder besonders aktiv, die sich schon seit vielen Jahren als multikulturell beziehungsweise offen gegenüber Einwanderern verstehen. Dazu gehören zum Beispiel die Niederlande, Großbritannien oder auch Dänemark. Dort wird das Konzept besonders häufig in Organisationen angewendet und intensiv gefördert. Eher homogene Gesellschaften, wie zum Beispiel Irland oder Finnland, tun sich hingegen mit Diversity Management schwer. Deutschland hat inzwischen die entsprechenden EU-Vorgaben aufgegriffen und eigene Initiativen entwickelt, zählt aber sicherlich nicht zu den besonders aktiven Diversity Management-Anwendern in Europa.

Unter deutschen Diversity Managern ist umstritten, ob die in den USA verbreiteten Diversity Management-Ansätze auch in Deutschland funktionieren. Teilen Sie diese Skepsis?

Dr. Günther Vedder: Nur bedingt. Uns sollte immer bewusst sein, dass wir mit allen Diversity Management-Aktivitäten auf den Schultern der US-Pioniere stehen. Das Diversity-

Rad muss in Europa nicht komplett neu erfunden werden. Es gibt eine Vielzahl von Diversity Management-Ansätzen, beispielsweise Fairness & Anti-Discrimination oder systemtheoretische Ansätze, die in unterschiedlichen Kontexten anwendbar sind. Das Diversity Management ist flexibel genug, um es an verschiedene nationale Rahmenbedingungen anzupassen.

Wo sehen Sie Übertragungsmöglichkeiten?

Dr. Günther Vedder: Die zentralen Diversity-Dimensionen, also zum Beispiel Alter, Behinderung, Ethnizität und Geschlecht, und die typischen Reaktionsmuster auf Diversity-Herausforderungen wie etwa Verleugnung oder Tolerierung sind in der US-Literatur bereits gut beschrieben. Auch Strategien der Diversity Management-Einführung wie Top-down und Bottom-up sowie ökonomische Argumente für Diversity Management, darunter Kostenminimierung und Erhöhung der Marketing-Chancen, wurden bereits umfassend behandelt. Gleiches gilt für die wichtigsten Diversity Management-Instrumente und -Methoden. All diese etablierten Bausteine, wie zum Beispiel Trainingsmaßnahmen, Leitbilder, Zielgruppen-Marketing oder Mentoring-Programme, können nun variabel kombiniert und als individuelle Diversity-Lösungen in den Unternehmen eingeführt werden.

Bei welchen Themen können eigene Ansätze doch sinnvoll sein?

Dr. Günther Vedder: Es gilt stets zu beachten, welche nationalen Besonderheiten das Diversity Management beeinflussen. Die US-Diversity-Zielgruppen „veterans“ und „native indians“ spielen in der Bundesrepublik keine Rolle. Dafür sind hierzulande eher „Spätaussiedler“ oder „ostdeutsche Beschäftigte“ von Bedeutung. Auch dramatische historische Ereignisse – die Sklaverei in den USA, der Nationalsozialismus in Deutschland – und ihre Langzeitwirkungen müssen im Diversity-Prozess beachtet werden. Jede Gesellschaft hat eigene ethnozentrische „blinde Flecken“ und kulturelle Befangenheiten. Diese können im Rahmen von konstruktivistischen Ansätzen, die keine fertigen Lösungen, sondern Reflexionsmöglichkeiten anbieten, besonders gut thematisiert werden.

Wie könnten denn eigene Ansätze aussehen? Können Sie ein besonders gelungenes Beispiel nennen?

Dr. Günther Vedder: Interessant finde ich im Moment das Diversity Management bei Ikea. Dort werden weltweite Diversity-Standards über wenige zentrale Diversity Manager im jeweiligen Land an die einzelnen Einrichtungshäuser weitergegeben. Die eigentliche Ausgestaltung des Konzepts findet allerdings an jedem einzelnen Standort sehr individuell und entsprechend der lokalen Rahmenbedingungen statt. In jedem Einrichtungshaus gibt es Diversity-Beauftragte und -Arbeitsgruppen, die eigene Initiativen entwickeln und diese Ideen über Expertentreffen oder Netzwerke weiter kommunizieren. Diese Mischung aus Top-down- sowie Bottom-up-Strategie führt zu spannenden und kreativen Lösungen.

Was sind die häufigsten Fehler, die von Unternehmen bei der Einführung von Diversity Management gemacht werden?

Dr. Günther Vedder: Es gibt bei der Diversity Management-Einführung ganz unterschiedliche Fehlerquellen, die immer wieder zum Tragen kommen: In einigen Organisationen fehlt die Unterstützung durch das Top-Management, sodass die zunächst sehr engagierte Diversity-Arbeit schnell verpufft. Andere Unternehmen organisieren das Diversity Management als zentrales Projekt, dessen Wirkungen an der Basis gar nicht wahrgenommen werden. Gelegentlich wird der Diversity-Prozess nur im Personalbereich umgesetzt – es mangelt dann an der Vernetzung des Themas mit der gesamten Geschäftspolitik. Nach der Startphase muss jede Diversity-Initiative institutionalisiert werden, wozu häufig zu geringe Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden. Unter solchen Bedingungen ist ein Diversity-Projekt schnell zum Scheitern verurteilt.

Was können deutsche Unternehmen bezüglich Diversity Management von anderen Ländern lernen?

Dr. Günther Vedder: In einigen Ländern, beispielsweise Australien oder Kanada, war die Arbeitslosenquote in den letzten zehn Jahren viel geringer als in Deutschland. Die dortigen Unternehmen mussten sich intensiver mit dem Fachkräftemangel in diversen Berufen auseinandersetzen. Sie haben mithilfe des Diversity Management-Konzepts kreative Lösungen im Bereich „Personalbeschaffung“ entwickelt. Diese Arbeitgeber rekrutieren inzwischen gezielt Migrantinnen und Migranten oder Beschäftigte mit Behinderungen und gehen auf deren spezifische Bedürfnisse ein. Gleiches gilt auf der Absatzseite zum Beispiel für besondere Produkte und Dienstleistungen für ältere Personen oder Homosexuelle als spezielle Marketing-Zielgruppe. Deutsche Organisationen haben noch viel weniger Aktivitäten gestartet, um die Vielfalt der Kunden auch in den Verkaufsabteilungen abzubilden. Hier liegt noch einiges an Potenzial brach.

Zur Person: Dr. Günther Vedder

Dr. Günther Vedder, Jahrgang 1965, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen. Nach seiner Ausbildung als Industriekaufmann bei der Merck KGaA absolvierte er ein Betriebswirtschafts- und Soziologiestudium an der Universität Trier. Dr. Vedder verbrachte im Rahmen eines Forschungsaufenthalts längere Zeit in Kanada und Australien. Er promovierte 2001 summa cum laude zum Dr. rer. pol. an der Universität Trier. Darüber hinaus ist Dr. Vedder ausgebildeter und zertifizierter Diversity-Trainer.

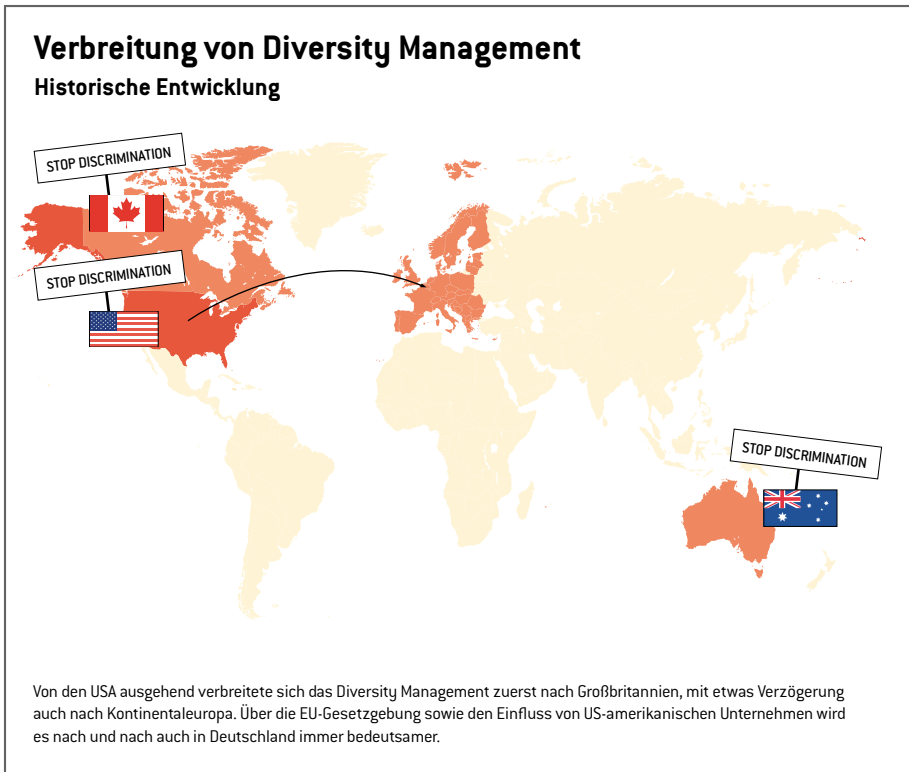
5 Diversity Management im internationalen Vergleich

Von Eva Kaiser-Nolden

5.1 Historische Hintergründe zur Entstehung von Diversity Management

Diversity Management hat seine Ursprünge in den USA. Bedingt durch eine Bevölkerung, die sich aus Einwanderern zahlreicher Länder, Kulturen und Religionen zusammensetzte, bestand dort die Notwendigkeit schon viel früher, sich mit der Vielfalt und den daraus entstehenden Konflikten auseinanderzusetzen. Doch den ausschlaggebenden Impuls gab in den 60er-Jahren die Bürgerrechtsbewegung, die sich für die Abschaffung diskriminierender Bestimmungen und den gesetzlichen Schutz gegen Diskriminierung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder nationaler Herkunft einsetzte und schließlich auch durchsetzte. Zur Überwachung der Antidiskriminierungspraxis wurde die Equal Employment Opportunity Commission gegründet. Ab 1968 vergab die US-Regierung Großaufträge nur noch an Unternehmen, die konkrete Pläne zur Förderung von Minderheiten vorlegen konnten (Affirmative Action Plans). Zwanzig Jahre später prognostizierte die „Workforce 2000“-Studie¹ eine veränderte Zusammensetzung der nordamerikanischen Arbeitnehmerschaft: Der Anteil weißer Männer werde von 47 Prozent in 1985 auf 15 Prozent im Jahr 2000 sinken bei gleichzeitig steigender Erwerbsbeteiligung von Frauen, Minderheiten, Einwanderern und älteren Menschen. Die zuvor eher politisch motivierte Antidiskriminierung bekam dadurch für Unternehmen einen neuen, geschäftsorientierten Sinn. In der Folge tauchte der Begriff „Diversity“ immer häufiger in der amerikanischen Management-Literatur auf.

Auch in anderen Ländern führten die Bürgerrechtsbewegung und vorhandene oder drohende Konflikte zwischen Bevölkerungsgruppen in den 60er und 70er-Jahren zu parallelen Gesetzesinitiativen. Das Motiv für Antidiskriminierungspolitik und -gesetzgebung lag häufig in der Beilegung von Gesellschaftskonflikten: Während Großbritannien den Commonwealth Immigration Act (Commonwealth Einwanderungsgesetz) 1968 noch mit dem Ziel verabschiedete, die Zuwanderung von Einwohnern der ehemaligen Kolonien restriktiv zu kontrollieren, diente der Race Relation Act (Gesetz über die Beziehungen zwischen den Rassen) ab 1976 hierzu als Gegengewicht. 1993 führte die Ermordung eines jungen Schwarzen durch die Polizei zu einer öffentlichen Diskussion der britischen Verantwortlichkeit für Rassismus und beeinflusste im Folgenden die angelsächsische Antidiskriminierungspolitik.



Auch in den Niederlanden wurzelt die Minderheitenpolitik in der kolonialistischen Vergangenheit. In Kanada verbindet das Gesetz über die kanadische Multikulturalität die beiden Gründervölker, die englischsprachige Mehrheit und die französischsprachige Minderheit. Australien gab den eingeborenen Aborigines erst 1966 das Wahlrecht, 1976 das Recht auf Landeigentum, und seit den 90er-Jahren wird eine aktivere Versöhnungs- und Gleichstellungspolitik verfolgt.

In Europa hat die Gleichstellungspolitik bezüglich der Geschlechter eine lange Tradition. Schon 1957 erließ die Europäische Kommission eine Richtlinie zur gleichen Entlohnung von Mann und Frau. Insgesamt bemüht sich die EU seit rund 50 Jahren um Beschäftigung und soziale Sicherheit und um den ökonomischen wie sozialen Zusammenhalt unter den Mitgliedsstaaten. Da Diskriminierungen diese soziale Integration empfindlich stören können, verabschiedete die EU-Kommission im Jahr 2000 zwei Richtlinien zum Schutz gegen Diskriminierung aufgrund der Rasse oder ethnischen Herkunft sowie aufgrund der Religion oder Weltanschauung, Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung. Deutschland kam der

Verpflichtung, diese in nationales Recht umzusetzen, mit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im August 2006 nach. Parallel zu den gesetzgeberischen Maßnahmen wurde von der Europäischen Kommission das Aktionsprogramm „stop discrimination“ initiiert mit dem Ziel, das Selbstverständnis der Bevölkerung als Europäische Gesellschaft zu fördern. Zudem rief die EU nach dem „Europäischen Jahr der Chancengleichheit für alle“ in 2007 das „Europäische Jahr des Interkulturellen Dialogs“ für 2008 aus.

5.2 Diskriminierung in der EU: Wahrnehmungen, Erfahrungen, Haltungen

Die Europäische Union hat in den Jahren 2006 und 2008 Erhebungen zur Wahrnehmung von Diskriminierung durchgeführt. Ein großer Anteil der Europäer (und ein jeweils etwas kleinerer Teil der Deutschen) hält Diskriminierung aus den verschiedenen Gründen im eigenen Land für weit verbreitet:

- 62 Prozent wegen der ethnischen Herkunft (56 Prozent in Deutschland)
- 51 Prozent wegen der sexuellen Ausrichtung (40 Prozent in Deutschland)
- 45 Prozent wegen einer Behinderung (37 Prozent in Deutschland)
- 42 Prozent wegen des Alters (34 Prozent in Deutschland)
- 42 Prozent wegen der Religion/Weltanschauung (34 Prozent in Deutschland)
- 36 Prozent wegen des Geschlechts (23 Prozent in Deutschland)

Zu einem anderen Ergebnis führt die Frage nach eigenen Erfahrungen mit Diskriminierung: Von 100 Befragten gaben 15 an, sich innerhalb des letzten Jahres persönlich diskriminiert oder belästigt gefühlt zu haben. Davon waren etwa 40 Prozent Diskriminierungen aufgrund des Alters, 20 Prozent aufgrund des Geschlechts, jeweils 12 Prozent aufgrund der ethnischen Herkunft, der Religion oder einer Behinderung und der kleinste Anteil aufgrund der sexuellen Ausrichtung.

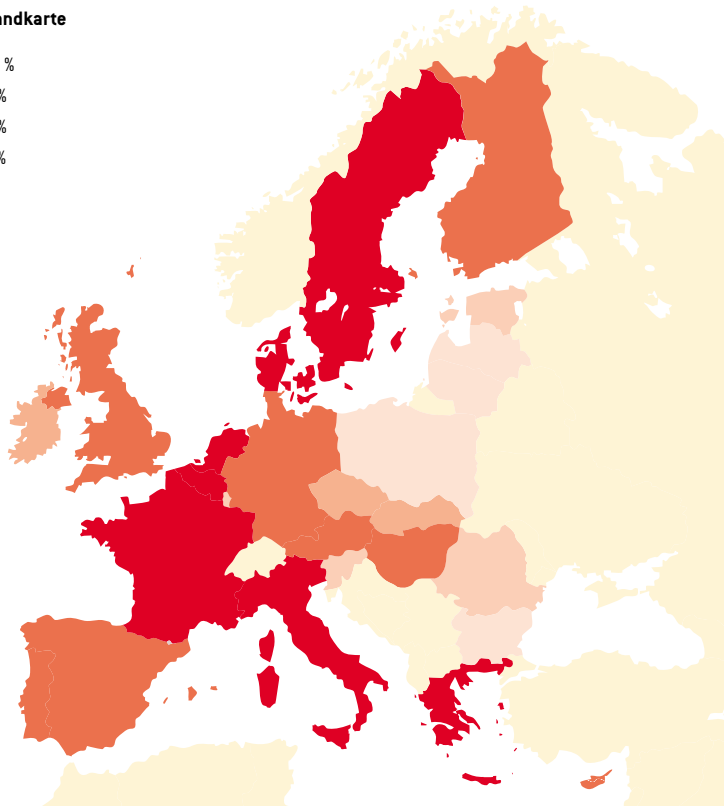
Die Häufigkeit der erfahrenen Diskriminierungen stimmt teilweise mit der Relevanz überein, die Unternehmen den einzelnen Diversity-Dimensionen zuschreiben: Arbeitgeber priorisieren die Diversity-Dimension Geschlecht vor Alter, gefolgt von ethnischer Herkunft und Behinderung. Ein frappierender Unterschied fällt allerdings zwischen der Einschätzung der Arbeitgeber und der Wahrnehmung der Bevölkerung auf: Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft halten die Europäer für am weitesten verbreitet, allerdings spiegelt sich dies nicht in entsprechenden Erlebnissen und Prioritäten der Arbeitgeber wider. Dagegen spielt Altersdiskriminierung tatsächlich eine größere Rolle, als dies von der Bevölkerung und den Arbeitgebern wahrgenommen wird.

Bei einer Umfrage der Europäischen Kommission im Frühjahr 2008 gaben 56 Prozent der befragten Deutschen an, dass Diskriminierung aufgrund von ethnischer Herkunft in ihrem Land weit verbreitet sei.

Quelle: Eurobarometer Spezial 296

Legende der Landkarte

- 71 % – 100 %
- 56 % – 70 %
- 46 % – 55 %
- 36 % – 45 %
- 0 % – 35 %



Niederlande	79 %	Großbritannien	69 %	Österreich	60 %	Slowenien	43 %
Griechenland	76 %	Malta	69 %	Portugal	60 %	Estland	41 %
Frankreich	76 %	Ungarn	67 %	Deutschland	56 %	Rumänien	40 %
Italien	76 %	Spanien	66 %	Irland	52 %	Bulgarien	34 %
Schweden	76 %	Finnland	65 %	Tschechische Republik	52 %	Polen	28 %
Dänemark	75 %	Europäische Union	62 %	Slowakei	50 %	Lettland	27 %
Belgien	71 %	Zypern	61 %	Luxemburg	45 %	Litauen	23 %

Insgesamt zeigen aber sowohl die Einschätzungen als auch die konkreten Erfahrungen der Bevölkerung, dass Diskriminierung keine vereinzelte Randerscheinung ist. Diversity Management würde zu kurz greifen, wenn es allein auf die Verhinderung von Diskriminierung und ihren negativen Begleiterscheinungen abzielen würde. Schon in den Anfängen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung finden sich daher Ansätze dazu, wie Vielfalt zum ökonomischen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann. Die Anlässe und Bedingungen für die Einführung von Diversity Management variieren dabei von Land zu Land. Wollen Arbeitgeber die Vielfalt in ihrer Belegschaft strategisch nutzen, so sind nationale, kulturelle, absatz- und arbeitsmarktspezifische sowie unternehmenspolitische Aspekte zu berücksichtigen.

5.3 Der Einfluss des demografischen Wandels

Die zukünftige Bevölkerungsentwicklung und die damit einhergehende Veränderung des Arbeitsmarktes ist einer der Anlässe für Diversity Management. Dabei ergeben sich für die Unternehmen unterschiedliche Zielsetzungen je nach Veränderung der Erwerbsbevölkerung.

Während für die USA, Kanada und Australien ein deutliches Bevölkerungswachstum bis 2050 prognostiziert wird, werden innerhalb der Europäischen Union unterschiedliche Trends bis zum Jahr 2050 vorhergesagt: Abnehmen wird die Bevölkerung in Deutschland (-7,9 Millionen), Italien (-5,2 Millionen) und Polen (-4,5 Millionen), einen Bevölkerungsanstieg erwarten Frankreich (+5,8 Millionen) und Großbritannien (+4,7 Millionen). Die Hintergründe hierfür können vielfältig sein und von Ab- beziehungsweise Zuwanderung bis Geburtenrückgang oder -steigerung reichen.

Diese demografischen Trends stellen die Arbeitgeber vor unterschiedliche Herausforderungen: Bei einem alternden und schrumpfenden Arbeitskräfteangebot wie in Deutschland geht es darum, Personal gleich welchen Geschlechts, Alters oder ethnischer Herkunft zu gewinnen, kontinuierlich zu qualifizieren und in den verschiedenen Lebensphasen arbeitsfähig zu halten. Dagegen erfordert eine durch Zuwanderung ansteigende und insbesondere kulturell vielfältige Erwerbsbevölkerung wie in Frankreich andere Integrationsanstrengungen.

5.4 Die Berücksichtigung von kulturellen Einflüssen

Immer wieder wird in der Forschung diskutiert, ob das letztlich auf der amerikanischen Kultur basierende Diversity Management eins zu eins auf andere Kulturen angewendet werden kann. Wenn das Managementinstrument im Bereich „Kultur und ethnische Herkunft“ angewendet wird, empfiehlt es sich, die kulturellen Spezifika eines Landes genauer zu berücksichtigen. Denn diese können über Erfolg oder Misserfolg einer Diversity Management Implementierung mitentscheiden.

Dimensionen kultureller Unterschiede, die Diversity Management beeinflussen können

Dimension	Beschreibung	Beispiele
Low vs. High Context ²	In einer Low Context-Kultur werden Botschaften explizit über die Sprache vermittelt. In einer High Context-Kultur trägt der Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet, wesentlich zur Bedeutung bei.	Deutschland und die USA repräsentieren eine Low Context-Kultur, während Griechenland und Japan High Context-Kulturen sind.
Power Distance ³	Power Distance beschreibt die Akzeptanz von ungleich verteilter Macht in einer Kultur. Sie ist hoch, wenn ungleiche Machtverhältnisse von denjenigen Mitgliedern akzeptiert werden, die den geringsten Einfluss haben.	Malaysia hat die höchsten Power Distance-Werte international, Frankreich die höchste Ausprägung innerhalb Europas. Die USA, Deutschland, Großbritannien und Skandinavien weisen geringe Werte auf.
Individualism vs. Collectivism ³	Während in individualistischen Kulturen die Selbstverwirklichung und persönliche Identität jedes Einzelnen im Vordergrund steht, betonen kollektivistische Kulturen die Gruppenzugehörigkeit, Loyalität und Harmonie.	Die USA, Australien, Großbritannien und Kanada sind individualistische Kulturen, während in Asien und Südamerika kollektivistische Kulturen überwiegen. In Europa sind Italien und Frankreich eher individualistisch, die Türkei und Griechenland eher kollektivistisch geprägt. Deutschland bewegt sich im Mittelfeld.
Uncertainty avoidance ³	Uncertainty avoidance beschreibt das Ausmaß, in dem sich Mitglieder einer Kultur durch unsichere oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.	Besonders ausgeprägt ist Uncertainty avoidance in Griechenland und Portugal, aber auch in Japan, Frankreich und Spanien. Dagegen haben die USA, Großbritannien, Schweden und Dänemark geringe Ausprägungen. Deutschland liegt im oberen Mittelfeld.

Es fällt auf, dass Diversity Management für die USA näher liegt als für viele andere Länder: Als Mitglieder einer Low Context-Kultur fällt es Amerikanern leicht, Probleme explizit anzusprechen. Mit gering ausgeprägter Power Distance sind ungleiche Machtverhältnisse vergleichsweise wenig akzeptiert, was dem Grundgedanken der Chancengleichheit entspricht. Die individuelle Identität und Selbstverwirklichung hat einen hohen Stellenwert und unsichere, unbekannte Situationen (die sich aus der Begegnung mit Andersartigem ergeben) stellen keine Bedrohung dar. Es verwundert also nicht, dass Diversity Management von den USA seinen Ausgang nahm.

Die Wissenschaft konnte bislang insbesondere den Einfluss der Individualism-Collectivism-Dimension auf Diversity beschreiben. Diversity-Trainings werden umso positiver wahrgenommen, je stärker eine Kultur die Individualität ihrer Mitglieder betont. Teilnehmer aus kollektivistischen Kulturen stehen Diversity-Trainings dagegen eher skeptisch gegenüber, wobei dieser Effekt durch einen Trainer ihrer (kollektivistischen) Kultur gemildert werden kann.⁴ Für ein Diversity-Training in der Türkei oder in Griechenland mag demnach ein lokaler Trainer im Vergleich zu einem amerikanischen Diversity-Management-Experten die bessere Wahl sein. Auch bei Entscheidungsprozessen spielt die Individualism-Collectivism-Dimension eine Rolle: So hat eine Mehrheit, unabhängig von ihrer kulturellen Zusammensetzung, einen größeren Einfluss auf eine kollektivistische als auf eine individualistische Minderheit.⁵ Da sich Diversity Management auch die Stärkung von Minderheiten auf die Fahnen schreibt, sollte dieser Effekt insbesondere bei Minderheiten aus kollektivistischen Kulturen berücksichtigt werden.

5.5 Die deutsche Wirtschaft entdeckt Diversity Management

Eine der größten Untersuchungen zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ wurde 2005 im Auftrag der EU durchgeführt.⁶ Von 800 europäischen Unternehmen hatte die Hälfte noch keine Erfahrungen mit Diversity Management, 28 Prozent waren mit der Konzeption und Umsetzung beschäftigt, und bei 20 Prozent der Unternehmen waren Verfahren zum Umgang mit personeller Vielfalt bereits gut etabliert. Dies weicht kaum von einer Befragung in Deutschland ansässiger Unternehmen ab: 43 Prozent kannten Diversity Management nicht, 18 Prozent kannten das Konzept, ohne es implementiert zu haben, und 38 Prozent hatten bereits ein Diversity Management umgesetzt.⁷

Die Nutzenargumente für Diversity Management stimmen in Deutschland und Europa auch zunächst weitgehend überein: Bei einer Befragung international tätiger Unternehmen mit Sitz in Deutschland wurden Vorteile für die Personalrekrutierung und -bindung (85 Prozent), Antidiskriminierung (78 Prozent), Kreativität und Innovationskraft (76 Prozent) und das Unternehmensimage (72 Prozent) hervorgehoben.⁸ Die von der EU befragten Unternehmen setzten ähnliche Prioritäten:

Am häufigsten wurde der Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir genannt, gefolgt von positiven Auswirkungen auf das Unternehmensimage, auf das Gleichstellungengagement sowie auf Innovation und Kreativität.

Auch die Relevanz der einzelnen Diversity-Dimensionen wird in den verschiedenen Studien recht ähnlich beurteilt. Die größte Relevanz wird länderübergreifend dem Merkmal Geschlecht eingeräumt, gefolgt von Alter auf Platz 2 und Behinderung beziehungsweise Kultur/Rasse/Ethnische Herkunft je nach Studie auf den Plätzen 3 und 4. Die Dimensionen Religion und Sexuelle Orientierung werden übereinstimmend als weniger relevant eingeschätzt. Interessanterweise beziehen sich die meisten der bewährten Verfahren europäischer Unternehmen auf die Merkmale Geschlecht und ethnische Herkunft, wohingegen zum Merkmal Alter, das nach Einschätzung deutscher Arbeitgeber zukünftig besonders stark an Bedeutung gewinnt, weniger Diversity-Instrumente implementiert sind.

Nicht nur für deutsche Unternehmen gilt: Eine homogene Belegschaft kann Vielfalt nicht erleben. Bei einem Vergleich einer deutschen Konzernmutter mit Konzerngesellschaften in Malaysia, Singapur, Südafrika und Argentinien waren sich nur 18 Prozent der überwiegend deutschen, weißen, männlichen Mitarbeiter in der deutschen Zentrale der Existenz von Vielfalt bewusst. Hingegen bestand in den ausländischen Gesellschaften bei 45 Prozent aller befragten Mitarbeiter ein Bewusstsein für Vielfalt.⁹ Für deutsche Unternehmen mit eher homogener Belegschaft bedeutet dies, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter in einem ersten Schritt der vorhandenen und künftig steigenden Vielfalt bewusst werden sollten. In der Studie stand für die meisten Befragten der ökonomische Nutzen im Vordergrund. Allerdings waren die heterogenen Belegschaften nichtdeutscher Standorte auch für moralische Argumente aufgeschlossen und standen aktiven Maßnahmen wie Quotenregelungen häufiger neutral oder sogar positiv gegenüber. Daher werden deutsche Führungsebenen und Belegschaften mit geringer Vielfalt durch eine „Business Case“ orientierte Argumentation sicher eher vom Diversity Management überzeugt als durch moralische Appelle.

5.6 Ein Vergleich zum Diversity Management in den USA und Großbritannien

Diversity Management ist ein Import aus den USA. Die Stichwortsuche „Diversity Management“ bei einem globalen Buchversandhandel bringt mehr als 9.500 Treffer in den USA, 950 Titel für Großbritannien, und in Deutschland wird 139-mal deutschsprachige und 750-mal englischsprachige Fachliteratur gelistet (Stand: Sommer 2008).

Die Vorreiterrolle der anglo-amerikanischen Wirtschaft wird in vielen Studien belegt. Während 70 Prozent der deutschen Tochtergesellschaften US-amerikanischer Konzerne Diversity Management anwenden, sind dies nur 26 Prozent der deutschen Unternehmen. Hier fehlt es an Erfahrungen, Vorgehensweisen und Instrumenten.

Nordamerikanische und britische Unternehmen setzen auf maßgeschneiderte Instrumente, wie Diversity-Beauftragte, Diversity-Trainings sowie Definition und Kontrolle von Diversity-Zielen, die auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Dagegen nennen deutsche Unternehmen häufig eher unspezifische Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Sprachtrainings oder Auslandseinsätze und ordnen damit bereits etablierte Instrumente dem Thema Diversity Management zu, ohne neue Werkzeuge zum Umgang mit personeller Vielfalt zu entwickeln.

Beim Umgang mit kultureller Vielfalt, dem Cultural Diversity Management, zeigen sich ähnliche internationale Unterschiede. Nur 44 Prozent der deutschen Unternehmen praktizieren Cultural Diversity Management, gegenüber 75 Prozent der europäischen und 92 Prozent der US-amerikanisch/britischen Unternehmen. Dies mag auch daran liegen, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich mit je 11 Prozent ausländischer Mitarbeiter im Inland und inländischer Mitarbeiter im Ausland die geringste kulturelle Heterogenität aufweisen. Zudem versprechen sich die Unternehmen unterschiedliche Vorteile von Cultural Diversity Management. An erster Stelle stehen für alle Unternehmen gleichermaßen die Vorteile für Zusammenarbeit und internationalen Erfolg. An zweiter Stelle betonen deutsche Unternehmen allerdings den Nutzen für Kundenorientierung und Marktzugang, während US-amerikanisch/britische Unternehmen Vorteile in der Konfliktreduktion und Mitarbeiterzufriedenheit sehen.¹⁰

Dieser hohe Stellenwert der Konfliktreduktion lässt sich durch die finanziellen Folgen von Diskriminierungsklagen gegen US-Konzerne erklären. So zahlte Texaco 176 Millionen US-Dollar, um ein Gerichtsverfahren wegen Rassendiskriminierung beizulegen. Während in den Vereinigten Staaten Abfindungssummen in Millionenhöhe üblich sind, hat die deutsche AGG-Rechtsprechung bislang Zahlungen in Höhe einiger tausend Euro begründet. Entgegen dem eigentlichen Ziel, Diskriminierungen und die entsprechenden Folgekosten zu vermeiden, musste manches US-Unternehmen leidvolle Erfahrungen mit Diversity Management-Trainings sammeln: Standen die Themen „Equal Employment Opportunity“ und „Affirmative Action“ für Frauen und ethnische Minderheiten zu stark im Vordergrund, fühlten sich weiße Männer als Täter diffamiert oder zu Verlierern des Diversity Managements degradiert („Reverse Discrimination“). Konfrontative Trainingsmethoden führten zu einer starken emotionalen Aufladung des Themas und verursachten wiederum Klagen von Arbeitnehmerseite.

Die amerikanische Firma „DiversityInc“ bietet US-Unternehmen eine Befragung zum Diversity Management an, die in einem jährlichen Ranking der „Top 50 Companies for Diversity“ mündet.¹¹ 2007 nahmen 317 Unternehmen an dieser Bestandsaufnahme teil, 2008 waren es 352. Dies zeigt, dass Diversity Management auch im Herkunftsland noch an Popularität gewinnt. Diese Top 50 repräsentieren wohl den State of the Art des nordamerikanischen Diversity Managements: Im Schnitt sind 42 Prozent der Neueinstellungen und jeder vierte Management-

angehörige farbige, knapp ein Zehntel des Einkaufsbudgets fließt an Unternehmen im Besitz von Minderheiten und nahezu überall werden Diversity-Ziele mit der variablen Vergütung des Top-Managements verknüpft. Dass diese Unternehmen als imaginärer Aktien-Index schon seit Jahren den S&P500, den Dow Jones und den Nasdaq übertreffen, gilt als Nachweis des Shareholder Value von Diversity Management.

Gegenwärtig verlagern führende US-Unternehmen nach erfolgreicher interner Umsetzung ihren Diversity Management Fokus stärker auf ihre internationalen Tochtergesellschaften und Zulieferer. Globale Konzerne wie Ford Motor Co., IBM, PepsiCo, PricewaterhouseCoopers und Procter & Gamble fordern zunehmend auch von ihrem Umfeld entsprechende Aktivitäten und nehmen durch ihre internationalen Kontakte Einfluss auf die Arbeits- und Lebensbedingungen in anderen Unternehmen und anderen Ländern.

5.7 Ausblick

Ob Diversity Management in Europa und in Deutschland trotz politischer, gesellschaftlicher und kultureller Unterschiede einen ähnlich dominanten wirtschaftlichen Einfluss gewinnt wie in den USA, ist noch nicht abzusehen. Dass aber auch in hiesigen Unternehmen die Vielfalt der Belegschaften zunehmen und unternehmerischer Erfolg von entsprechenden Strategien beeinflusst wird, gilt nicht nur als sichere Prognose, sondern ist heute schon gegenwärtig.

Dabei ist es für die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen entscheidend, den Dimensionen Alter und ethnische Herkunft ein ähnliches Gewicht zu geben, wie es bislang die Gleichstellung der Geschlechter erfuhr.

Während es aus einzelstaatlicher und europäischer Sicht um die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts geht, legen Unternehmen den Schwerpunkt beim Diversity Management auf die eigene Erfolgsmaximierung. Damit verschiebt sich das Hauptaugenmerk von der Antidiskriminierung und Konfliktvermeidung hin zum Erkennen, Einbeziehen und Vernetzen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten einer vielfältigen Belegschaft. Wie diese Vielfalt zum Wettbewerbsvorteil werden kann, hängt von den demografischen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung, den politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, den kulturellen Eigenheiten und den unternehmerischen Zielsetzungen ab. Insofern sind Unternehmen in Deutschland gefordert, individuelle Lösungen zum Umgang mit Vielfalt zu entwickeln.

Zur Person: Eva Kaiser-Nolden

Eva Kaiser-Nolden ist Dipl.-Psychologin und verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Zuletzt war sie in leitender Funktion im Ford-Konzern tätig. Seit 2006 arbeitet sie freiberuflich mit den Schwerpunkten Systemische Beratung und Diversity Management. Verschiedene Veröffentlichungen und Kongressbeiträge zu Diversity Management.

- 1 Hudson Institute (1987): *Workforce 2000 – Work and Workers for the 21st Century* (commissioned by the US Department of Labor).
- 2 Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture* (Anchor Books, Doubleday Dell Publishing, New York).
- 3 Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values.* (Newbury Park, London).
- 4 Holladay, C. L., Quinones, M. (2005): *Reactions to diversity training – An international comparison* (Human Resource Development Quarterly, Volume 16 Issue 4, p. 529-545).
- 5 Zhang, D., Lowry, P. B., Zhou, L., Fu, X. (2007): *The Impact of Individualism – Collectivism, Social Presence, and Group Diversity on Group Decision Making Under Majority Influence* (Journal of Management Information Systems, Vol. 23, No. 4, pp. 53–80).
- 6 Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (2005): *Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz*
- 7 Süß, Dr. S., Kleiner, M. (2005): *Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung* (Arbeitsbericht Nr. 15, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Fernuniversität Hagen).
- 8 Ivanova, F., Hauke, C. (2003): *Management Diversity – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung* (Zeitschrift Personal, Heft 7/2003, S. 12-15).
- 9 Sepehri, P. (2002): *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz* (Rainer Hampp Verlag).
- 10 Köppel, P., Yan, J., Lüdicke, J. (2007): *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher* (Bertelsmann Stiftung).
- 11 DiversityInc (Stand: 10/2008): *Top 50 Companies for Diversity* (www.diversityinc.com/top50).

6 Die „Charta der Vielfalt“ – ein Instrument zur Förderung von Diversity Management in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Die Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“ haben zum ersten Mal gemeinsam über die Förderung von Vielfalt in ihren Organisationen Bilanz gezogen. 155 Unterzeichner hatten sich an der Befragung über ihre Beweggründe für Diversity-Aktivitäten und über deren Schwerpunkte beteiligt. Die Bilanz zeigt deutlich, dass die „Charta der Vielfalt“ ein hervorragendes Instrument ist, um die Auseinandersetzung mit Fragen des aktiven Managements von Vielfalt in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen zu fördern.

6.1 Hintergrund und Ziele der „Charta der Vielfalt“

Die „Charta der Vielfalt“ ist ein Bekenntnis von Unternehmen und öffentlichen Institutionen zu einer Kultur von Toleranz, Fairness und Wertschätzung in ihren Organisationen. Sie wurde Ende 2006 als Unternehmensinitiative von der Deutschen BP, der Deutschen Bank, der Deutschen Telekom und von Daimler ins Leben gerufen. Schirmherrin ist die Bundeskanzlerin, die Integrationsbeauftragte der Bundesregierung koordiniert die Initiative.

Über 450 Unternehmen aller Größenordnungen (Stand: Oktober 2008) – von Firmen mit weniger als 50 Beschäftigten bis zu DAX-30-Unternehmen– sowie Einrichtungen des öffentlichen Dienstes haben die Charta bereits unterzeichnet. Sie stehen für insgesamt knapp vier Millionen Beschäftigte. Mit Unterzeichnung der Charta bekennen sich diese Unternehmen öffentlich zu einer Unternehmenskultur, die Vielfalt als einen Schlüsselfaktor für globale Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftliches Wachstum versteht. Sie verpflichten sich, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist und alle Talente in der Belegschaft anerkennt und fördert – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

Eine von Vielfalt geprägte Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. In Zukunft werden sich nur die Unternehmen und Einrichtungen behaupten können, die mit einer vielfältigen Belegschaft eine ebenso vielfältige Kundschaft ansprechen, erreichen, zufriedenstellen und an sich binden können. Und auch im Zusammenhang mit dem drohenden Fachkräftemangel in Deutschland wird es immer wichtiger, eine für Vielfalt offene Organisationskultur zu schaffen.

Der gelungene Umgang mit Vielfalt ist somit ein entscheidender Vorteil. Das haben inzwischen viele Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes erkannt und Diversity Management als wichtigen Pfeiler in ihrer Organisation verankert. Dazu gehört, Personalprozesse zu gestalten, die den unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht werden, die Umsetzung der Charta intern und extern zu kommunizieren sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren und in die Umsetzung einzubeziehen.

Die Unterzeichner der Charta erhalten von der Initiative zahlreiche Möglichkeiten, sich fachlich auszutauschen und zu vernetzen. Dazu gehören ein jährlicher Kongress, Workshops, Wettbewerbe und Leitfäden zur Umsetzung von Diversity Management.

6.2 Die Charta-Jahresbilanz

Die Charta-Jahresbilanz ermöglicht den Unterzeichnern, auf unkomplizierte Weise über die Aktivitäten, Ziele und Ergebnisse des Diversity Managements in ihren Häusern zu berichten. Neben einer individuellen Kommunikation eröffnet sie den Unterzeichnern damit einen Weg, im Sinne der „Charta der Vielfalt“ auch öffentlich über den Stand der Förderung von Diversity in ihren Organisationen zu berichten.

Die Ergebnisse der Befragung geben Aufschluss darüber, welche Erfolge die Initiative „Charta der Vielfalt“ erzielt hat. Indirekt lassen sich daraus auch Erkenntnisse über den heutigen Stand und die Umsetzung von Diversity Management in Deutschland ableiten. Die Jahresbilanz soll auch in den kommenden Jahren weitergeführt werden.

6.3 Die Teilnehmer der Jahresbilanz

Angeschrieben wurden alle Organisationen, die bis Ende März 2008 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet hatten. 155 von ihnen beteiligten sich: Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten, kleine und mittlere Unternehmen (KMU; weniger als 1.000, aber mehr als 50 Beschäftigte), Kleinstunternehmen (weniger als 50 Beschäftigte) sowie öffentlicher Dienst (öffentlich-rechtliche Körperschaften wie Kommunen und Verwaltungen). Zu den Unternehmen zählen privatwirtschaftliche Organisationen jeder Art, also auch Vereine, Stiftungen und Kammern.

Mehr als ein Drittel der 155 Teilnehmer an der Charta-Jahresbilanz sind Großunternehmen, jeweils etwa ein Viertel KMU und Kleinstunternehmen. Die übrigen Teilnehmer sind öffentliche Einrichtungen. Bei diesen und den Großunternehmen war die relative Resonanz auf die Befragung am größten: Mehr als zwei Drittel der angeschriebenen Charta-Unterzeichner in diesen Kategorien beteiligten sich an der Umfrage.

6.4 Ziele – Warum wollen deutsche Unternehmen Diversity Management einführen?

Die Hauptgründe, aus denen Unternehmen sich entschließen, Diversity Management einzuführen, sind – unabhängig von der Größe des Unternehmens und davon, ob es sich um private oder öffentliche Organisationen handelt – stets die gleichen. Lediglich deren Gewichtung unterscheidet sich je nach Größe etwas.

Der größte Teil der Organisationen hat erkannt, dass aktives Diversity Management Innovation und Kreativität steigert und damit erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich akzeptiert und wertgeschätzt fühlen, sind deutlich leistungsfähiger, gemischte Teams sind kreativer, und Menschen, die in anderen Ländern und Kulturen ausgebildet wurden, bringen neue Perspektiven ins Unternehmen, was wiederum die Erschließung neuer Märkte erleichtert.

Erst in zweiter Linie, aber immer noch sehr deutlich vertreten sind Motivationen wie eine leichtere Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein besseres Image in der Öffentlichkeit. Diese beiden Aspekte hängen eng zusammen: Ein Unternehmen, das dafür bekannt ist, großen Wert auf die Vielfalt seiner Belegschaft zu legen und diese aktiv zu fördern, ist beispielsweise für exzellente Hochschulabsolventinnen und -absolventen aus der ganzen Welt ein attraktiverer Arbeitgeber als ein Wettbewerber, der Diversity Management für eine kurzlebige PR-Blase hält. In einer von der Unternehmensführung geförderten Kultur der Vielfalt sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich motivierter und zufriedener und können sich besser entfalten, weil ihre besonderen Stärken und Talente gezielter gefördert werden.

Diese beiden Gründe – leichtere Rekrutierung und besseres Unternehmensimage – sind für große Unternehmen besonders wichtig, denn sie sind stärker als kleinere darauf angewiesen, für die besten Talente attraktiv zu sein. Im zunehmenden Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern müssen sie alle Talentpools ausschöpfen, um die benötigten Qualifikationen für ihr Unternehmen sichern zu können.

Auch öffentliche Institutionen geben diese beiden Motivationen überdurchschnittlich häufig an. Gleichzeitig sind für sie Ziele wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung oder die Schaffung einer von Wertschätzung geprägten Organisationskultur besonders wichtig.

Aber auch andere Gründe können Unternehmen dazu bewegen, Diversity-Aktivitäten aufzunehmen oder bestehende zu verstärken: Den Wunsch nach reibungsloseren Abläufen gibt beispielsweise mehr als die Hälfte der Großunternehmen an, in den anderen drei Teilnehmerkategorien sind es jeweils etwa 30 Prozent. Eine geplante Expansion in neue Märkte ist für jeweils fast 40 Prozent der größten und der kleinsten Unternehmen ein Grund, die Steigerung des Umsatzes ist in ähnlicher Verteilung vertreten.

6.5 Schwerpunkte des Diversity Managements und Zusammenhänge mit der Personalstruktur

Im Vergleich zu anderen Ländern, vor allem Nordamerika, steckt Diversity Management in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Doch die Verbreitung dieses Themas in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ist in den letzten Jahren rasant angestiegen. Etwa die Hälfte der Teilnehmer an der Charta-Jahresbilanz hat dieses Managementkonzept in den vergangenen vier bis fünf Jahren eingeführt. Dabei waren größere Unternehmen schneller als kleinere und die Privatwirtschaft insgesamt schneller als der öffentliche Dienst.

Die Hauptschwerpunkte des Diversity Managements liegen bei den meisten Befragten auf den Dimensionen ethnische Herkunft, Geschlecht und Alter. Die Gewichtung der Themen ist jedoch unterschiedlich. So spielen die Schwerpunkte Geschlecht, Alter und Behinderung in Großunternehmen offenbar eine deutlich größere Rolle als in kleineren Unternehmen. Dafür wird die ethnische Herkunft wesentlich seltener angeführt als in den anderen Unternehmenskategorien. Im Vergleich zur Privatwirtschaft legt der öffentliche Sektor deutlich größere Schwerpunkte auf die Themen ethnische Herkunft und Geschlecht. Die Förderung von Behinderten in öffentlichen Einrichtungen ist ähnlich wichtig wie in Großunternehmen.

Die am häufigsten genannten Schwerpunkte des Diversity Managements finden sich auch in der Personalstruktur dieser Unternehmen wieder: In Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen, die hier beispielsweise die Dimension „Geschlecht“ nennen, ist der Frauenanteil unter den Beschäftigten höher als in Unternehmen beziehungsweise öffentlichen Einrichtungen, die dieses Thema nicht als Schwerpunkt ansehen. Entsprechendes gilt für die anderen Dimensionen des Diversity Managements.

6.6 Maßnahmen – Diversity Management in der Praxis

Je nach Unternehmensgröße stehen unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung, um Diversity Management in der Praxis zum Leben zu erwecken. Manche Schritte lassen sich in großen Unternehmen und öffentlichen Institutionen eher realisieren als in kleineren oder Kleinstunternehmen: Dazu gehören die Einstellung eines hauptamtlichen Diversity Managers, die Bildung von Diversity-Arbeitsgruppen oder -Trainingsprogrammen oder spezielle Veranstaltungen zum Thema. Dementsprechend sind diese Instrumente in der Kategorie der Großunternehmen und KMU auch häufiger vertreten als in den anderen Kategorien.

Doch die Möglichkeiten sind mindestens ebenso vielfältig wie das Thema selbst und auch kleinere Unternehmen finden ihre Wege zu einem besseren Diversity

Management: Die bewusste Bildung gemischter Teams beispielsweise wird von Kleinstunternehmen häufiger genannt als von Organisationen der übrigen drei Kategorien. Ein weiteres Beispiel: Mentoring-Programme bieten sich besonders dann an, wenn der Schwerpunkt der Diversity-Aktivitäten auf dem Thema „Gender“ liegt. Und diejenigen Unternehmen, deren Diversity-Schwerpunkte auf den Themen Behinderung, Geschlecht sowie sexuelle Orientierung liegen, geben häufiger als andere an, Diversity-Trainings und die strukturelle Institutionalisierung von Diversity Management zu nutzen.

6.7 Kommunikation von Diversity-Themen

„Tue Gutes und sprich darüber“ – dieses geflügelte Wort gilt auch für das Diversity Management in Deutschland. Beinahe alle befragten Unternehmen gaben an, im Rahmen der internen Kommunikation regelmäßig über ihre Diversity Management-Aktivitäten zu berichten. Hierbei ist das Intranet der im Durchschnitt am stärksten frequentierte Kommunikationskanal. Große Unternehmen, die eine Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift veröffentlichen, nutzen diese sogar noch stärker als das Intranet. Newsletter, Aushänge und andere Medien werden zum Teil rege genutzt, um das Thema ins Bewusstsein zu rufen.

Aber auch die externe Unternehmenskommunikation, vor allem in Form von Informationen auf der Website des Unternehmens oder der öffentlichen Einrichtung oder von Broschüren und Studien, nutzen viele Teilnehmer der Umfrage, um eine breitere Öffentlichkeit über ihre Diversity-Aktivitäten zu informieren. Je mehr Gewicht ein Unternehmen dem Ziel eines besseren Images beimisst, desto häufiger kommuniziert es mit der Öffentlichkeit.

6.8 Ergebnisse – Was bringt Diversity Management?

Ergebnisse lassen sich genauer bewerten, wenn die Ziele mit messbaren Größen hinterlegt sind. Grundsätzlich herrscht Einigkeit darüber, dass Diversity Management für jede Organisation erhebliche Vorteile bereithält – doch um es optimal einsetzen und die Aktivitäten gegebenenfalls auch verändern und den Kurs korrigieren zu können, genügt die gute Absicht allein nicht. Ein strategischer, auf Zahlen und Fakten basierender Ansatz ist notwendig.

Bisher ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Diversity-Ziele mit konkreten Werten hinterlegen, noch relativ gering, was zum einen der noch jungen Entwicklung des Themas in Deutschland geschuldet ist, zum anderen auch der Komplexität dieser Aufgabe. Tatsächlich setzt sich die Erkenntnis, dass sich nur auf diese Weise Er-

gebnisse messen und beurteilen lassen, immer mehr durch: Ein beachtlicher Teil der Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes plant, solche Ziele zu definieren und das Diversity Management damit als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie aufzunehmen.

Als die drei wichtigsten Ergebnisse ihrer Diversity-Aktivitäten nennen die Teilnehmer eine höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, ein verbessertes Arbeitsklima sowie eine größere Anzahl Bewerberinnen und Bewerber aus unterschiedlichen Gruppen.

Knapp zwei Drittel der Teilnehmer sind mit den Ergebnissen ihrer Diversity-Aktivitäten zufrieden. Die Organisationen sind umso zufriedener mit ihrem Diversity Management und dessen Erfolgen, je früher sie mit den Aktivitäten begonnen und je mehr Ziele sie sich dafür gesetzt haben.

6.9 Fazit und Ausblick

Diversity Management steht erst seit einigen Jahren auf der Agenda deutscher Manager. Im Vergleich zu den Vorreitern aus angelsächsischen Ländern, in denen das Thema ganz selbstverständlich zur Unternehmensführung gehört, haben deutsche Unternehmen und öffentliche Einrichtungen noch einigen Nachholbedarf. In den vergangenen Jahren ist das Thema Diversity Management jedoch verstärkt in den Fokus gerückt.

Diversity Management wirkt in die Personalstruktur hinein. Dies zeigt der Zusammenhang zwischen den gesetzten Schwerpunkten Alter und Geschlecht und einem höheren Anteil von älteren Beschäftigten und Frauen in den Organisationen.

Dass die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Ergebnissen von Diversity Management steigt, je länger sie bewusst die Vielfalt in ihren Organisationen fördern, verdeutlicht, dass es ein langfristig angelegter und umfassender Prozess ist, dessen Erfolge sich nicht unmittelbar zeigen. Je ganzheitlicher dieser Prozess angelegt ist und je länger er verfolgt wird, desto deutlicher werden die Ergebnisse ausfallen – nicht zuletzt auch in wirtschaftlicher Hinsicht.

Die Entwicklungen seit Einführung der „Charta der Vielfalt“ zeigen, dass dieses Bewusstsein deutlich gestiegen ist und dass mehr und mehr Unternehmen und öffentliche Institutionen konkrete Schritte einleiten, um Vielfalt zu fördern und eine Kultur von Offenheit und Toleranz nachhaltig zu etablieren.

7 Die „Charta der Vielfalt“ im Wortlaut:

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner.

Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.


Im Rahmen dieser Charta werden wir:

- eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften beziehungsweise Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
- unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
- die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen gewinnbringend einsetzen.
- die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
- über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
- unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.


Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

8 Kurzprofile von Charta-Unterzeichnern

Die Beiträge auf den folgenden Seiten wurden von Unterzeichnern der „Charta der Vielfalt“ eingereicht. Die jeweiligen Unternehmen sind für die Richtigkeit ihrer Angaben selbst verantwortlich, die Herausgeberin übernimmt dafür keine Haftung. Aus stilistischen Gründen wurde die Schreibweise von Begriffen, die auf weibliche und männliche Personen gleichermaßen anwendbar sind, vereinheitlicht.

Name des Unterzeichners: ABITZ.COM GmbH	
Bundesland: Berlin	
Branche: Handel; Reparatur von Gebrauchsgütern, Öffentliche Dienstleistungen, Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Alter	


ABITZ.COM beschäftigt zurzeit sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inklusive Praktikantinnen und Praktikanten mit Migrationshintergrund. In der Kommunikation bestand die Schwierigkeit darin, dass ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar hohe Kompetenz für technische Fragen hatten, die Lösungen jedoch deutschen Kundinnen und Kunden beziehungsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zufriedenstellend vermittelten. Deutschunterricht für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Praktikantinnen und Praktikanten mit Migrationshintergrund wird durch den Betrieb finanziert und organisiert. Er findet am Arbeitsplatz statt. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird gefördert, dadurch dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können. Kinder im Büro werden akzeptiert, Raum für eine Spielecke beziehungsweise für Hausaufgaben ist vorhanden. Unsere Diversity-Aktivitäten wurden geprüft und ausgezeichnet. Mehr Informationen unter <http://www.abitz.com/service/vielfalt-als-chance.php3>

Name des Unterzeichners: Adam Opel GmbH	
Bundesland: Hessen	
Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Alter	

Vielfalt statt Einfalt, Einfach besser: Vielfalt, Vielfalt ist Chance – Wer für die Welt produziert, ist gut beraten, sich dieser Welt zu öffnen. Schon Firmengründer Adam Opel lernte den Nähmaschinenbau in Frankreich und produzierte im heimischen Rüsselsheim auch für den Export. Später fuhren Opel-Fahrräder und seit 1899 auch Automobile auf die Exportmärkte.

Die konsequente Orientierung am internationalen Markt und seinen unterschiedlichen Anforderungen ist eines der Erfolgsrezepte der umfangreichen Modellpalette von Opel. Sie wird in Deutschland entwickelt und gefertigt von rund 20.000 Menschen – neben Deutschen auch von einer Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund sowie 1.900 ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus 35 Ländern.

In die aus unterschiedlichen Altersgruppen zusammengesetzten Teams sind außerdem mehr als 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer anderen Gesundheit integriert: Ergebnis einer wegweisenden Vereinbarung zur „Integration von Menschen mit anderer Gesundheit“.

Name des Unterzeichners: adidas AG	 <hr/> GROUP
Bundesland: Bayern	

Branche: Design, Entwicklung und Vermarktung von Sportartikeln

Beschäftigte: Mehr als 1.000


Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Over the years, the adidas workforce has evolved to reflect the growing diversity of our communities, our varied fields of activity as well as our truly global marketplace. We will remain committed to understanding, valuing and incorporating this diversity into the corporate culture of adidas.

At adidas, diversity has become a key factor for success in developing sustainable competitive advantages, fostering motivation and dynamism as well as assuring organizational success and stability.

We acknowledge the richness of commonalities and differences we share; the intrinsic worth of each unique employee; that our products and our contribution to sports and the athletes that compete therein are enhanced through these multiple and different perspectives;

We aspire to create respect for and appreciation of each other; to further increase diversity within adidas and to foster a spirit of openness and partnership amongst our employees and within our community.

Name des Unterzeichners: Adolf Würth GmbH & Co. KG	
Bundesland: Baden-Württemberg	
Branche: Handel, Reparatur von Gebrauchsgütern	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung	

Hauptaugenmerk bei unseren Diversity-Maßnahmen ist die Integration von Menschen mit Behinderung. Neben dem Hotel-Restaurant Anne-Sophie in Künzelsau, in dem Menschen mit und ohne Behinderung gemeinsam zusammen arbeiten, engagieren sich Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende in vielen Projekten und Veranstaltungen, die zur Integration beitragen.

Um Verständnis für kulturelle Vielfalt bereits bei jungen Menschen zu entwickeln, werden verschiedene Ausbildungsmaßnahmen wie Sozialpraktika im In- und Ausland in Behinderten-, Altenpflege-, Drogenhilfe-, Obdachlosenhilfe-, Kinderbetreuungs- und Holocaust-Gedenkstätten durchgeführt.

Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört aber auch, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Geschäftsleitung und Vertrauensrat haben daher mit dem Bürgermeisteramt Kontakt aufgenommen, um gezielt Kindergartenplätze für Mitarbeiterkinder mit verlängerten Öffnungszeiten finanziell zu unterstützen.

Name des Unterzeichners:

Augsburg Integration Plus GmbH

Bundesland: Bayern




Branche: Öffentliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere

Die Firma Augsburg Integration Plus GmbH, Spezialistin für Arbeitsmarktprojekte und Personalentwicklung, ist offen für motivierte Menschen jeglicher Gruppenzugehörigkeit, solange diese auf dem Boden des Grundgesetzes operieren. Wir beschäftigen Personen unterschiedlicher Religions- und Kulturzugehörigkeit, Alleinerziehende und Pflegende, Menschen mit Handicap, Homosexuelle, Frauen und Männer. AIP bietet Diversity-Trainings, Gender-Trainings und Age-Management-Trainings für öffentliche Institutionen und Firmen an.

Name des Unterzeichners: Akademie Seehof GmbH	
Bundesland: Brandenburg	
Branche: Erziehung und Unterricht	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung	

Wir sind ein privates Bildungsunternehmen in der Stadt Brandenburg an der Havel. Unsere Aufgabengebiete sind Vermittlungs- und Qualifizierungsprojekte im Rahmen des SGB II und SGB III sowie Sprachkurse, die wir im Auftrag des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) durchführen.

Diversity Management kommt als Konzept der Unternehmensführung auch in der Akademie Seehof GmbH zum Tragen. Dabei wird zunehmend stärker darauf geachtet, dass die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil der Personalstrategie gemacht wird. Wir verstehen darunter die Vielfalt in mehrfacher Hinsicht, so zum Beispiel im äußerlich wahrnehmbaren Sinne, wie der ethnischen Herkunft mehrerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.


Ebenso ist ein hoher Anteil an weiblichen Angestellten in unserem Unternehmen tätig. Jüngere, ältere und behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen sich in ihrer täglichen Arbeit und sind voll integriert. Diversity Management toleriert die individuelle Verschiedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Vielzahl unserer Projekte spielen aber auch die verschiedenen Weltanschauungen, Religionen und Lebensstile in unserem Unternehmen eine große Rolle.

Name des Unterzeichners: AOK Hessen	
Bundesland: Hessen	
Branche: Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Geschlecht, Alter, Weitere	

So unterschiedlich wie die 1,5 Millionen Kunden der AOK Hessen sind auch ihre Beschäftigten. Ob Lebensalter, Berufserfahrung, Geschlecht oder Nationalität – verschiedenste Menschen treffen in ihrem Arbeitsalltag aufeinander. Doch nur gemeinsam und unter Nutzung aller Potenziale kann der Unternehmenserfolg langfristig gestärkt werden. Dies ist die Basis unseres Diversity Managements.

Zwei markante Ziele zur Chancengleichheit konnten mit dem gleichnamigen Konzept bereits erreicht werden: mehr männliche Auszubildende zu gewinnen sowie den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Beschäftigte mit Familienaufgaben unterstützen wir unter anderem durch einen Kinderbetreuungsservice und mit dem Service „Beruf und Pflege“.

„Auf die richtige Mischung“ von Erfahrung und neuem Wissen setzen wir bei der Bewältigung des demografischen Wandels. Maßnahmen in fünf Handlungsfeldern, zum Beispiel der beruflichen Entwicklung und dem Gesundheitsmanagement, tragen dazu bei.

Name des Unterzeichners: ARAMARK GmbH	
Bundesland: Hessen	


Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Alter, Religion/Weltanschauung

Im Sommer 2005 haben wir unsere längst gelebte Unternehmenskultur der internationalen, multikulturellen Vielfalt als umfassende Personal- und Geschäftsstrategie auf breiter unternehmensinterner Basis eingeführt. Unter dem Motto „Vielfalt eröffnet Perspektiven“ bekennen wir uns aktiv dazu, die Verschiedenartigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertzuschätzen, zu fördern und als Erfolgsfaktor für eine konkrete Wertschöpfung zu nutzen. Erster Schritt dorthin war unser Diversity Commitment „Gegen Diskriminierung, für Vielfalt“, das von der Geschäftsführung und anschließend von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens abgegeben wurde.

Weiterhin werden alle Führungskräfte umfassend im Rahmen eines zweitägigen Workshops zum Thema Vielfalt geschult. Die Erkenntnisse geben sie als Multiplikatoren ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter – auf diesem Wege leben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Unternehmens den Diversity-Gedanken. Zahlreiche weitere Maßnahmen wurden bereits durchgeführt – oder sind in Planung.

Name des Unterzeichners: Arbeit und Mehr GmbH	
Bundesland: Hamburg	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Alter	

In der globalisierten Wirtschaftswelt sind die Anforderungen, verschiedene Sprachen zu beherrschen stetig gestiegen. Arbeit und Mehr hat sich aus diesem Grund zum Ziel gesetzt, Bewerberinterviews zunehmend in mehreren Sprachen zu führen. Die Belegschaft bereitet sich mit wöchentlichem Englischunterricht hierauf vor. Der Unterricht ist speziell auf den Bereich Human Resources ausgerichtet und wird in kleinen Gruppen von einer Muttersprachlerin durchgeführt. So kann Arbeit und Mehr als Personaldienstleister geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für erweiterte Kundengruppen empfehlen und auf diesem Weg neue Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner gewinnen. Das Bewusstsein für eine sprachliche Vielfalt wird geschärft und als Erfolgsfaktor für den Kontakt mit englischsprachigen Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner sowie die dafür notwendigen englischen Bewerberinterviews wahrgenommen. Weiterhin schätzt Arbeit und Mehr die Vielfalt der Sprachen in der Belegschaft durch Muttersprachlerinnen und Muttersprachler in Deutsch, Russisch, Portugiesisch und Spanisch.

Name des Unterzeichners: Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V.	
Bundesland: Hamburg	
Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Religion/Weltanschauung	

Die Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Migranten e. V. (ASM) wurde am 13. März 2007 in der Handelskammer Hamburg gegründet. Die 16 Gründungsmitglieder gehören sieben Nationalitäten an. Die ASM ging aus der „Arbeitsgemeinschaft türkischer Unternehmer und Existenzgründer e. V.“ (ATU) hervor. Ziel des gemeinnützigen Vereins ist, Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund mit Informationen, Beratung und individuellen Dienstleistungsangeboten am Vereinsstandort Hamburg zu unterstützen sowie sich für die Verständigung der Völker untereinander einzusetzen.

ASM/ATU betreut circa 3.000 migrantische Betriebe. Im Jahr 2007 wurden 215 Ausbildungsplätze geschaffen und besetzt. Interkulturellen und Sprachkompetenzen wird Anerkennung verschafft sowie der lokale Ausbildungs- und Arbeitsmarkt durch migrantische Ressourcen erweitert.

Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es außerdem, insbesondere durch Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

Name des Unterzeichners:

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH

Bundesland: Brandenburg

ArcelorMittal

Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe**Beschäftigte:** Mehr als 1.000**Diversity-Fokus:** Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter

Für ArcelorMittal Eisenhüttenstadt sind gesellschaftliche Verantwortung in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit und gemeinwohlorientierte Aktivitäten seit Jahren gelebte Realität. Wir engagieren uns für eine Gesellschaft, die allen Menschen auch in Zukunft mehr Lebensqualität bietet. Dabei setzen wir auf eine Politik der Toleranz, der Menschlichkeit und Vielfalt innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens. Die Prävention ist eine Grundprämisse unseres Handelns, insbesondere in der Ausbildung und Erziehung unserer Jugend. Deshalb zählt die Vermittlung sozialer Kompetenz zu einem wichtigen Lernziel in unserer Ausbildung. Im Rahmen des Projektes „Soziales Lernen“ sammeln unsere Auszubildenden durch ihre Tätigkeit in verschiedenen Sozialeinrichtungen eigene Erfahrungen und erweitern dabei ihre soziale Kompetenz. Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es außerdem, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

Name des Unterzeichners:

BASF SE


Bundesland: Rheinland-Pfalz

Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe


Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter, Weitere

Diversity und Inclusion bedeutet für uns, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter – unabhängig von persönlichen Merkmalen – Hochleistung bringen kann. Wir verstehen Diversity und Inclusion als Wettbewerbsvorteil am Markt mit dem Ziel, das beste Team für die jeweiligen Geschäftserfordernisse zusammenzustellen. In allen Märkten, in denen die BASF aktiv ist, wollen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein und unseren Kundinnen und Kunden Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bieten, die es gewohnt sind, mit unterschiedlichen Anforderungen umzugehen. Unter Diversity und Inclusion verstehen wir auch, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Ausbildung oder Kulturkreis, auf Chancengleichheit im Unternehmen treffen. Dieser Anspruch gilt für jeden Standort der BASF weltweit und ist in unseren Grundwerten und Leitlinien fest verankert. Dabei ist eine Kultur von Inclusion die Voraussetzung um unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, individuellen Perspektiven, Erfahrungen, Denk- und Herangehensweisen Raum zu geben um Herausforderungen kreativer und schneller zu begegnen. Dieses Ziel unterstützt BASF mit zahlreichen Initiativen seit langem. Seit dem Januar 2008 beschäftigt sich ein Vorstandsprojekt mit dem Thema Diversity und Inclusion. Zahlreiche Maßnahmen sind für die nächsten Jahre geplant.

Name des Unterzeichners: Bertelsmann AG	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	
Branche: Medien	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Behinderung, Alter, Weitere	

Die Partnerschaft zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Unternehmen ist seit jeher fester Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmenskultur. So hat Bertelsmann bereits früh die Konsequenzen des demografischen Wandels erkannt und Schritte eingeleitet, um diese Auswirkungen zum Wohle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Unternehmen abzufedern – wie im Bereich der Gesundheitsförderung. Denn nur wer gesund ist und sich wohlfühlt, wird schon heute motivierter und später auch länger arbeiten können. Das in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann BKK und dem betriebsärztlichen Dienst angebotene Sport- und Gesundheitsprogramm rückt Sport und Ausgleich zu beruflicher Belastung in den Mittelpunkt. Viele der angebotenen Kurse sind dank des Engagements der Geschäftsleitungen vor Ort kostenfrei. Für das erfolgreiche Engagement im Bereich Gesundheitsförderung wurde die Bertelsmann AG 2007 von der Europäischen Kommission und von dem BKK-Bundesverband mit dem „Unternehmenspreis Gesundheit“ in der Sparte „Großunternehmen“ ausgezeichnet.

Name des Unterzeichners: Bertelsmann Stiftung	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	

Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter, Religion/Weltanschauung

Die Bertelsmann Stiftung hat die Initiative „Synergie durch Vielfalt“ ins Leben gerufen, in der wir zum Ausdruck bringen, dass Vielfalt, wenn sie gezielt gefördert wird, mit ökonomischen Vorteilen verbunden ist. Unsere Studie „Cultural Diversity im Management in Deutschland hinkt hinterher“ hat belegt, dass das Potenzial von kultureller Vielfalt noch nicht ausgeschöpft ist. Daher weisen wir in unserer Sammlung „Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen“ Möglichkeiten auf, wie Vielfalt zu Mitarbeiterzufriedenheit, Markteintrittserfolgen und Kreativität führt. Daneben haben wir, ausgehend von einer Podiumsveranstaltung mit EU-Kommissar Ján Figel', Staatsministerin Maria Böhmer, Liz Mohn und hochrangigen Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft, eine Veranstaltungsreihe angeboten, in der wir in Deutschland, Österreich und der Schweiz praktische Instrumente für Diversity Management weiterentwickelt haben, insbesondere zu Innovation und Marktzugang.

Name des Unterzeichners: Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH	
Bundesland: Bayern	
Branche: Erziehung und Unterricht	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter	

Unser Unternehmen der Bildungsbranche beschäftigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund und hat einen hohen Anteil an Frauen. Seit 2007 haben wir begonnen, die Vielfalt unserer Beschäftigten gezielt zu fördern und zu nutzen.

Da sich ebenfalls zahlreiche unserer Bildungsangebote an Migrantinnen und Migranten sowie Frauen richten, konnten wir so eine bereichernde Schnittmenge aus unseren Dienstleistungen und der Nachfrage und den Bedürfnissen unserer Zielgruppen herstellen.

Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es außerdem, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Unser Unternehmen hat daher schon vor längerer Zeit eine eigene Kinderbetreuungsmöglichkeit für unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Kursen und Seminaren eingerichtet.


Name des Unterzeichners: Bezirksamt Pankow	Bezirksamt Pankow
Bundesland: Berlin	

Branche: Öffentliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere

Der Bezirk Pankow beteiligt sich seit 2007 mit einem Lokalen Aktionsplan (LAP) an der Umsetzung des Bundesprogramms „VIELFALT TUT GUT“. Das Anliegen des Programms ist Inhalt vielfältiger Projekte, die im Bezirk zur Umsetzung des LAP Pankow realisiert werden. Die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ sowie die Teilnahme des Bezirks am Wettbewerb „Ort der Vielfalt“ sind Bestandteil der Bemühungen von Kommune und Zivilgesellschaft für ein demokratisches und tolerantes Miteinander. Dazu gehört auch die Initiative „Wir sind Pankow: weltoffen und tolerant“, gegründet in 2006 von Akteuren aus Parteien, Vereinen und Kommune und anderen aufgrund zunehmender rechtsextremistischer Aktivitäten und eines Konflikts um einen Moscheebau im Bezirk. Seit September 2007 besteht in Pankow ein Integrationsbeirat. Seine Mitglieder – Einheimische und Migrantinnen und Migranten – setzen sich für ein tolerantes, gleichberechtigtes Zusammenleben aller Bürgerinnen und Bürger im Bezirk, darunter Menschen aus mehr als 150 Ländern, ein.

Name des Unterzeichners: boeker-consult Marion Böker	
Bundesland: Berlin	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Boeker-consult bietet Beratung, Bildung und Expertise zu frauen-, menschenrechts- und genderpolitischen Fragestellungen an. Basierend auf langjähriger, nationaler wie internationaler Erfahrung, entwickeln wir geschlechtergerechte und integrative Konzepte für den Transfer von frauen- und menschenrechtlichem Wissen, Instrumenten und Verfahren für die Praxis.

In unserer Unternehmensphilosophie ist die Gleichstellung von Frau und Mann untrennbar mit der Anerkennung der Unterschiedlichkeit aller Menschen und ihrer Rechte verbunden. So ist die Arbeit immer ein Beitrag zur Umsetzung der Menschenrechte. Interkulturelle Kompetenz und Diversity sind dabei unerlässlich. Dies weiterzugeben und Frauen und Männer dazu zu befähigen, ihre Institution diskriminierungsfrei und geschlechtergerecht zu gestalten, ist Ziel unserer Trainings, Workshops, Gutachten und Vorträge. Als kleines Unternehmen beschäftigen wir ausschließlich freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; davon besitzt ein Drittel einen Migrationshintergrund.

Name des Unterzeichners:

Booz & Company GmbH




Bundesland: Nordrhein-Westfalen

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht

Als weltweit tätiges Unternehmen legt Booz & Company größten Wert auf Vielfalt. Dies umfasst nicht nur die unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Nationalitäten, Kulturen, ethnischer und religiöser Zugehörigkeit. Wir glauben, dass die Leistungsstärke unserer Teams auf der erfolgreichen Zusammenarbeit von Frauen und Männern unterschiedlichster Fachrichtungen beruht, hierunter Betriebs- und Volkswirte, Ingenieure und Juristen beiderlei Geschlechts, aber auch Geistes- oder Naturwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Aus diesem Grund hat Booz & Company Diversity fest als Unternehmenswert verankert.

Name des Unterzeichners: British Council	
Bundesland: Berlin	
Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere	

Als Großbritanniens internationale Organisation für Bildung und Kulturbeziehungen ist unsere Arbeit durch die intensive Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlichster Herkunft gekennzeichnet. Der British Council ist dem Prinzip der Chancengleichheit und seiner aktiven Förderung verpflichtet. Wir sind davon überzeugt, dass eine betriebliche Gleichstellungspolitik dazu beitragen kann, jegliche unrechtmäßige Benachteiligung bei der Einstellung, Bindung und Förderung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verhindern – sei es wegen Geschlecht, sexueller Orientierung, Religionszugehörigkeit, Weltanschauung, gewerkschaftlicher Tätigkeit, ethnischer oder sozialer Herkunft, Familienstand, Alter, Behinderungen, HIV-Infektion oder Vorstrafen. Der British Council setzt seine Gleichstellungspolitik durch eine „Diversity Strategy“ und ein „Integrated Equality Scheme“ in die Praxis um.

Name des Unterzeichners: Bundesagentur für Arbeit	 Bundesagentur für Arbeit
Bundesland: Bayern	

Branche: Öffentliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Die BA verfolgt die Strategie der demografiesensiblen Personalpolitik über Diversity Management mit dem Ziel, die BA mit einem ganzheitlichen Personalmanagementkonzept auf sich verändernde demografische Rahmenbedingungen vorzubereiten und eine verstärkte Kundenorientierung, Leistungsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität zu realisieren. Zentrale Themenfelder sind neben der Altersstrukturpolitik das Gender Mainstreaming (die Gleichstellungspolitik von Männern und Frauen als Querschnittsaufgabe), die Förderung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und von Schwerbehinderten, die Gleichstellung von Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Alle Aspekte des Personalmanagements wie zum Beispiel die Rekrutierung, die Personal- und Kompetenzentwicklung werden in einem ganzheitlichen Diversity Management sowohl konzeptionell als auch in der Praxis miteinander verbunden. Personalentwicklung und die Umsetzung von Chancengleichheit sind als Führungsaufgabe definiert.

<p>Name des Unterzeichners: Bundesministerium für Arbeit und Soziales</p>	
<p>Bundesland: Nordrhein-Westfalen</p>	

Branche: Öffentliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Behinderung, Geschlecht, Alter, Weitere

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bekennt sich zu der Vielfalt seiner Beschäftigten und fördert diese aktiv. Wir haben daher die „Charta der Vielfalt“ als erstes Bundesministerium unterzeichnet. Wir verfolgen in unserem Zuständigkeitsbereich politisch zahlreiche Ansätze, die in engem Zusammenhang mit den hinter der Charta stehenden Zielen betrachtet werden können. Insofern ist es für uns eine Selbstverständlichkeit, diesen Aspekt „guter Arbeit“ im eigenen Haus umzusetzen.

Auf einigen Feldern können wir bereits gute Erfolge vorweisen. Beispielsweise wurde dem BMAS im Rahmen des „audit berufundfamilie“ im April 2008 das Zertifikat als familienfreundlicher Arbeitgeber verliehen. Für die Zukunft haben wir uns als ein besonderes Ziel gesetzt, den Anteil an Auszubildenden mit Migrationshintergrund in unserem Haus zu erhöhen und damit aktiv zur Umsetzung des Nationalen Integrationsplans der Bundesregierung beizutragen.

Name des Unterzeichners:


Bundespatentgericht

Bundesland: Bayern**Branche:** Öffentliche Dienstleistungen**Beschäftigte:** 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere

Als bislang einziges deutsches Bundesgericht hat sich das Bundespatentgericht bereits 2007 der „Charta der Vielfalt“ angeschlossen. Der damit einhergehenden Verpflichtung, die Vielfalt unserer Gesellschaft anzuerkennen, zu leben und zu gestalten, stellen sich die Gerichtsangehörigen: jeden Tag, mit großem Engagement und in den unterschiedlichsten Bereichen ihres Arbeitsalltags.

So wurde etwa von der Ausbildungsleitung und den Auszubildenden des Gerichts ein Kooperationsprojekt mit Münchner Hauptschulen ins Leben gerufen. Unsere türkisch- und russischstämmigen Azubis berichten dort vor den 8. Klassen, wie sie es „geschafft“ haben: Sie nehmen mit ihrer erfolgreichen Suche nach einem Ausbildungsplatz für andere Jugendliche mit Migrationshintergrund eine Vorbildfunktion ein und fördern so Bewusstsein für berufliche Möglichkeiten. Ein Flyer spricht Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund gezielt an und vermittelt Tipps für die erfolgreiche Bewerbung um einen Ausbildungsplatz.

Name des Unterzeichners: Bundestagsfraktion Bündnis 90 / Die Grünen	
Bundesland: Berlin	
Branche: Bundestagsfraktion	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere	

Die grüne Bundestagsfraktion besteht nicht nur aus ihren 51 Abgeordneten (und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern). Die Fraktion selber hat noch einmal 115 Personen angestellt. Die Förderung von Vielfalt, Geschlechterdemokratie, Behindertengleichstellung und Nichtdiskriminierung ist Kernbestand des grünen Selbstverständnisses. Seit 1986 haben wir eine strikte Frauenquote in unseren Wahllisten. Dies ist auch – innerhalb des rechtlich Zulässigen – unsere Zielvorgabe für die Besetzung von Arbeitsplätzen in der grünen Fraktion. Migrantinnen und Migranten sind bei uns als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gern gesehen. Wir hatten daher stets engagierte Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund. Dies hat die Kultur unseres Betriebs geprägt. Und schließlich haben wir eine Integrationsvereinbarung mit unserer Behindertenvertretung geschlossen. Insgesamt lässt sich nach 25-jähriger Erfahrung der Fraktion sagen: Unsere Politik der Förderung von Vielfalt hat zum Erfolg unserer Fraktion erheblich beigetragen.

Name des Unterzeichners:

Burson-Marsteller Deutschland GmbH

Bundesland: Hessen


Burson·Marsteller

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen**Beschäftigte:** 51–1.000**Diversity-Fokus:** Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Als global agierende Agentur ist es für Burson-Marsteller selbstverständlich, dass Teams international und multikulturell besetzt sind. Das erleichtert einerseits das Verstehen der Erwartungen und Ansprüche der internationalen Klientel unseres Unternehmens und führt andererseits zu optimierten Kommunikationslösungen für Zielgruppen aus den verschiedensten Kulturkreisen. Sprach- und damit auch Denkbarrieren werden leicht überwunden.

Name des Unterzeichners: Christoph Miethke GmbH & Co. KG	
Bundesland: Brandenburg	
Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Alter	

Unser Unternehmen beschäftigt zurzeit 34 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Vielfalt unserer Beschäftigten zeichnet sich durch Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund, Schwerbehinderte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 aus. Darüber hinaus ermöglichen wir jetzt das dritte Jahr bereits Studierenden aus den Ingenieurwissenschaften aus aller Welt ein Praktikum in unserem Unternehmen. Dies bereichert jedes Jahr aufs Neue die kulturelle Vielfalt unter unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Außerdem gehört zu unseren Diversity-Aktivitäten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hierzu haben wir Ende letzten Jahres das Grundzertifikat „berufundfamilie“ erhalten und für die nächsten drei Jahre einige Maßnahmen in diesem Themenkomplex geplant, unter anderem Vertrauensarbeitszeit oder Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Name des Unterzeichners: Commerzbank AG	
Bundesland: Hessen	

Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe

Beschäftigte: Mehr als 1.000


Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Chancengleichheit hat in der Commerzbank eine lange Tradition. In den letzten Jahren haben wir begonnen, unsere Unternehmenskultur Schritt für Schritt so weiter zu entwickeln, dass Diversity einen besonderen Wert darstellt. Diversity heißt für uns, die Vielfalt und die Individualität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance zu verstehen und die daraus entstehenden Potenziale für die Bank zu nutzen.

Im Fokus unseres Diversity Managements stehen folgende Handlungsfelder:

- Privatleben und Beruf
- Frauen in gehobenen Fach- und Führungspositionen
- Zusammenarbeit der Generationen
- Kulturelle Vielfalt
- Sexuelle Orientierung
- Behinderung
- Fairness am Arbeitsplatz


Das interne Frauennetzwerk „Courage“, das Schwulen- und Lesbennetzwerk „arco“ sowie das Netzwerk „Fokus Väter“ unterstützen diesen Prozess. Ziel ist ein Klima der Offenheit und des gegenseitigen Respekts. Wir sehen darin eine entscheidende Voraussetzung für unseren Erfolg.

Name des Unterzeichners: compass international GmbH	
Bundesland: Baden-Württemberg	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter	

Compass international ist Dienstleister im Bereich interkultureller Trainings und Relocation: Hier haben wir täglich mit Menschen aus der ganzen Welt zu tun. Unsere Arbeit können wir nur dann weiterhin äußerst erfolgreich tun, wenn wir allen Kundinnen und Kunden, den Expats und ihren Familien und auch den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Trainerinnen und Trainern vorurteilsfrei gegenüberstehen.

So legen wir großen Wert darauf, dass die Mitarbeiterstruktur gemischt ist – dies betrifft alle Themen des Diversity Managements. Für uns zählen bei der Neueinstellung die Fähigkeiten, die soziale Kompetenz, nicht Alter, Geschlecht oder Herkunft.

Der Umgang mit internationalen Kundinnen und Kunden auf der einen Seite, einem freien Trainerpool mit 100 Trainerinnen und Trainern aus aller Welt, jeden Alters, aller ethnischen und religiösen Hintergründe und den fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heißt tägliches Lernen und ist tägliche Herausforderung, der wir uns gerne stellen!


Name des Unterzeichners: Competence Center : Business GmbH	
Bundesland: Hessen	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 1–50


Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Die CC:B ist ein Personaldienstleistungsunternehmen im Großraum Frankfurt-Rhein-Main mit drei Standorten in Frankfurt, Darmstadt und Langen. Die Metropolregion hat einen hohen Anteil internationaler Fach- und Führungskräfte und eine internationale Ausrichtung. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen verstärkt nach Fachkräften mit interkultureller Kompetenz, fremdsprachlichen Kenntnissen und einer hohen Serviceorientierung suchen. Die CC:B bietet eine Unternehmens- und Karriereberatung, die Bezug nimmt auf die sich rasant ändernden Arbeits- und Wirtschaftsmärkte. Die kulturelle Vielfalt der Bewohner der Region bietet ein großes Potenzial für die Entwicklung der Metropolregion Rhein-Main-Frankfurt. Die wachsende Bedeutung der Förderung der Beschäftigten in der Region sowie die Nutzung aller Ressourcen durch größtmögliche Entfaltung der Potenziale, ist ein Arbeitsschwerpunkt der CC:B. Zur individuellen Beratung kommen Potenzialanalyseverfahren und andere geeignete Instrumente zum Einsatz.

Name des Unterzeichners: Concretio GbR	
Bundesland: Bremen	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere	

Concretio ist eine bundesweit tätige Unternehmensberatung, die auf Basis von Unternehmensethik/CSR aktiv ist und sich dabei an einer Triple Bottom Line aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit orientiert. Unser Kernteam besteht aus einem Geistes-, einem Natur- und einem Sozialwissenschaftler.

Diversity ist für uns auch deshalb persönlich und thematisch kein wirtschaftliches Mittel, sondern eine soziokulturelle Grundlage für gesellschaftliches Miteinander und gemeinsame – auch wirtschaftliche – Entwicklung. Zu unseren unternehmensethischen Aktivitäten zählen unter anderem Cross/Gender- und Diversity-Schulungen und -Trainings für sämtliche Ebenen von Unternehmen, Innovations- und Kreativitätstrainings für heterogene Teams, offensive Konzept- und Strategieentwicklungen im „Dritten Sektor“ (Menschen mit Behinderungen), Begleitung von unternehmerischen Nachfolgeregelungen, internationale Vernetzungen auf Hochschulebene, Lehr- und Vortragstätigkeiten etc.

Name des Unterzeichners: ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH	
Bundesland: Bayern	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Geschlecht, Alter

Im Mittelpunkt der ConSol*-Unternehmenskultur steht der Mensch: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden rein nach ihren fachlichen und mitmenschlichen Kompetenzen eingestellt, beurteilt und geachtet. Es gibt keine geschlechtsspezifischen Gehälter bei ConSol*, die Bezahlung orientiert sich ausschließlich an der Leistung.

ConSol* bietet flexible Arbeitszeiten sowie die Bereitstellung von Home-Office-Arbeitsplätzen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Vor zwei Jahren haben die ConSol*-Mitarbeiterinnen ein Frauen-Forum ins Leben gerufen.

ConSol* nutzt den großen Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, insbesondere deren größere Gelassenheit, professionelles Auftreten, größere Verhandlungserfahrung und Ruhe in Krisensituationen. Die flexiblen Arbeitszeiten bei ConSol* unterstützen auch Altersteilzeitmodelle. Zu Weiterbildungsveranstaltungen sind ältere Kolleginnen und Kollegen in gleicher Weise willkommen wie jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

<p>Name des Unterzeichners: Der Kreisausschuss des Kreises Groß-Gerau</p>	
<p>Bundesland: Hessen</p>	
<p>Branche: Öffentliche Dienstleistungen</p>	
<p>Beschäftigte: 51–1.000</p>	
<p>Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Religion/Weltanschauung</p>	


Der Kreistag hat mit Beschluss vom 13.11.2006 folgenden Auftrag formuliert: „Der Kreistag des Kreises Groß-Gerau beauftragt den Kreisausschuss, das ‚Büro des Ausländerbeauftragten‘ inhaltlich und aufgabenbezogen zu einem Integrationsbüro weiterzuentwickeln. Der Kreisausschuss möge dem Kreistag in einem Handlungskonzept Ansätze und Wege aufzeigen, wie entsprechend der Integrationsziele des Kreises Groß-Gerau fachübergreifend eine respektvolle, unterstützende Aufnahmebereitschaft einerseits und die Integrationsbereitschaft der Migrantinnen und Migranten andererseits im Rahmen der Möglichkeiten des Kreises gefördert werden können.“

Verständnis/Interpretation des Auftrages

Zur konzeptionellen Vorarbeit wurde vom Landrat eine fachbereichs- und stabsstellenübergreifende Projektgruppe eingesetzt.

Die Gruppe hat den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf folgende Themen gelegt:

- Benennung der Funktion des Integrationsbüros
- Vision und Mission des Integrationsbüros

Name des Unterzeichners: Deutsche Leasing AG	
Bundesland: Hessen	

Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe, Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Weitere

Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ unterstreicht die Deutsche Leasing (DL), dass sie sich zu Vielfalt, Toleranz, Fairness und Wertschätzung in der Arbeitswelt bekennt. Schon früh ist das Unternehmen selbst aktiv geworden. So wurde 2004 gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz getroffen. Und bei der Entwicklung des Unternehmensleitbildes im Jahr 2006 wurden die Unternehmenswerte neu gefasst. Die Begriffspaare Wertschätzung und Verbindlichkeit, Offenheit und Transparenz sowie Vertrauen und Verantwortung lesen sich wie Auszüge aus der Charta.

Auch für kulturübergreifende Kontakte tut die DL seit jeher eine Menge. Einmal im Jahr kommen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem gesamten In- und Ausland beim gemeinsamen Kick-off zusammen. So werden Kontakte geknüpft und die gemeinsamen Werte gefördert. Etwa 20 Prozent der rund 1.400 DL-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind inzwischen im Ausland tätig.

Name des Unterzeichners: Deutsche Post World Net AG	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	


Branche: Verkehr- und Nachrichtenübermittlung

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Vielfalt bedeutet Stärke. Deutsche Post World Net ist die weltweit führende Logistik-Gruppe. Und das haben wir mit motivierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht. Bei Deutsche Post World Net arbeiten Frauen und Männer mit den unterschiedlichsten nationalen, ethnischen, religiösen und persönlichen Hintergründen, Menschen mit Behinderung und unterschiedlicher sexueller Orientierung. Für alle gelten gleiche Rechte und Chancen. Diese Vielfalt macht unseren Konzern einzigartig und erfolgreich.

Deshalb unterstützen und fördern wir die Vielfalt ganz bewusst, um auch weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, der seinen Beschäftigten große Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Name des Unterzeichners: DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Die DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH beschäftigt 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als auf die Themen Führung und Personalmanagement spezialisiertes Beratungs- und Trainingsinstitut gehen wir auf die spezifischen Anforderungen unserer Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Telearbeit, Vertrauensarbeitszeit und flexible Arbeitszeiten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen für hohe Effizienz im Dienstleistungsprozess, ausgezeichnete Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie hohe Zufriedenheit.


Wir berücksichtigen und wertschätzen in allen unseren internen und externen Prozessen die Vielfalt unserer Belegschaft und gehen positiv mit allen Anforderungen und Herausforderungen um, die sich aus den Themen Geschlecht, Alter, Nationalität, Religion, sexuelle Identität und Behinderung ergeben.

<p>Name des Unterzeichners: DHW – Deutsch-Hellenische Wirtschaftsvereinigung e. V.</p>	
<p>Bundesland: Nordrhein-Westfalen</p>	
<p>Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen</p>	
<p>Beschäftigte: 1–50</p>	
<p>Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität</p>	

Die Deutsch-Hellenische Wirtschaftsvereinigung DHW fungiert seit 1993 als Netzwerk und Interessenvertretung griechischer und griechischstämmiger Unternehmerinnen und Unternehmer, Selbstständiger sowie Managerinnen und Manager bundesweit.

Zielgruppe des Engagements sind damit Betriebsinhaber einer bestimmten ethnischen Gruppe. Im Rahmen des Engagements wurde erreicht, die Mitglieder und die angeschlossenen Verbände für das Thema Vielfalt zu sensibilisieren und den Betrieben die mannigfaltigen Möglichkeiten und Chancen bei der Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund aufzuzeigen. Exportorientierten Betrieben wurden die Vorteile der Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer anderen Herkunft oder Nationalität dargestellt.

Ein wichtiges Ergebnis war die Erkenntnis von vielen Jugendlichen, dass ihr Migrationshintergrund keine Behinderung, sondern ein Vorteil ist und ihre interkulturelle Kompetenz ein erheblicher Gewinn für die Betriebe bedeuten kann.

Name des Unterzeichners: Diakonisches Werk (DWBO) Arbeit durch Management/PATENMODELL e. V.	
Bundesland: Berlin	

Branche: Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen


Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Alter


Die diakonische Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ beteiligte sich mit dem Projekt „Mentoren und Diversity Manager für Migranten. Ehrenamtliche JobPATENSCHAFTEN zur beruflichen Integration“ von 2003 bis 2007 an der Berliner Entwicklungspartnerschaft QiA.

Mittlerweile wurden die Tools der interkulturellen Weiterbildung der ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater bundesweit an über 15 Standorte der Gesamtinitiative transferiert.

Seit März 2008 baut die Initiative bundesweit das Ehrenamtsnetzwerk „Ausbildungsbrücke“ auf, in dem SchülerPATEN die Integration von Hauptschülerinnen und Hauptschülern in den Ausbildungsmarkt befördern. Über 60 Prozent der betreuten Schülerinnen und Schüler haben hier einen Migrationshintergrund. Die ehrenamtlich Engagierten in unserer Initiative haben mittlerweile einen guten Blick dafür, diesen als sehr persönlichen Bewerbungsvorteil sichtbar zu machen.

Name des Unterzeichners: DLA Piper UK LLP	
Bundesland: Bayern, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter	

DLA Piper ist die weltweit größte Rechtsanwaltskanzlei und bietet Unternehmen Full-Service-Rechtsberatung in allen Fragen des Wirtschaftsrechts. Zu unseren Mandanten gehören internationale Konzerne ebenso wie Unternehmen des Mittelstands. In Deutschland beschäftigt DLA Piper über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter 53 Prozent Frauen und 47 Prozent Männer. Um das Verständnis für andere Kulturen zu fördern, veranstaltet DLA Piper auf internationaler Ebene sogenannte Summer Schools. Zu den Diversity-Aktivitäten von DLA Piper gehört die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Kanzlei fördert den Gedanken durch flexible Arbeitszeiten für Mütter und achtet bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. International besetzte Projektteams verschaffen uns bei einer Vielzahl von Mandaten Wettbewerbsvorteile gegenüber rein deutschen Kanzleien. Auch für internationale Spitzenkräfte, die DLA Piper als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen will, ist es häufig wichtig, dass das Unternehmen das Equal-Opportunity-Employment-Prinzip tatsächlich lebt.


<p>Name des Unterzeichners: DVZ Datenverarbeitungszentrum Mecklenburg-Vorpommern GmbH</p>	 <p>DVZ Datenverarbeitungszentrum Mecklenburg-Vorpommern GmbH</p>
<p>Bundesland: Mecklenburg-Vorpommern</p>	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Behinderung, Geschlecht, Alter

In der DVZ M-V GmbH wird eine offene Unternehmenskultur gefördert und gelebt, denn die verschiedenen Fähigkeiten und Talente der Belegschaft sind das wertvollste Kapital für die Zukunft des Hauses. Respekt, Toleranz und gegenseitige Wertschätzung kennzeichnen den Umgang miteinander. Menschen mit Handicap werden seit Jahren integriert. Ein barrierefreies Haus ist hier Selbstverständlichkeit und die Vertretung der Schwerbehinderten sorgt im Betriebsrat und im engen Kontakt mit der Geschäftsführung dafür, dass auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingegangen und somit niemand ausgeschlossen wird. Insgesamt setzt die DVZ M-V GmbH auf eine nachhaltige Personalpolitik. Tiefgreifend umgesetzte Konzepte zu Themen wie der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Menschen mit Behinderung, Frauen im Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 45, interkulturelles Bewusstsein und Gleichbehandlung stärken sowohl die Identifikation mit dem Unternehmen als auch das persönliche Engagement des Einzelnen.

Name des Unterzeichners: Ernst & Young AG	 <i>Quality In Everything We Do</i>
Bundesland:	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Geschlecht

Ernst & Young ist einer der internationalen Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Unser Diversity & Inclusiveness Management basiert auf unserer globalen „People First“-Strategie und ist eine unserer zehn global priorities. D&I Management ist Teil unserer Unternehmensstrategie, denn wir möchten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mandantinnen und Mandanten sowie Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner in ihrer Vielfalt und Einzigartigkeit gleichwertig in den Unternehmensalltag integrieren. Der Schwerpunkt unseres D&I Managements liegt derzeit in der Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses und Bewusstseins für D&I und dessen Nutzen für die Ernst & Young AG. Ein weiterer Fokus unserer Initiativen liegt im Bereich Gender, denn fast die Hälfte unserer Berufsanfängerinnen, aber nur zehn Prozent in unserer Partnerschaft, sind Frauen. Wir wollen daher die Karrierebedingungen für weibliche Professionals verbessern und ihren Anteil in Führungspositionen erhöhen.

Name des Unterzeichners: EUROTÜRK Deutsch-Türkische Gesellschaft e. V.	<h1>EUROTÜRK</h1>
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	
Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität	

EUROTÜRK ist eine deutsch-türkische Gesellschaft. Sie ist nicht nur bei den türkischstämmigen Mitbürgerinnen und Mitbürgern, sondern auch bei den Deutschen, die sich über ein friedliches Zusammenleben mit Migrantinnen und Migranten Gedanken machen, ein fester Begriff geworden. EUROTÜRK ist ein Symbol für freiheitliche Demokratie. EUROTÜRK ist zwar keine politische Partei, aber entschlossen gegen Links- und Rechtsextremismus eingestellt.


In Projekten wie „Pro Ausbildung“, „Mentorenprogramm NRW“, „Pro Nachhilfe“, „Abla-Projekt“, „EIS-Studentenclub“, „TGD-Lotsenprojekt“, Deutsch- und Türkischkursen, Sport für Migrantinnen und Migranten, Vorträge zu gemeinsamen Themen Deutschland – Türkei, Reisen in die Türkei werden Deutsche und Türken sowie alle Interessierten eingebunden.

Name des Unterzeichners: Fachhochschule Erfurt – University of Applied Sciences	
Bundesland: Thüringen	
Branche: Erziehung und Unterricht, Öffentliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Religion/Weltanschauung	

An der FH Erfurt studieren und arbeiten derzeit 4.500 Studierende und 400 Beschäftigte in insgesamt 13 Fachrichtungen, die in sechs Fakultäten organisiert sind. Diese fachliche Vielfalt zeichnet die FH Erfurt besonders aus.

Die FH Erfurt ist international ausgerichtet und pflegt zahlreiche Kooperationen mit Hochschulen in aller Welt. Mit großem Engagement wird die Integration ausländischer Studierender unterstützt. Dem dienen beispielsweise Projekte wie „Fremde werden Freunde“, „TANDEM“, „Café International“ oder der Verein „Springboard to Learning“. Der Erwerb interkultureller Kompetenz hat für die Studierenden der FH Erfurt einen hohen Stellenwert.

Die FH Erfurt trägt seit 2008 das Grundzertifikat „audit familiengerechte hochschule“ und fördert die Vereinbarkeit von Familie und Studium beziehungsweise Beruf aktiv durch hochschulinterne Kinderbetreuung, spezielle Arbeitsräume in der Bibliothek für Studierende oder flexible Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte.


Name des Unterzeichners: Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	
Bundesland: Berlin	

Branche: Erziehung und Unterricht

Beschäftigte: 51–1.000


Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter, Weitere

Die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft – Berlins größte und vielfältigste Fachhochschule – hat circa 530 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und über 9.750 Studierende, die auf fünf Standorte verteilt sind. Diversity ist Bestandteil von Kommunikation und Leitbild der Hochschule. Ziel einer nachhaltigen Politik der Hochschule ist eine individuelle und zielgruppengerechte Implementierung von Gender und Diversity in die Hochschulkultur. Diversity-Aktivitäten weisen auf die Vielfalt der Ausbildung, die Studien- und Organisationsstrukturen, auf Schlüsselkompetenzen sowie die Komplexität von Institutionalisierungsprozessen hin. Zielvereinbarungen, Chancengleichheitsfonds, Gleichstellungskonzept, Gender- und Diversity-Aspekte in Lehre, Forschung und Personalführung sowie Flexibilität und Familienfreundlichkeit sind einige Aktivitäten. Als innovative Hochschule wurde die FHTW mehrfach für Chancengleichheit und Barrierefreiheit ausgezeichnet. Seit August 2007 ist die FHTW Mitglied der „Charta der Vielfalt“.

Name des Unterzeichners: FedEx Express Corporation	
Bundesland: Hessen	
Branche: Verkehr- und Nachrichtenübermittlung, Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Religion/Weltanschauung	

Seit der Gründung von FedEx vor 35 Jahren steht der Mensch im Mittelpunkt des Express-Transportunternehmens. Respekt für alle Menschen zu zeigen ist bei uns ein fundamentaler Wert und gelebte Praxis. Die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Unternehmenskultur wie auch unserer Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner ermöglicht es FedEx als globales Unternehmen, den Kundenbedürfnissen besser zu entsprechen und auf dem weltweiten Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

In Deutschland agiert FedEx Express seit 25 Jahren. Derzeit beschäftigen wir über 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter internationaler Herkunft. Wir setzen unter anderem auf flexible Arbeitszeiten, um Freiräume für religiöse und kulturelle Entfaltung zu schaffen oder den Wiedereinstieg in den Beruf nach der Elternzeit zu erleichtern. Darüber hinaus legt FedEx großen Wert darauf, die Integration seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Über ein Budget, das jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter jährlich für seine individuelle Weiterbildung zur Verfügung steht, vermitteln wir beispielsweise Sprachtrainings.

Name des Unterzeichners: Flüchtlingsrat Niedersachsen e. V.	 Flüchtlingsrat Niedersachsen e.V.
Bundesland: Niedersachsen	

Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter, Religion/Weltanschauung

Der Flüchtlingsrat Niedersachsen e. V. tritt der Diskriminierung von Flüchtlingen entgegen und leistet einen Beitrag zur Integration. Er ist bestrebt, der Ausgrenzung von Flüchtlingen entgegen zu wirken und ihnen zum Beispiel einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu eröffnen. In seiner Geschäftsstelle beschäftigt der Flüchtlingsrat Niedersachsen (ehemalige) Flüchtlinge und hier Geborene, Personen unterschiedlicher Religionen und jüngere wie ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die genannten Personengruppen ergänzen sich mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnissen über Flucht und Integrationsperspektiven in Deutschland in der gemeinsamen Arbeit.

Name des Unterzeichners: Ford-Werke GmbH	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	
Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere	

Vielfalt bedeutet Stärke. Vielfalt ist eine der Stärken unseres Unternehmens, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 50 Nationen zusammenarbeiten. Deshalb ist Diversity seit Jahren ein Eckpfeiler der weltweiten Ford-Unternehmenskultur. Neben anderen Elementen geht es dabei im Wesentlichen um Wertschätzung einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters, unabhängig davon, welcher Nationalität, Religion, sexuellen Identität oder gesellschaftlichen Gruppe sie oder er angehört. Diversity ist weder ein Programm noch eine Initiative. Der Begriff steht vielmehr für den ganzheitlichen Ansatz, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance und Potenzial für diese selbst, aber auch für das Unternehmen zu verstehen. Sichtbarer Ausdruck hierfür sind die vielen Aktivitäten im Unternehmen, an denen sich eine große Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv beteiligen und ständig neue Ideen entwickeln, die langfristig eine Kulturveränderung im Sinne von Diversity bewirken werden.

Name des Unterzeichners: Förderverein internationales Fluchtmuseum e. V.	
Bundesland: Niedersachsen	
Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität	

In unserem Verein sind gegenwärtig drei Personen mit Migrationshintergrund ehrenamtlich tätig. Die Vielfalt unserer Mitglieder zu fördern und zu nutzen ist seit Vereinsgründung erklärtes Ziel. Das hat zur Folge, dass die selbstbestimmte und partnerschaftliche Teilhabe an Kultur- und Bildungsproduktion für Migrantinnen und Migranten, also auch für Asylbewerberinnen und Asylbewerber mit unterschiedlichem Status, verbessert werden konnte. Unsere Diversity-Aktivitäten nehmen zudem positiven Einfluss auf die Zielsetzungen und Strategien der im Netzwerk engagierten Vereine, Personen und Gruppen.

Name des Unterzeichners: Forschungszentrum Dresden-Rossendorf e. V.	 Forschungszentrum Dresden Rossendorf
Bundesland: Sachsen	
Branche: Forschung und Entwicklung (Medizin)	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht	

Das Forschungszentrum Dresden-Rossendorf legt großen Wert auf eine breite internationale Ausstrahlung. Dies betrifft zum einen die Sichtbarkeit der eigenen wissenschaftlichen Leistungen in der internationalen Community und zum anderen die Bereitstellung unikatler Forschungseinrichtungen für ausländische Nutzer sowie die Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs aus mehr als 20 Ländern. Für unsere ausländischen Gäste wurde im Internet ein spezieller WELCOME GUIDE eingerichtet. Daneben engagieren wir uns gemeinsam mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen der Region in dem Projekt DRESDEN WELCOME GUIDE der Landeshauptstadt Dresden.


Um für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch gute Möglichkeiten für die Kinderbetreuung zu verbessern, wurde ein Kooperationsvertrag mit einer Kindertagesstätte in unmittelbarer Nähe des Forschungszentrums abgeschlossen. Auch die Kinder unserer ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dort herzlich willkommen.

Name des Unterzeichners:

FrauenComputerZentrumBerlin e. V.


Bundesland: Berlin**Branche:** Erziehung und Unterricht, Vereine, Verbände, Interessengruppen**Beschäftigte:** 1–50**Diversity-Fokus:** Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter

Diversity Management verstehen wir als Gender Diversity Management. Mit seinen vielfältigen IT-Lernangeboten für diverse weibliche Zielgruppen trägt das FrauenComputerZentrumBerlin (FCZB) seit 1984 zur Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft bei. Um der Vielfalt der Lernbedarfe unserer Kundinnen gerecht werden zu können, entwickeln wir bewusst unsere Diversity-Kompetenzen (unter anderem mit einem jahrelangen interkulturellen Teamtraining) und haben durch gezielte Diversity-Orientierung bei der Einstellung zum Beispiel von Frauen mit Migrationshintergrund unsere Personalzusammensetzung verändert. Außerdem sind unser Leitbild und unsere PR-Strategien auf die Sichtbarkeit der Inklusion unterschiedlicher Zielgruppen orientiert. Dadurch hat sich zum Beispiel der Anteil von Frauen mit Migrationshintergrund in unseren Fortbildungen deutlich erhöht. Gleichzeitig arbeiten wir gemeinsam mit Unternehmen und Institutionen an der Sensibilisierung und Entwicklung ihrer Diversity-Kompetenz.

Name des Unterzeichners: GFFB gGmbH	
Bundesland: Hessen	
Branche: Öffentliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter	

Die GFFB gGmbH ist eine Gesellschaft, die an vier Standorten der Region Frankfurt-Rhein-Main in enger Zusammenarbeit mit örtlichen Jobcentern und Kommunen Beschäftigung fördernde Angebote für langzeiterwerbslose Menschen anbietet. Bei diesen Angeboten wird auf die besonderen Lebenslagen Rücksicht genommen, zum Beispiel alleinerziehende Mütter, Migrantinnen und Migranten mit Sprachproblemen, ältere Erwerbslose sowie Menschen mit psychischen oder physischen Beeinträchtigungen.


Die qualifizierenden Beschäftigungsangebote der GFFB sollen Möglichkeiten eröffnen, nach längerer Zeit der Erwerbslosigkeit neue Arbeitserfahrungen zu machen, eine individuelle Integrationsstrategie zu entwickeln und an Vermittlungshandicaps zu arbeiten. Das für die Umsetzung dieser Programme erforderliche Personal wird sensibilisiert und qualifiziert, um den individuellen Problemlagen der unterschiedlichen Gruppen gerecht zu werden. Die Verwirklichung von Chancengleichheit ist Bestandteil des Unternehmensleitbilds der GFFB gGmbH.

Name des Unterzeichners: HandWERK – Das Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Bremen gGmbH	
Bundesland: Bremen	
Branche: Erziehung und Unterricht	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität	

Mit dem Projekt „Integrationsmanagement im Handwerk“ stellt das HandWERK den Auf- und Ausbau eines systematischen betrieblichen Integrationsmanagements im Handwerk in den Mittelpunkt, indem es auf eine verbesserte Ausbildung der Ausbilder, ein eigenständiges Modulangebot für Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber sowie Führungskräfte und auf die Sensibilisierung für eine Steigerung der betrieblichen Integration von Migrantinnen und Migranten abzielt.

Dazu gehört in enger Kooperation mit dem Projekt des IAW „Instrumente für ein Diversity Management“:

- Sensibilisierung des Bremer Handwerks für Integrations- und Diversity Management
- Diversifizierung von AEVO-Inhalten
- Qualifizierung von Multiplikatoren (Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber, Ausbilderinnen und Ausbilder, Dozentinnen und Dozenten) zu Integrations- und Diversity-Management-Strukturen
- Systematische Vorbereitung von Migrantinnen und Migranten aus der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung (ÜLU) auf ihre Integration in Unternehmen
- Mitarbeit an Entwicklung und Auswertung der Module

Name des Unterzeichners: Handwerkskammer Region Stuttgart	 Handwerkskammer Region Stuttgart
Bundesland: Baden-Württemberg	


Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter

Die Handwerkskammer Region Stuttgart vertritt die wirtschaftspolitischen Interessen der rund 30.000 Handwerksbetriebe der Region. Darüber hinaus nehmen wir umfangreiche hoheitliche Aufgaben (zum Beispiel in der beruflichen Bildung) wahr und bieten unseren Mitgliedsbetrieben eine breite Palette an Dienstleistungen. Dazu gehören beispielsweise die betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Beratung der Unternehmen und ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsangebot für Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Angesichts der starken Konkurrenz in der Wirtschaftsregion Stuttgart sind unsere Handwerksbetriebe in besonderem Maße auf ausländische Nachwuchskräfte, technikbegabte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Erfahrungen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angewiesen. Als Servicepartner unterstützen und fördern wir alle Initiativen, die der Vielfalt in unseren Mitgliedsbetrieben zugutekommen.

Name des Unterzeichners: Heinrich Böll Stiftung e. V.	
Bundesland: Berlin	
Branche: Erziehung und Unterricht, Öffentliche Dienstleistungen, Vereine, Verbände, Interessengruppen	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung	

Leitbild und gelebte Stiftungskultur zeugen von dem hohen Stellenwert, den Diversity und Förderung von Vielfalt für die Heinrich Böll Stiftung haben. Die satzungsmäßig verankerten Grundwerte für eine genderorientierte und interkulturelle Demokratie prägen die politische Bildungsarbeit im In- und Ausland wie auch die Hochbegabtenförderung. Die Personalpolitik der Heinrich Böll Stiftung ist von Beginn an auf Vielfalt und Chancengleichheit ausgerichtet, was sich auch in den Zielvorgaben, mindestens 50 Prozent Frauen und 10 Prozent Migrantinnen und Migranten auf allen Ebenen zu beschäftigen, niederschlägt. Die Heinrich Böll Stiftung nutzt ihre politischen und fachlichen Kompetenzen, um das Verständnis für Diversity in der Gesellschaft zu vertiefen und die Akzeptanz für Vielfalt und Verschiedenheit zu fördern. Das Diversity-Referat konzentriert sich auf das Spannungsfeld zwischen Vielfalt, Differenz und gemeinsamen Werten. Im Bereich Geschlechterpolitik sind aktuelle Schwerpunkte zum Beispiel der europäische Vergleich und das Thema Grundsicherung.


<p>Name des Unterzeichners: Henkel AG und Co. KGaA</p>	
<p>Bundesland: Nordrhein-Westfalen</p>	

Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter

Ein Baustein für den Erfolg heißt Diversity – die Vielfalt im Unternehmen. Wir sind überzeugt, dass die unterschiedlichen Kulturen und Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns helfen, unsere Märkte besser zu verstehen, um langfristig erfolgreich zu sein. Diversity leistet so einen wichtigen Beitrag zu Kreativität, Innovation und wirtschaftlicher Stärke. In diesem Bewusstsein fördern wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Fähigkeiten und schätzen ihre individuellen Eigenschaften und Besonderheiten als wichtige Werte für das Unternehmen. Diese Wertschätzung ist in unseren Unternehmenswerten verankert. Henkel begreift Diversity als ganzheitlichen Ansatz und wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur. Es geht Henkel nicht um die Erfüllung bestimmter Quoten, da Stellenbesetzungen ausschließlich nach Kompetenz und Potenzial erfolgen. Diversity steht dafür, mit gemischten Teams noch stärker die ökonomischen, kreativen und innovativen Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuschöpfen.


Name des Unterzeichners: Hermes Logistik GmbH & Co. KG	
Bundesland: Hamburg	

Branche: Öffentliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Alter

Die Hermes Logistik GmbH ist Deutschlands größter postunabhängiger Logistikdienstleister und gerade durch die Internationalisierung legen wir schon lange Wert darauf, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit verschiedenen ethnischen Hintergründen zu gewinnen. Die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ bestärkt die aktive Anerkennung der Vielfältigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Unternehmenskultur des gegenseitigen Respekts. Zurzeit sind Menschen aus 44 Nationen bei Hermes beschäftigt. Die Altersbandbreite ist weit gefächert und neben der Förderung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird durch Ausbildung und Traineeprogramm jungen Menschen die Möglichkeit gegeben, einen Einstieg in das Berufsleben zu finden. Die Frauenquote im Unternehmen beträgt 35 Prozent und steigt stetig an. Die verschiedenen Teilzeitarbeitsmodelle ermöglichen zum Beispiel jungen Müttern den Wiedereinstieg ins Berufsleben. Auch die „Job Kontakt“-Messe wird von der Hermes Logistik GmbH als Kooperationspartner unterstützt.


Name des Unterzeichners: hiba impulse gmbh	
Bundesland: Berlin	

Branche: Erziehung und Unterricht, Öffentliche Dienstleistungen, Sonstige

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Wir arbeiten in einem Team von acht Kolleginnen und Kollegen. Zwei von uns haben einen Migrationshintergrund. Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Wir haben flexible Arbeitszeiten und wir unterstützen unsere Kolleginnen bei der Betreuung der Kleinkinder in Not-situationen, indem eine Spielecke im Büro eingerichtet ist und wir eine Aushilfskraft für die Betreuung zur Verfügung stellen. Der generationsübergreifende Austausch in unserem Team ist uns sehr wichtig und wird in wöchentlichen Teamsitzungen gehütet und gepflegt. In unserer Arbeit als Fortbildungsinstitut stehen wir in engem Kontakt mit Schulen, Bildungsträgern und Betrieben und machen das Thema Diversity Management immer wieder zum Seminarschwerpunkt.

Name des Unterzeichners: HypoVereinsbank AG, Member of UniCredit Group	
Bundesland: Bayern	

Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter

Die HypoVereinsbank hat vor mehr als 15 Jahren damit begonnen, die Vielfalt ihrer Beschäftigten mit gezielten Maßnahmen zu fördern und zu nutzen. Die Förderung der Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern wurde durch eine Betriebsvereinbarung fest in der Personalpolitik der Bank verankert. Das HVB-Mentoring-Programm unterstützt zudem weibliche Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung, um langfristig den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern.

Unser Work-Life-Balance-Konzept soll für die unterschiedlichen Phasen des Berufslebens sinnvolle Arbeitsmodelle und Angebote verwirklichen, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsangebote oder Unterstützung beim Wiedereinstieg nach einer Berufspause. In dem Projekt „Bank der Generationen“ geht es um den demografischen Wandel: Eine längere Lebensarbeitszeit sowie lebenslanges Lernen erfordern ein Umdenken aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diversity ist damit fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur und unseres Code of Conduct.

Name des Unterzeichners: IBM Deutschland GmbH	
Bundesland: Baden-Württemberg	
Branche: Informationstechnologie	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung	

IBM ist mit einem Umsatz von 98,8 Milliarden Dollar im Jahr 2007 einer der weltweit größten Anbieter von Informationstechnologie (Hardware, Software und Services). Das Unternehmen beschäftigt rund 356.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist in über 170 Ländern aktiv. Mit etwa 21.500 Beschäftigten an rund 40 Standorten ist die IBM Deutschland GmbH die größte Ländergesellschaft in Europa.

Diversity ist für die IBM ein sehr bedeutsamer Unternehmensgrundsatz und bedeutet nicht nur die Achtung der Würde und Rechte jedes Einzelnen, sondern vielmehr Verständnis, Wertschätzung und Offenheit gegenüber menschlichen und kulturellen Unterschieden.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wird dabei unterstützt, die persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und optimal einzusetzen.

Als Arbeitgeber haben wir uns zum Ziel gesetzt, Arbeitsbedingungen zu schaffen, durch die niemand ausgegrenzt oder benachteiligt wird, und eine Arbeitsumgebung zu gewährleisten, die frei von jeglicher Form von Belästigung ist.


Name des Unterzeichners: Ikea Deutschland GmbH & Co. KG	 Wohnst du noch oder lebst du schon?
Bundesland: Hessen	

Branche: Handel

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Weitere


Ikea Deutschland setzt im Diversity Management bewusst auf die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese können zum Beispiel auf ein Handbuch zurückgreifen, in dem vorbildliche Projekte der einzelnen Ikea-Standorte zu den Themen Familie und Beruf, Älter werden, Gesundheitsvorsorge, Interkulturelles, Barrierefreiheit und Suchtprävention vorgestellt werden. Zusätzlich gibt es ein interkulturelles Mitarbeiter-Netzwerk, das zum Beispiel dafür gesorgt hat, dass während des Fastenmonats Ramadan (2008 im September) die Öffnungszeiten der Kantinen erweitert werden, sodass auch muslimische Kolleginnen und Kollegen während der Spätschicht abends das Fasten brechen können. Mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben daraufhin ihre Urlaubsanträge für September zurückgezogen, da sie nun das Fasten und ihre Arbeitszeiten in Einklang bringen können. Das ist für das Unternehmen ein unschätzbare Vorteil, da mit dem Erscheinen des neuen Katalogs zum 1. September eine der arbeitsreichsten Phasen beginnt.

Name des Unterzeichners: Infineon Technologies AG	
Bundesland: Bayern	
Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung	

Diversity ist aus unserem heutigen Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken. Bei Infineon arbeiten etwa 30.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 99 Nationen in 24 Ländern. Jeder trifft täglich in den verschiedenen Abteilungen, Teams und Projekten auf Kolleginnen und Kollegen, die sich in wesentlichen Merkmalen unterscheiden: Sei es hinsichtlich ihrer Lebens- und Berufserfahrung, persönlicher Sichtweisen, ihres Arbeitsstils und Temperaments, ihrer vielfältigen Bedürfnisse oder auch bezüglich Alter, Geschlecht, Herkunft, Kultur, Religion und sexueller Orientierung.

Entscheidend ist ein Arbeitsklima, in dem die Vielfältigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit auch ihrer Ideen und Perspektiven entscheidend zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

In Deutschland werden wir uns zunächst mit den Themen „Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf“, „Unternehmenskultur der Chancengleichheit“ sowie „Demografischer Wandel“ in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Standorten beschäftigen.


Name des Unterzeichners: IUK Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung GmbH	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter, Weitere

Unser Unternehmen trägt den Diversity-Gedanken nach außen, indem unsere Produkte und Dienstleistungen einen expliziten Diversity-Bezug haben: So machen wir beispielsweise in der Führungskräfteentwicklung die Vermittlung von Diversity-Kompetenz stark. In der Fortbildung von Beraterinnen und Beratern sind diversity-sensible Beratungsstrategien Kern unserer Module. Im Rahmen von Projekten der Europäischen Union erarbeiten wir mit Partnerorganisationen aus den Mitgliedsländern Diversity-Strategien und Fortbildungskonzepte für den privatwirtschaftlichen und den öffentlichen Sektor (aktuell: LEONARDO-Projekt Development of Diversity in Europe). Die Entwicklung eigener Diversity-Kompetenz und hoher Sprachkompetenz hat unserem Unternehmen Aufträge in Rumänien, Spanien und Litauen gebracht.

Name des Unterzeichners: Jacobs University Bremen gGmbH	
Bundesland: Bremen	
Branche: Erziehung und Unterricht	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung	

Die Jacobs University hat derzeit 1.100 Studentinnen und Studenten aus circa 90 Nationen, weniger als ein Viertel sind Deutsche. Interkulturelles Verständnis und die Fähigkeit, mit diversen Kulturen arbeiten zu können, gehört neben den anspruchsvollen akademischen Programmen zum Kern des Selbstverständnisses.

Kulturelle Diversität und der Umgang damit ist Thema von Forschung, der Menschenbildung in unseren Colleges, des internen Trainings und der für Externe angebotenen Weiterbildung. Studentinnen und Studenten werden schon vor ihrer Ankunft mit den Gegebenheiten vertraut gemacht und erhalten während einer Orientierungswoche erste Trainingseinheiten. Geplant ist, die Wirkung dieser Trainings in unserem eigenen verhaltenswissenschaftlichen Labor zu prüfen, weiter zu entwickeln und auch extern anzubieten.

Die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden mit dem eben erfolgten zweiten Audit bestätigt. Die Universität hat unter anderem auch eine eigene zweisprachige Kindertagesstätte auf dem Campus.

Name des Unterzeichners:

Johnson Controls Automotive Experience

Bundesland: Nordrhein-Westfalen**Branche:** Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe**Beschäftigte:** Mehr als 1.000**Diversity-Fokus:** Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht , Alter

Johnson Controls ist ein globales Unternehmen mit mehr als 140.000 Beschäftigten an weltweit über 1.300 Standorten. Um unser Wachstum und unseren Erfolg fortzuführen, rekrutieren wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einem vielfältigen Kandidatenpool. Wir schätzen die einzigartigen Beiträge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlichster Herkunft aus der ganzen Welt.

Wir achten, schätzen und nutzen die Unterschiede unserer Beschäftigten als einen Wettbewerbsvorteil. Sie sind Grundlage für neue Ideen und Produkte. Wir fördern ein Umfeld, in dem jeder die Gemeinsamkeiten und Unterschiede unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden und Gemeinden schätzt und sich Talente frei entfalten können. Vielfalt und Einbeziehung ist für das Management ein wichtiger Bestandteil strategischer Planungen. Wir bieten fortlaufend Workshops an, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, kulturelle Vielfalt in der Belegschaft zu verstehen und deren Nutzen zu erkennen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen Strategien kennen, um konstruktive Arbeitsbeziehungen aufzubauen.

Name des Unterzeichners: Kalima News Shikiba Babori	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	

Branche: Medien, Kultur

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Religion/Weltanschauung

Die Arbeit unseres Unternehmens basiert zum großen Teil auf Menschen mit Migrationshintergrund. Die dadurch entstehende Vielfalt soll auch zukünftig gefördert und genutzt werden. Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es, gemeinsam Konflikte anzugehen und Brücken der Verständigung zu schlagen, um dadurch möglichst zielorientiert von den Stärken des anderen zu lernen.

Name des Unterzeichners: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	
Bundesland: Berlin	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere	

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger, nationaler Firmen in 145 Ländern. In Deutschland gehören wir zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und sind mit über 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 24 Standorten präsent. Dabei ist unsere Mitarbeiterstruktur genauso vielfältig und interessant wie unsere Mandantinnen und Mandanten. Persönliche und berufliche Vielfalt ist bei KPMG ausdrücklich gewünschte, geförderte und gelebte Praxis. Diversity steht bei uns für eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung – unabhängig von Alter, Behinderung, Geschlecht, Herkunft, Religion und sexueller Identität. Bereits im Juni 2006 wurde KPMG für familienbewusste Personalpolitik mit dem Grundzertifikat „berufundfamilie“ ausgezeichnet. Darüber hinaus engagieren wir uns durch Mentoring-Programme, Networking-Veranstaltungen und Trainings. Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ haben wir öffentlich unterstrichen, wie wichtig uns Vielfalt und gegenseitiger Respekt sind. Heute und in Zukunft.

<p>Name des Unterzeichners: Kraft Foods Deutschland GmbH</p>	
<p>Bundesland: Bremen</p>	

Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe


Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter

Als ein großer Lebensmittelkonzern beschäftigen wir etwa 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 150 Ländern. Diversity bedeutet für uns, dass sich die Vielfalt der Bevölkerung in unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern widerspiegelt. Diese Vielfalt respektieren und schätzen wir. Wir brauchen sie außerdem, um die Potenziale unserer Marken auszuschöpfen und unsere Prozesse zu verbessern. Dass Diversity einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Kraft Foods leistet, macht uns stolz.

Die Zufriedenheit und Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist uns wichtig. Deshalb setzt sich Kraft Foods dafür ein, unterschiedliche Lebens- und Arbeitsmodelle mit den Ansprüchen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Bereits seit einigen Jahren haben wir ein Diversity Council mit Vertretern aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Themen wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Frauen im Management, ältere Mitarbeiter, interkulturelles Bewusstsein, Respekt vor dem Partner, Menschen mit Behinderung.

Name des Unterzeichners: KWB (Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V.)	 Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.
Bundesland: Hamburg	

Branche: Erziehung und Unterricht, Vereine, Verbände, Interessengruppen


Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht,
 Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Die KWB e. V. erbringt seit 18 Jahren Dienstleistungen für Unternehmen und öffentliche Auftraggeber mit einem Schwerpunkt auf innovativen Projekten zur Qualifizierung und Beschäftigungsförderung. Die Projekte WorkLife, Potenzial 45plus und BQM unterstützen Betriebe bei der Umsetzung einer an Vielfalt orientierten Personalpolitik.

Diese hat sich auch die KWB auf die Fahnen geschrieben. Circa 28 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen Migrationshintergrund. Bei der Gewinnung von Unternehmen für die Ausbildung junger Migrantinnen und Migranten sowie der Beratung von Jugendlichen und Eltern aller Nationalitäten sind die interkulturellen Kompetenzen der Belegschaft ein großer Gewinn.

Ebenso wichtig ist der KWB die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flexible Teilzeitarbeitsplätze und kooperiert am Standort City Nord mit der dortigen Kita. Großgeschrieben wird auch die Einbeziehung der Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Fünftel der Belegschaft ist älter als 50 Jahre.

Name des Unterzeichners: Leibniz-Institut für Festkörper- und Werkstoffforschung Dresden e. V.	 Leibniz-Institut für Festkörper- und Werkstoffforschung Dresden
Bundesland: Sachsen	


Branche: Materialforschung

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Alter

Das Leibniz-Institut für Festkörper- und Werkstoffforschung Dresden (IFW) verfolgt den Anspruch, zu den international führenden Forschungsinstituten auf dem Gebiet der naturwissenschaftlich fundierten Materialwissenschaft zu gehören. Das IFW kooperiert weltweit mit Forscherteams und ist international stark vernetzt. Dies drückt sich in einer hohen Zahl ausländischer Gastwissenschaftler, Stipendiaten und Doktoranden aus. Das IFW sieht darin ein großes Potenzial für die Kreativität und Leistungsfähigkeit, das bewusst gefördert und genutzt wird. Zu den umgesetzten Maßnahmen gehören die Beteiligung des IFW am Welcome-Center der Stadt Dresden, die Finanzierung und Organisation von Deutschkursen für nichtdeutschsprachige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Englischkurse für die Angestellten in der Verwaltung.

Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es außerdem, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Das IFW Dresden hat 2006 das Grundzertifikat „berufundfamilie“ erhalten.

Name des Unterzeichners: Lindt & Sprüngli GmbH	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	

Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Religion/Weltanschauung

Unser Unternehmen beschäftigt in Spitzenzeiten bis zu 2.000 Mitarbeiter, circa 50 Prozent davon mit Migrationshintergrund. Seit über zehn Jahren arbeiten wir in multikulturellen Teams im Fertigungsbereich. Durch die kulturelle Heterogenität ist ein Lernprozess eingeleitet worden, der eine aufgeschlossene, von Toleranz und Respekt geprägte Unternehmenskultur geformt hat. Indem die persönlichen Eigenheiten jedes Einzelnen respektiert werden, entstehen Vertrauen, Fairplay und Freude an der Zusammenarbeit. Das Resultat sind eine seit Jahren kontinuierlich steigende Produktivität und eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Marke, was sich in der hohen Qualität unserer Produkte widerspiegelt.

Name des Unterzeichners: Macquarie Capital [Europe] Ltd / Macquarie Group	
Bundesland: Hessen	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Religion/Weltanschauung	

Die Macquarie-Gruppe ist seit 1989 in Deutschland tätig und führt seitdem regelmäßig Schulungen im Bereich „Equal Employment Opportunities“ und „Appropriate Workplace Behaviour“ durch. Da Macquarie weltweit in 25 Ländern vertreten ist, sind unsere Büro- und Projektteams meist international zusammengesetzt. In Deutschland haben 18 Prozent unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Migrationshintergrund und zehn Prozent eine ausländische Staatsangehörigkeit. Macquarie unterstützt seine ausländischen Angestellten bei der Integration in das Unternehmen und das Land durch von Macquarie gezahlte Sprachkurse und fremdsprachige Zeitungen und steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch bei Behördengängen wie zum Beispiel bei der Verlängerung von Aufenthaltsgenehmigungen zur Seite.

Name des Unterzeichners:

McDonald's Deutschland Inc.

Bundesland: Bayern**Branche:** Systemgastronomie**Beschäftigte:** Mehr als 1.000**Diversity-Fokus:** Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter

Diversity bedeutet Vielfalt und Vielfalt braucht Individualität. Diversity ist bei McDonald's weder ein Programm noch eine Initiative. Es ist vielmehr Teil einer Unternehmenskultur, die die Unterschiede der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance und Potenzial für diese selbst, aber auch für das Unternehmen begreift. Mit im Jahresdurchschnitt rund 55.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind McDonald's Deutschland Inc. und seine Franchise-Nehmer der größte Arbeitgeber und Ausbilder in der Gastronomie in Deutschland. Eine besondere Stärke unseres Unternehmens ist die Vielfalt der Menschen, die bei uns beschäftigt sind. Dies ist einer der Eckpfeiler der weltweiten McDonald's-Unternehmenskultur. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stammen aus 120 Nationen und profitieren von den vielen kulturellen Hintergründen. McDonald's fördert die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gezielte Talentförderungsprogramme. Aber wir sorgen auch durch individuell vereinbarte Arbeitszeitmodelle für einen erleichterten Zugang zum Arbeitsmarkt.

Name des Unterzeichners: Media Consulta Deutschland GmbH	
Bundesland: Berlin	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter	

Im Mai 2007 hat Media Consulta (MC) die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Darin drückt sich unser Engagement gegen Diskriminierung jeder Art aus. Diversity Management, Umweltschutz, die Förderung der Dritten Welt und die Unterstützung von Bildung und Wissenschaft: MC übernimmt gesellschaftliche Verantwortung. Die Integration von Vielfalt ist dabei seit Gründung der PR- und Werbeagentur im Jahr 1993 strategischer Ansatz. Mit 56 Network-Agenturen weltweit, darunter allen 27 EU-Staaten, ist MC das größte deutsche Agenturnetzwerk. Mit dem Schwerpunkt der integrierten Kommunikation arbeiten MC-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Disziplinen, Arbeitswelten und Kulturen eng miteinander zusammen. Wir wissen, dass das interkulturelle Miteinander frei von Vorurteilen und geprägt von gegenseitigem Respekt sein muss. So bereichert kulturelle Vielfalt auch im wirtschaftlichen Sinne. MC erlebt täglich, dass Diversity funktioniert – intern und in der Partnerschaft mit unseren internationalen Kunden.

Name des Unterzeichners:

Mercure Hotel Walsrode
Vorbrück Hotelbetriebsges. mbH & Co. Walsrode KG



Bundesland: Niedersachsen

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Geschlecht, Alter, Religion/Weltanschauung

Unser Unternehmen beschäftigt 25 Prozent Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Vor zwei Jahren haben wir begonnen, die Vielfalt unserer Beschäftigten gezielt zu fördern und zu nutzen. Für das Sprachangebot an unsere Gäste haben wir dadurch derzeit elf Sprachen anzubieten. Über die Migrantinnen und -kollegen versuchen wir, neu im jeweiligen Heimatmarkt Fuß zu fassen und neue Gäste zu suchen. Für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wir durch externe Schulungen ihre Sprachkenntnisse verbessern können. In der internen Zusammenarbeit haben wir viele „Grenzen abgebaut“. Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es außerdem, dass Migrantinnen und Migranten aus ihrer Heimat berichten, Dias zeigen oder ihre Jugend und Lebensverhältnisse beschreiben. Das führt zu einem hohen Verständnis untereinander.

Name des Unterzeichners: Metro AG / Metro Group	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	

Branche: Handel

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter

Für die Metro Group als international tätiges Handelsunternehmen stellt die Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ihrer großen Stärken dar. Verschiedenheit eröffnet außergewöhnliche Chancen und schafft die notwendigen Voraussetzungen für optimale Lösungen in einem internationalen Wettbewerbsumfeld. Vor diesem Hintergrund fördert die Metro Group ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren jeweiligen Fähigkeiten und ihrem Leistungsvermögen. Die Unternehmenskultur ist geprägt von Offenheit und Toleranz. Zudem ermuntert das Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrer Vielfalt begründeten Kompetenzen im täglichen Umgang mit den Kundinnen und Kunden einzubringen. Dieses Leitbild und die damit verbundenen Maßnahmen der Personalpolitik stellt die Metro Group unter das Motto „Vorsprung durch Vielfalt“. So werden beispielsweise „ethnische Kundenberaterinnen und -berater“ eingesetzt, die gezielt als Ansprechpartner für Kundinnen und Kunden mit dem gleichen sprachlichen und kulturellen Hintergrund zur Verfügung stehen.

Name des Unterzeichners:

Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA

**Bundesland:** Baden-Württemberg**Branche:** Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe**Beschäftigte:** Mehr als 1.000**Diversity-Fokus:** Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter


Als französisches Unternehmen, das in 69 Ländern produziert und in 170 Ländern Verkaufspräsenz zeigt, ist Vielfalt ein natürlicher Teil unseres Arbeitsalltags. Die Unternehmensleitung fordert und fördert die Vielfalt, zum Beispiel in Bezug auf Nationalitäten, Kulturen, Ratio der Geschlechter, Behinderungen und Altersstruktur.

Vielfalt ist in unseren Unternehmenswerten verankert, von denen einer „die Achtung vor dem Menschen“ ist. In unserer Charta „Leistung und Verantwortung“ steht: „Wir wollen unseren Mitarbeitern ohne Unterschied die echte und faire Chance zur persönlichen und gesellschaftlichen Entfaltung geben“, und weiter: „Wir sehen kulturelle Vielfalt als Bereicherung an, sie trägt wesentlich zur Qualität und Kreativität des Austauschs untereinander bei.“ Eine unserer strategischen Orientierungen lautet: „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen an der ihnen übertragenen Verantwortung wachsen und sich entfalten. Wir fördern die menschliche Vielfalt, weil sie eine Bereicherung darstellt.“

Name des Unterzeichners: mitte consult GbR	
Bundesland: Berlin	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter, Religion/Weltanschauung	

Die mitte consult GbR ist ein Beratungsunternehmen, das die Begleitung von Strategie-prozessen, Kompetenzentwicklung und Konfliktmanagement anbietet: für Organisationen, Gruppen und Personen, in Veränderungsprozessen auch mit großen Gruppen, Workshops, Trainings und Coachings.

Spezielle Dienstleistungen sind die Implementierung von Diversity Management als Strategieelement, unser Programm rund um Auslandsentsendungen („PIAF – Person im Ausland im Fokus“), Awareness-Trainings und das Diversity Institute, powered by mitte consult.


Name des Unterzeichners: Nestlé Deutschland AG	
Bundesland: Hessen	

Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter

Vielfalt nimmt bei Nestlé in Deutschland eine herausgehobene Stellung ein. Entsprechend ist in den Nestlé-Unternehmensgrundsätzen festgelegt, dass Karrierechancen auf der Grundlage der Verdienste der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bieten sind, unabhängig von Rasse, Alter, Staatsangehörigkeit, Religion, Geschlecht, Invalidität/Gebrechen oder Dienstalter. Mit einem speziellen Familienservice sowie eigenen Kindergartenplätzen unterstützt Nestlé in Deutschland die Rückkehr in den Beruf. In Teams und über alle Hierarchiestufen hinweg wird eine ausgewogene Mischung der Geschlechter (Frauen 38 Prozent, Männer 62 Prozent), von jüngeren und älteren Beschäftigten (27 Prozent über 50 Jahre) sowie von Beschäftigten mit Behinderung (fünf Prozent) und mit ausländischer Staatsangehörigkeit (zehn Prozent) angestrebt und als Bereicherung gesehen. Regelmäßig entsendet Nestlé Deutschland eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Ausland und nimmt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Nestlé-Märkte in Deutschland auf.

Name des Unterzeichners: Nortel GmbH	
Bundesland: Hessen	
Branche: Verkehr- und Nachrichtenübermittlung	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Geschlecht	

Nortel als größter Telekommunikationsausrüster Kanadas legt seit vielen Jahren einen hohen Wert auf die Vielfalt seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Nortel GmbH setzt diese Philosophie der Vielfalt auch in Deutschland um.

Mitarbeiter aus vielen Nationen, Frauen in Männerberufen, Männer in Frauenberufen, verschiedene Religionen – bei Nortel haben wir von allem etwas; und es ist uns wichtig, diese Vielfalt zu leben. Denn nur eine Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sorgt für eine Vielfalt von guten Ideen. Und die brauchen wir, um auf dem hart umkämpften Markt für Telekommunikation erfolgreich zu agieren. Wir erwarten von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie aufeinander zugehen und ohne Vorurteile zu einem guten, erfolgreichen Team zusammenwachsen. Dafür bekommen sie von uns viel Freiheit – darin, wie sie ihre Arbeit gestalten, ob sie im Büro oder von zu Hause aus arbeiten und wann sie dies tun. Bei alledem legen wir einen besonderen Schwerpunkt auf die Förderung weiblicher Mitarbeiter.


Name des Unterzeichners:

Paritätisches Bildungswerk e. V.

Bundesland: Bremen**Branche:** Erziehung und Unterricht**Beschäftigte:** 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter

Im Paritätischen Bildungswerk (PBW) finden Bremerinnen und Bremer aus aller Welt passgenaue Angebote zur sprachlichen und beruflichen Qualifizierung. Diversity Management bedeutet im PBW, dass eine Kultur der Wertschätzung die gelebte gemeinsame Basis darstellt – dies im Umgang mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern ebenso wie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Und es geht um Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten – auf beiden Seiten. Die Geschichte von Diversity begann einst mit Gender-Fragen: Frauen lernen anders! Was heißt das für Konzepte und Arbeitsweisen? Mit den Bremerinnen und Bremern aus aller Welt kam das Thema „Interkulturelle Öffnung“ auf die Agenda und heute steht die Besonderheit jedes und jeder Einzelnen im Fokus. Die ethnisch-kulturelle Vielfalt der Belegschaft im PBW ist ein Spiegel für die Kundinnen und Kunden aus aller Welt. Mit der Öffnung der Bildungsangebote für die Zielgruppe „Männer“ beginnt der Anteil männlicher Mitarbeiter zu steigen. Und seit kurzem finden auch Väter im PBW einen Integrationskurs mit Kinderbetreuung.

Name des Unterzeichners: passage gemeinnützige Gesellschaft für Arbeit und Integration mbH	
Bundesland: Hamburg	

Branche: Erziehung und Unterricht

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Religion/Weltanschauung

Die passage tritt durch ihre praktische Arbeit sowie die Öffentlichkeitsarbeit für die Umsetzung des Rechts auf ein diskriminierungsfreies Leben ein und verfolgt dabei Konzepte und Strategien, in denen zum Beispiel Gender und interkulturelles Mainstreaming, Achtsamkeit auf Behinderungen und/oder Alter und soziale Differenzen zusammen bedacht und bearbeitet werden. Für die eigene Umsetzung greifen entwickelte Qualitätsstandards. Unsere fachliche Expertise dazu ist bei Behörden, Ministerien und Entscheidungsträgern auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene anerkannt.

Insbesondere durch die Projekte/Betriebe im Rahmen der Berufsbildung und auch auf europäischer Ebene im Rahmen des Bereichs Migration und internationale Zusammenarbeit werden Projekte durchgeführt, die vor allem der Diversität von Menschen mit Migrationshintergrund Rechnung tragen.


Name des Unterzeichners: Pfizer Deutschland GmbH	 <i>Gemeinsam für eine gesündere Welt™</i>
Bundesland: Baden-Württemberg	

Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen


Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Behinderung, Geschlecht, Alter

Als forschender Arzneimittelhersteller hat sich Pfizer dem Wunsch der Menschen nach einem längeren, gesünderen Leben verschrieben. Dafür erforschen und entwickeln wir innovative Arzneimittel für Patientinnen und Patienten auf der ganzen Welt. Damit Innovativität Früchte tragen kann, brauchen wir eine Kultur, in der neue Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet und entwickelt werden. Diversity, sprich die Vielfalt in unserem Unternehmen, betrachten wir nicht nur als Ausdruck unserer Integrität, sondern auch als Wettbewerbsvorteil. Vielfalt umfasst die einzigartigen Wesenszüge, Sichtweisen und Lebenserfahrungen, die jeden einzelnen Menschen ausmachen. Diversity steht für sichtbare Unterschiede wie das Geschlecht, das Alter, die Hautfarbe und das körperliche Erscheinungsbild, aber auch für unsichtbare Wesenszüge wie die Art zu denken, die sexuelle Orientierung, die religiösen Ansichten, die Staatsangehörigkeit oder die Bildung.

Name des Unterzeichners: Rackow Schule gGmbH	
Bundesland: Hamburg	
Branche: Erziehung und Unterricht	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter	

Die Rackow Schule gGmbH beschäftigt circa 15 Prozent Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Mehr als 50 Prozent unserer Mitarbeiter sind Frauen. Da ein Hauptteil unserer Tätigkeit Weiterbildung und Sprachkurse umfasst, setzen wir in der Kundenberatung verstärkt Personal mit Migrationshintergrund ein. Das hat dazu geführt, dass die Kommunikationsstruktur mit unseren Kundinnen und Kunden verbessert werden konnte. Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es außerdem, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Wir legen daher großen Wert auf die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung, flexible Arbeitszeitregelungen und Wiedereingliederungsstrategien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Elternzeit.

Name des Unterzeichners: RegioVision GmbH Schwerin	
Bundesland: Mecklenburg-Vorpommern	

Branche: Öffentliche Dienstleistungen, Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 1–50

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Alter

Die RegioVision GmbH Schwerin bietet als zertifizierter Bildungsträger und Koordinator von Arbeitsmarktprojekten besondere Formen der Integrationsbegleitung für ältere Arbeitslose, Migrantinnen und Migranten an. Die Integration in Arbeit wird durch JobMentoren geleistet, die eng mit der regionalen Wirtschaft vernetzt sind. Die JobMentoren sind entsprechend den Zielgruppen ausgewählt und qualifiziert worden. Für die überwiegend russischsprachigen Migrantinnen und Migranten unserer Projekte werden zu 50 Prozent muttersprachliche JobMentoren eingesetzt. Die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in das Team der RegioVision GmbH Schwerin gelingt durch eine Vielzahl gemeinsamer Aktivitäten, die durch die „neuen“ Kollegen interkulturell bereichert werden. Notwendige Kinderbetreuungen werden unkompliziert im Team und im Unternehmen organisiert.

Name des Unterzeichners: Robert Bosch GmbH	 BOSCH
Bundesland: Baden-Württemberg	
Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Geschlecht	

Gelebte Vielfalt ist bei Bosch nicht nur in festen Werten verankert, sondern auch wesentliche Voraussetzung für den weltweiten Erfolg. Keine Mitarbeiterin und kein Mitarbeiter darf wegen ihrer/seiner Herkunft, Rasse, Nationalität, Sprache, ihres/seines Glaubens, Alters oder Geschlechts benachteiligt werden. Wir engagieren uns für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hierbei stehen Arbeitszeitflexibilisierung, individuelle Teilzeit- und Telearbeit sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Elder Care im Vordergrund. Wir fördern Angebote zur Gesundheitsvorsorge unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und setzen uns mit den Folgen der demografischen Entwicklung auseinander. Ein weiteres zentrales Ziel ist die Gewinnung und Förderung von Frauen. Dies unterstützen wir durch Mentoring-Programme für Frauen, Aktivitäten zur Gewinnung von Mädchen für technische Berufe, Frauennetzwerke sowie Kooperationen mit diversen Verbänden und Initiativen (wie zum Beispiel Femtec, E-fellows, Deutscher Ingenieurinnen Bund).

Name des Unterzeichners: Roland Berger Strategy Consultants GmbH	
Bundesland: Bayern	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Weitere

Als eine der weltweit führenden Strategieberatungen mit internationaler Belegschaft setzen wir die Unterschiedlichkeit der Belegschaft gezielt ein, um Kreativität und Innovation unserer Beratungsleistung konstant zu erhöhen. Von der Vielfalt profitieren alle: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen voneinander, arbeiten effektiver und motivierter. Das nutzt auch dem Unternehmen, denn es sind die Menschen, die den Erfolg von Roland Berger in unseren internationalen Projekten ausmachen. In den letzten Jahren haben wir auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fokussiert. Als erste Strategieberatung haben wir 2005 das Zertifikat „Beruf & Familie“ der Hertie-Stiftung erhalten und Maßnahmen zur Familienorientierung entwickelt, beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitprogramme sowie Beratung zur Kinderbetreuung und Altenpflege. Neue Mitarbeiterinnen fördern wir mit einem Mentorenprogramm. So ist der Frauenanteil im Unternehmen und auf den Führungsebenen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.

Name des Unterzeichners: RWE AG	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	


Branche: Energie- und Wasserversorgung

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter

RWE hat Diversity Management als Schwerpunkt erkannt. Durch die Ernennung eines Diversity Officer für den Gesamtkonzern hatten wir unser Engagement in dieser Sache bereits im Jahr 2006 unter Beweis gestellt. Im Jahr 2007 haben wir uns vor allem zweierlei zum Ziel gesetzt: den Anteil von Frauen in leitenden Positionen zu erhöhen und die Mischung von Führungskräften international noch vielfältiger zu gestalten. Darüber hinaus waren wir bestrebt, im gesamten Unternehmen das Management von Vielfalt und Individualität zu verbessern, das heißt gleiche Voraussetzungen für alle zu schaffen, um so aus der Gesamtheit der Talente schöpfen zu können.

Im März 2007 haben wir die „Charta der Vielfalt“ unterschrieben. Wir haben das erste Executive Mentoring Programme for Women mit Erfolg abgeschlossen und im Mai 2007 ein Netzwerk für Frauen in Führungspositionen auf den Weg gebracht. Ein Forschungsprojekt, Bewusstseinsstrainings und verschiedene andere Projekte runden das Bild ab.

Name des Unterzeichners: SAGA Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg GWG Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH	 <p>SAGA GWG Mehr Hamburg</p>
Bundesland: Hamburg	

Branche: Wohnungswirtschaft

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung


SAGA GWG vermietet mehr als 130.000 Wohnungen und rund 1.600 Gewerbeobjekte und leistet mit Zahlungen an den Gesellschafter sowie Quartiersentwicklungen erhebliche Beiträge zur Stadtqualität und Vermögenssicherung der Freien und Hansestadt Hamburg. Der städtische Konzern verfolgt eine ausgewogene, qualitative Wachstumsstrategie zur Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und des sozialen Ausgleichs in den Wohnquartieren.

Diese Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung stabilisiert Hamburgs Nachbarschaften und ist Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Mit Investitionen von mehr als 200 Mio. Euro im Jahr treibt SAGA GWG konsequent die Modernisierung seiner Bestände voran.

Zu den wichtigsten Unternehmenszielen gehört das aktive Gestalten von sozialen und städtebaulichen Entwicklungsprozessen unter anderem durch Förderung von Kunst und Kultur in den Wohnquartieren. Dafür schöpft das Unternehmen aus 85 Jahren Tradition und Erfahrung im Wohnungsbau, im Vermietungsgeschäft und in der Stadtentwicklung. Mit seinen Wohnungen und Gewerbeobjekten ist SAGA GWG in etwa 80 Hamburger Stadtteilen aktiv. Der Konzern engagiert sich für stabile und lebenswerte Quartiere, um Hamburgs Attraktivität als Standort für Wohnen, Wirtschaft, Bildung und Arbeit weiter zu stärken.

Name des Unterzeichners: SAP Deutschland AG	
Bundesland: Baden-Württemberg	
Branche: Informationstechnologie	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere	

„The best-run businesses run SAP“ – damit dies für unsere Kundinnen und Kunden Wirklichkeit wird, stellt SAP die talentiertesten und kreativsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Um unsere Innovationskraft vollständig zu erschließen, stellen wir heterogene Teams zusammen, die größte Vielfalt repräsentieren. SAP schätzt die einzigartigen Fähigkeiten, die die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich kultureller und ethnischer Herkunft, Geschlecht, Nationalität, Alter, geistiger und körperlicher Fähigkeiten, Bildung, sexueller Orientierung, Weltanschauung und Glauben mit ins Unternehmen bringen. Die über 50.000 SAP-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit stammen aus mehr als 100 verschiedenen Nationen. Deshalb haben wir ein begründetes Interesse an einem Arbeitsklima, das frei von rassistischen Vorurteilen ist. Mit vielfältigen Angeboten von Diversity-, Gender- sowie interkulturellen Trainings, individueller Beratung und diversen Mitarbeiter Netzwerken fördert SAP seine einzigartige Unternehmenskultur, die auf Offenheit und Vertrauen basiert.

Name des Unterzeichners: Sirona Dental Systems GmbH	
Bundesland: Hessen	


Branche: Verarbeitendes/produzierendes Gewerbe

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Behinderung, Geschlecht, Alter

Sirona Dental Systems ist einer der weltweit führenden Hersteller dentaler Ausrüstungsgüter und entwickelt, produziert und vermarktet innovative Geräte und Systeme für Zahnarztpraxen, Kliniken und Dentallabors.

Seit der Gründung vor elf Jahren hat sich Sirona zu einem globalen Konzern entwickelt, der mittlerweile mehr als zwei Drittel seines Umsatzes mit Kunden außerhalb Deutschlands erzielt. „Nur durch die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingt es uns, die vielen unterschiedlichen Anforderungen auf Kundenseite bei der Produktentwicklung und im Vertrieb zu erfüllen“, sagt Theo Haar, Executive Vice President von Sirona. „Deshalb ist die Vielfalt unserer Belegschaft für uns von größtem unternehmerischen Interesse.“

Name des Unterzeichners: SMF KG	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	

Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 51–1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter


Unser Unternehmen beschäftigt etwa 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am Standort Dortmund und bundesweit in Kundenprojekten als IT-Beraterinnen und IT-Berater eingesetzt sind. Davon haben etwa zehn Prozent einen Migrationshintergrund.

Seit vielen Jahren gehört es zur Firmenphilosophie, die Vielfalt unserer Beschäftigten gezielt zu fördern und zu nutzen. Mit Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ haben wir begonnen, dies stärker an die Öffentlichkeit zu tragen und zu diskutieren. Damit sind wir durchweg auf positive Resonanz gestoßen. Zu unseren Diversity-Aktivitäten gehört es außerdem, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Unser Betrieb fördert dies durch flexible Arbeitszeiten/Vertrauensarbeitszeiten und die aktive Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsplätzen. Ein besonderes Anliegen ist uns die Erhöhung der Frauenquote in der IT-Branche. Derzeit liegt sie bei 20 Prozent der fest angestellten Belegschaft und 50 Prozent bei den Auszubildenden.


Name des Unterzeichners: Stadt Köln	
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	
Branche: Öffentliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung, Weitere	

Nach einem Ratsbeschluss am 13.03.2007 ist Köln als erste Stadt der „Charta der Vielfalt“ beigetreten. Neben dem Gedanken bisheriger Diversity-Konzepte, die von Wirtschaftsunternehmen entwickelt wurden und sich in erster Linie an die Personalführung sowie die Produktentwicklungs- und Marketingabteilungen richten, geht es in einer Stadt mit über einer Million Einwohnern vor allem um die Politik für die ganze Bürgerschaft. Das Diversity-Konzept der Stadt Köln muss daher als Leitprinzip implementiert werden und selbst Leitlinien entwickeln.

Neben Diversity innerhalb der Verwaltung fördert die Stadt Köln Diversity für die Bevölkerung. Die StadtAGs für unterschiedliche Diversity-Zielgruppen zeigen bereits Erfolge, da sie von den Menschen und deren Organisationen sehr gut angenommen werden. Hier wird ihnen die Möglichkeit gegeben, die Politik der Stadt aktiv mitzugestalten. Auch Tourismuswerbung und Standortmarketing erfolgen nach dem Motto „Jeder Jeck ist anders“ unter dem Aspekt der Vielfalt.

Name des Unterzeichners: Stadt Osnabrück	 DIE FRIEDENSTADT
Bundesland: Niedersachsen	
Branche: Öffentliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter	

Die Stadt Osnabrück versteht sich als modernes, kompetentes Dienstleistungsunternehmen für ihre Bürgerinnen und Bürger in fast allen Lebensbereichen. Beschäftigt sind etwa 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Wir haben den Anspruch, die Vorbildfunktion als Friedenskulturstadt Osnabrück auch innerhalb unserer Organisation zu leben. In der Personalpolitik werden Aspekte einer tragfähigen Balance von Familie und Erwerbstätigkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt. Flexible – auch lebensphasenorientierte – Arbeitszeitmodelle, mitarbeiterbewusste Arbeitsorganisation, Beratungs- und Vermittlungsangebote für Kinder sowie systematische betriebliche Gesundheitsförderung sind etabliert. Die interkulturelle Öffnung ist erfolgreich initiiert. Frauenförderung und interkulturelle Kompetenzschulungen sind integrale Bestandteile der Personalentwicklung, besondere Highlights sind das interkulturelle Mentoring sowie das Cross-Mentoring für weibliche Führungs(nachwuchs)kräfte.

Name des Unterzeichners: Stadtwerke München GmbH	
Bundesland: Bayern	

Branche: Energie- und Wasserversorgung, Verkehr- und Nachrichtenübermittlung


Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung

Die SWM beschäftigen über 6.000 Menschen in München und zählen zu einem der größten Ausbildungsbetriebe. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf breite Akzeptanz zu stellen, wird ein Audit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf durchgeführt. Zudem ist der erste barrierefreie Personalmarketingfilm für die Zielgruppe Ingenieurinnen und Ingenieure erstellt worden. In den Projekten des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden über dezidierte Analysen der Beschäftigtenstruktur zielgruppenspezifische Maßnahmen entwickelt. Dabei spielen alle Gender-Themen eine Rolle.


Name des Unterzeichners: Synlife – manufacture your life GbR	
Bundesland: Baden-Württemberg	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Weitere	

Unser Unternehmen beschäftigt sich zum einen mit Diversity aus Kundensicht und zum anderen aus Mitarbeiter- und Kooperationspartnersicht. Vielfalt ist für uns nicht nur in den soziodemografischen Merkmalen zu sehen, sondern auch in den einzelnen Lebensentwürfen und Lebensplanungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir leben in unserem Unternehmen eine offene Kommunikation, die besseres Verständnis und Verstehen des anderen fördert. Die Lebensentwürfe unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden eine wichtige Grundlage bei Mitarbeiter- und Kooperationspartnergesprächen, bei Laufbahn- und Karriereplanung. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kooperationspartnerinnen und -partner setzen wir talentorientiert in Projekten ein. So werden durch Vielfalt und Gemeinsamkeiten Synergien genutzt. Gemäß unserem Namen Synlife, Syn (altgriechisch) bedeutet „gemeinsam, mit, zusammen“. So gestalten wir unsere Arbeit.

Name des Unterzeichners: Technische Universität München	
Bundesland: Bayern	
Branche: Erziehung und Unterricht, Öffentliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht	

Mit der Bekanntgabe, dass die Technische Universität München (TUM) in der ersten Förderperiode zu den ersten drei exzellenten Universitäten Deutschlands gehört, war auch der Startschuss für das im Zukunftskonzept enthaltene Gender-Programm gefallen. Im Fokus steht die Gleichberechtigung der Geschlechter bezüglich des Zugangs zu Wissenschaftskarrieren.

Eine Gender-Consulting-Stelle wurde als Unterstützung bei der Einführung von Gender Mainstreaming in den Fakultäten eingerichtet. Zur Unterstützung von wissenschaftlichen Paaren in Berufungsprozessen ist das Munich Dual Career Center gegründet worden. Ebenfalls wurde eine Familien-Service-Stelle eingerichtet mit dem Ziel, familienfreundliche Strukturen an der TUM zu erweitern. Ein besonderes Ereignis stellt das jährliche internationale Symposium zu Gender und Diversity dar. Das Fachgebiet „Gender Studies in Ingenieurwissenschaften“ begleitet die Maßnahmen wissenschaftlich.

Name des Unterzeichners: Telefónica O ₂ Germany GmbH & Co. OHG	
Bundesland: Bayern	
Branche: Verkehr und Nachrichtenvermittlung	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Weitere	

O₂ ist ein sehr junges Unternehmen: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Durchschnittsalter von 35 Jahren. Viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind demnach in einem Alter, in dem sie gerne Kinder haben möchten. Dabei wünschen sie sich von ihrem Arbeitgeber O₂ Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit bei der Kinderbetreuung. Das Konzept für die Gründung einer Betriebskinderkrippe wurde im Laufe des Jahres 2007 durch den Betriebsrat und die Personalabteilung ausgearbeitet und durch die Geschäftsführung von O₂ verabschiedet. Die Anfang März 2008 eröffnete Kinderkrippe von O₂ bietet 36 Vollzeitplätze für Kinder im Alter von vier Monaten bis zu drei Jahren an. Ein Teil der Plätze wird zusätzlich im Teilzeitmodus vergeben, sodass mehr als 36 Kinder in der Krippe Platz finden. Täglich bis zu zehn Stunden kümmern sich geschulte Betreuerinnen professionell und liebevoll um den Nachwuchs.

Name des Unterzeichners: tjfbv (Technischer Jugendfreizeit- und Bildungsverein) e. V.	 Technischer Jugendfreizeit- und Bildungsverein (tjfbv) e.V.
Bundesland: Berlin	

Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen

Beschäftigte: 51–1.000


Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter, Weitere

Der tjfbv e. V. widmet sich mit seinen Projekten dem Ziel, naturwissenschaftlich-technische Inhalte und sozialpädagogische Anliegen zu verbinden. „KON TE XIS“ eröffnet bundesweit Fach- und Führungskräften, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jugendhilfe gezielte Qualifizierungs- und Beratungsangebote. Es bietet einmalige Bedingungen der Wissensaneignung auf dem Gebiet von Naturwissenschaft und Technik und deren Umsetzung in der Praxis. „barrierefrei kommunizieren!“, bundesweites Kompetenz- und Referenzzentrum, ist ein Informations-, Beratungs-, Schulungs-, Kommunikations- und Veranstaltungszentrum, das seine Angebote national und international an behinderte Menschen aller Altersgruppen richtet. Für behinderte Kinder und Jugendliche und deren Bezugspersonen stehen eigens geschulte Pädagoginnen und Pädagogen bereit. Die „JOB Werkstatt Mädchen“ und die „JugendTechnikSchule“ motivieren Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 8 bis 27 Jahren.


Name des Unterzeichners: Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH	
Bundesland: Bayern	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Weitere	

Die Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH führt Projekte an der Schnittstelle Migration und Arbeitsmarkt durch. Dabei entwickelt sie – eingebunden in landes- und bundesweite Netzwerke – innovative Konzepte, um Menschen mit Migrationshintergrund entsprechend ihren Fähigkeiten und Qualifikationen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Als erfolgreich hat sich die Arbeit in Teams erwiesen, die unter dem Gesichtspunkt von Diversität zusammengesetzt wurden.

Leitgedanke der Arbeit ist es, Vielfalt zu erkennen und für Vielfalt zu sensibilisieren mit dem Ziel, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik auf diese Vielfalt ein- und umzustellen. Insbesondere Sprachkompetenz, ethnische/kulturelle Herkunft, Geschlecht, Alter und berufliche Erfahrung bilden für uns den Grundstein einer erfolgreichen Arbeit.

Name des Unterzeichners: TUI AG	
Bundesland: Niedersachsen	
Branche: Touristik, Schifffahrt	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Alter, Weitere	


Für uns als weltweit agierendes Touristik- und Logistikunternehmen ist das Erkennen der Globalisierung und des demografischen Wandels ein Schlüssel für unseren Unternehmenserfolg. Darum ist die Vielfalt der menschlichen Welt auch in unserer Belegschaft wiederzufinden und wir leben diese Vielfalt nicht nur in niedergeschriebenen Papieren und Vereinbarungen, sondern jeden Tag. Dabei sprechen wir alle Menschen an, ob gesund oder erkrankt beziehungsweise behindert, gleich welcher Hautfarbe, welcher ethnischen oder nationalen Herkunft, welcher Religion, welchen Geschlechts, welcher sexuellen Orientierung und welchen Alters. Im Zusammenhang mit den touristischen und logistischen Tätigkeiten werden Menschen in allen oben aufgeführten und in vielen weiteren bestehenden Vielfältigkeiten zusammengeführt.

Name des Unterzeichners: UBS Deutschland AG	
Bundesland: Hessen	
Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Geschlecht, Alter	

Die globale Diversity-Strategie von UBS zielt darauf, die Vielfalt an Kulturen, Kompetenzen und fachlichen wie persönlichen Hintergründen zu fördern sowie das breite Spektrum der Sichtweisen, die engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unsere Bank einbringen, zur Entfaltung zu bringen.

Wir bei UBS sind überzeugt, dass Offenheit Märkte öffnet. Deshalb schaffen wir ein dynamisches, flexibles Arbeitsumfeld, in dem Kreativität, Innovation und vielfältige Ansichten gefördert und geschätzt werden. Wir entwickeln unser Diversity-Konzept zusammen mit unseren Dienstleistungen und unserer Markenidentität weiter, um als weltweit tätiges Finanzdienstleistungsunternehmen im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Entscheidend ist, dass Diversity bei allen UBS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern in allen Regionen den richtigen Stellenwert genießt. Nur dann schaffen wir eine Unternehmenskultur, mit der wir die besten Talente anziehen und langfristig an das Unternehmen binden können. Diversity ist ein Plus für unsere Kreativität.

Name des Unterzeichners: Universitätsklinikum Mannheim GmbH	 UMM UNIVERSITÄTSMEDIZIN MANNHEIM
Bundesland: Baden-Württemberg	
Branche: Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Behinderung, Geschlecht, Alter	

Als Universitätsklinikum sind wir international geprägt. Dies betrifft zum einen unsere Patientinnen und Patienten; kaum eine Nationalität, die hier nicht vertreten ist. Auch unsere Mitarbeiter – Ärztinnen und Ärzte, Pflegekräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Serviceeinrichtungen – kommen nicht nur aus der Region, sondern aus verschiedenen Gegenden Deutschlands und dem Ausland. Dies war bei uns schon selbstverständlich, bevor „Diversity“ populär wurde. Ein Beispiel illustriert unsere Welt-offenheit: Nicht immer gestaltet sich die Kommunikation mit Patientinnen und Patienten sowie Angehörigen, die kein Deutsch sprechen, unkompliziert. Wir haben in der Belegschaft nachgefragt, wer kurzfristig als Dolmetscher zur Verfügung stehen könnte. Rasch meldeten sich über 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die rund 40 Fremdsprachen abdecken. Als Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes fühlen wir uns gesellschaftlichen Fragen besonders verpflichtet. Deshalb weisen wir auch einen weit über das übliche Maß hinaus gehenden Anteil von schwerbehinderten Beschäftigten aus.

Mit einem Frauenanteil von über 75 Prozent achten wir verstärkt darauf, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. So haben wir seit 2008 die erste weibliche Klinikdirektorin sowie eine Leiterin des Bereichs Medizintechnik. Im Rahmen unseres Gesundheitsmanagements tragen wir dem demographischen Wandel Rechnung, indem wir besondere Angebote für die wachsende Zahl von älteren Beschäftigten entwickeln.

<p>Name des Unterzeichners: Unternehmensgruppe Gegenbauer Holding SA & Co. KG</p>	
<p>Bundesland: Berlin</p>	


Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: Mehr als 1.000

Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Alter

Unser Unternehmen beschäftigt 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Menschen aus 88 Nationen in über 70 verschiedenen Berufen, Menschen mit individuellen Biografien und Lebensentwürfen. Bei Gegenbauer ist Vielfalt seit Jahren ein Eckpfeiler der Unternehmenskultur. Vielfalt heißt für uns: Akzeptanz von Unterschiedlichkeit, Raum für Individualität sowie Wertschätzung und Chancen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter unabhängig von ethnischer oder sozialer Herkunft, Geschlecht oder Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe.

Wir sind davon überzeugt, dass uns diese Vielfalt erfolgreich macht, spiegelt sie doch letztlich auch die Vielfalt unserer Kundinnen und Kunden und lässt uns daher deren individuelle Erfordernisse und Wünsche besser verstehen und umsetzen.

Name des Unterzeichners: Vattenfall Europe Mining & Generation AG	
Bundesland: Brandenburg	

Branche: Energie- und Wasserversorgung

Beschäftigte: Mehr als 1.000


Diversity-Fokus: Geschlecht, Alter

Vattenfall Europe Mining & Generation bekennt sich bereits seit Jahren zu Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit der Anfang 2005 gegründeten Initiative „Leben und Arbeiten bei Vattenfall“ ist Familienfreundlichkeit zu einem Dauerthema geworden. Unser Ziel ist es, die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und langfristig zu erhalten. Als wichtige Handlungsfelder haben wir unter anderem flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuung identifiziert. Bei der Arbeitszeit existieren bereits weitreichende Regelungen (zum Beispiel Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Telearbeit). Einige der Maßnahmen wurden vor vielen Jahren eingeführt. Bereits die Vorgängerunternehmen erhielten erstmals 1998 (VEAG) und 2002 (Laubag) das Prädikat „Total-E-Quality“ für ihr beispielhaftes Handeln im Sinne einer an Chancengleichheit ausgerichteten Personalführung. Vattenfall Europe wurde 2004 als Gesamtkonzern für seine chancenorientierte Personalpolitik ausgezeichnet.

Name des Unterzeichners: Verband deutscher Unternehmerinnen e. V.	
Bundesland: Berlin	
Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppen	
Beschäftigte: 1–50	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht, Alter	

Der VdU verfügt über weit mehr als 1.000 Mitglieder und spricht bundesweit rund 2.000 Unternehmerinnen an. Unsere Mitglieder erwirtschaften zusammen einen Jahresumsatz von 50 Milliarden Euro und beschäftigen über 320.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland. Der Verband ist Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“ und engagiert sich in der Initiative „Erfolgsfaktor Familie“ von Bund und Wirtschaft. In 16 Landesverbänden wird das Thema aktiv angegangen. Mitglieder und Gäste können sich auf den diversen Veranstaltungen in den Ländern Informationen und gegebenenfalls Best-Practice-Erfahrungen von Mitgliedern zu diesem Thema einholen.


Zur Sicherung des zukünftigen Nachwuchses und zur Eindämmung des Fachkräftemangels müssen alle in Deutschland verfügbaren Potenziale in den Arbeitsprozess integriert werden.

Name des Unterzeichners: Verband Privater Rundfunk und Telemedien e. V.	
Bundesland: Berlin	
Branche: Vereine, Verbände, Interessengruppe	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Weitere	

Der Verband Privater Rundfunk und Telemedien (VPRT) vertritt die Interessen von rund 160 privaten Medienunternehmen aus den Bereichen Hörfunk und Fernsehen sowie vergleichbarer Tele- und Online-Medien. Die Geschäftsstelle operiert mit Blick auf das Thema Diversity vor allem als Plattform für Dialog, Erfahrungsaustausch und Informationsweitergabe. Sie engagiert sich zudem für die Vernetzung relevanter Akteure mit den Mitgliedsunternehmen.

Die Aktivitäten umfassen unter anderem:

- den Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern einschlägiger Interessengruppen im Rahmen von Fachveranstaltungen
- die Information der Verbandsmitglieder über aktuelle, für die Medien relevante Entwicklungen und Debatten zum Thema Diversity
- den Dialog mit der Regiestelle „Vielfalt als Chance“, derzeit unter anderem zur Unterstützung bei der Realisierung und Ausstrahlung von Hörfunk- und TV-Spots für die Werbekampagne „Vielfalt als Chance“
- den interkulturellen Austausch unter anderem im Rahmen von Austausch- und Besucherprogrammen mit ausländischen Journalistinnen und Journalisten sowie Medienexpertinnen und -experten

Name des Unterzeichners: Western Union Financial Services GmbH	
Bundesland: Hessen	
Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität	

Western Union ist der führende Anbieter von weltweitem Geldtransfer. Das Unternehmen verfügt gemeinsam mit seinen Konzerngesellschaften Orlandi Valuta und Vigo über 355.000 Vertriebsstandorte in 200 Ländern und Regionen. Der Service richtet sich primär an Migrantinnen und Migranten, die hier leben und ihrer Familie und ihren Freunden Geld in die Heimat schicken.

Western Union ist ein großer Förderer kultureller Vielfalt im Unternehmen. Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten, Kulturen und Religionen effektiv zusammenarbeiten. Auf Feiertage wird Rücksicht genommen und das Unternehmen unterstützt bei der Integration in Deutschland, unter anderem durch gesponserte Deutschkurse.

Am Unternehmenssitz in Deutschland sind unter den circa 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwa zehn Nationalitäten und fast 20 Sprachen vertreten. Außerdem kooperiert Western Union in Deutschland seit mehreren Jahren mit lokalen Beraterinnen und Beratern, die selbst Mitglied einer Migrantengemeinde sind.

Name des Unterzeichners:

WISAG Catering GmbH & Co.

Bundesland: Hessen



Branche: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

Beschäftigte: 51–1.000


Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Geschlecht

Für die WISAG Catering liegt der Schlüssel zum Erfolg bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren unterschiedlichen Kulturen, verschiedenen Geschlechtern und sozialer Herkunft. Im Mittelpunkt der strategischen Neupositionierung stand deshalb 2005 das Ziel, der „Herzlichste Caterer Deutschlands“ zu werden. Dafür entwickelte das Unternehmen das Schulungskonzept „Service mit Herz“ und setzte parallel auf eine veränderte Führungskultur mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit nachhaltig zu erhöhen.

Anerkennung gab es für diese strategische Offensive auch von der Branche. In der Kategorie „Mitarbeiter & Motivation“ erhielt das Unternehmen vom Fachmagazin „Catering inside“ die begehrte Auszeichnung zum Caterer des Jahres 2007. Die Jury zeigte sich beeindruckt von der Strategie, denn schon innerhalb eines Jahres hat das Unternehmensziel, freundlichster Caterer zu werden, nach außen wie nach innen zu messbaren Erfolgen geführt.

Name des Unterzeichners: ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen)	
Bundesland: Rheinland-Pfalz	
Branche: Öffentliche Dienstleistungen, Medien	
Beschäftigte: Mehr als 1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Religion/Weltanschauung	

Das ZDF versteht es als eine Facette seines programmlichen Integrationsauftrags, zur Integration von Migrantinnen und Migranten und Menschen mit Migrationshintergrund in die Gesellschaft beizutragen. Sendungen aller Genres sollen das gegenseitige Verständnis von Migrantinnen und Migranten und deutscher Bevölkerung fördern. Hierzu werden zum Beispiel ebenso Migrantinnen und Migranten zu Serien-Hauptdarstellern, wie das „Forum am Freitag“ speziell Interessierten eine Dialog-Plattform zur Auseinandersetzung mit Fragen muslimischen Glaubens und Lebens gibt. Im Diversity-Engagement kann das ZDF auf lange Traditionen aufbauen, zum Beispiel das 1988 gestartete erste Frauenjournal im deutschen Fernsehen „Mona Lisa“. Die Personalarbeit des ZDF umfasst vielfältige Diversity-Akzente, zum Beispiel von regelmäßiger Bilanzierung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund über Förderungsaktivitäten für Frauen in Führungspositionen, besondere Unterstützung von behinderten Kolleginnen und Kollegen bis hin zu familienfördernder Kinderbetreuung.

Name des Unterzeichners: Zentrum für Weiterbildung gGmbH	
Bundesland: Hessen	
Branche: Erziehung und Unterricht	
Beschäftigte: 51–1.000	
Diversity-Fokus: Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Geschlecht, Sexuelle Identität und Orientierung, Alter, Religion/Weltanschauung	

Das Zentrum für Weiterbildung (ZfW) ist ein Bildungsinstitut in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main. Die Rekrutierung geeigneter Fach- und Führungskräfte im regionalen wie im internationalen Markt ist von wachsender Bedeutung. Das ZfW engagiert sich in den Bereichen Berufsvorbereitung, Aus- und Weiterbildung, greift aktuelle Themen und Trends der Berufsbildung auf, berät Unternehmen bei der Umsetzung von Ausbildung und wirbt für gleiche Chancen unterschiedlicher Zielgruppen des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes.

Innerhalb der eigenen Organisation bestehen geeignete Rahmenbedingungen (Kinderbetreuungsangebote, flexible Arbeitszeiten, PE-Maßnahmen, an denen altersgemischte Teams teilnehmen), um den im Unternehmensleitbild verankerten Grundsatz der Verwirklichung von Chancengleichheit gerecht zu werden. Das ZfW wurde bereits viermal mit dem Total-E-Quality-Prädikat ausgezeichnet.

9 Die Kurzprofile im Überblick

A BITZ.COM GmbH	60
Adam Opel GmbH	61
adidas AG	62
Adolf Würth GmbH & Co. KG	63
Augsburg Integration Plus GmbH	64
Akademie Seehof GmbH	65
AOK Hessen	66
ARAMARK GmbH	67
Arbeit und Mehr GmbH	68
Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V.	69
ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH	70
B ASF SE	71
Bertelsmann AG	72
Bertelsmann Stiftung	73
Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH	74
Bezirksamt Pankow	75
boeker-consult Marion Böker	76
Booz & Company GmbH	77
British Council	78
Bundesagentur für Arbeit	79
Bundesministerium für Arbeit und Soziales	80
Bundespatentgericht	81
Bundestagsfraktion Bündnis 90 / Die Grünen	82
Burson-Marsteller Deutschland GmbH	83
C hristoph Miethke GmbH & Co. KG	84
Commerzbank AG	85
compass international GmbH	86
Competence Center : Business GmbH	87
Concretio GbR	88
ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH	89
D er Kreisausschuss des Kreises Groß-Gerau	90
Deutsche Leasing AG	91
Deutsche Post World Net AG	92
DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH	93
DHW – Deutsch-Hellenische Wirtschaftsvereinigung e. V.	94
Diakonisches Werk (DWB0) Arbeit durch Management/PATENMODELL e. V.	95
DLA Piper UK LLP	96
DVZ Datenverarbeitungszentrum Mecklenburg-Vorpommern GmbH	97

E rnst & Young AG	98
EUROTÜRK Deutsch-Türkische Gesellschaft e. V.	99
F achhochschule Erfurt – University of Applied Sciences	100
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	101
FedEx Express Corporation	102
Flüchtlingsrat Niedersachsen e. V.	103
Ford-Werke GmbH	104
Förderverein internationales Fluchtmuseum e. V.	105
Forschungszentrum Dresden-Rossendorf e. V.	106
FrauenComputerZentrumBerlin e. V.	107
G FFB gGmbH	108
H andWERK – Das Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Bremen gGmbH	109
Handwerkskammer Region Stuttgart	110
Heinrich Böll Stiftung e. V.	111
Henkel AG und Co. KGaA	112
Hermes Logistik GmbH & Co. KG	113
hiba impulse GmbH	114
HypoVereinsbank AG, Member of UniCredit Group	115
I BM Deutschland GmbH	116
Ikea Deutschland GmbH & Co. KG	117
Infineon Technologies AG	118
IUK Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung GmbH	119
J acobs University Bremen gGmbH	120
Johnson Controls Automotive Experience	121
K alima News Shikiba Babori	122
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	123
Kraft Foods Deutschland GmbH	124
KWB [Kordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V.]	125
L eibniz-Institut für Festkörper- und Werkstoffforschung Dresden e. V.	126
Lindt & Sprüngli GmbH	127
M acquarie Capital [Europe] Ltd / Macquarie Group	128
McDonald's Deutschland Inc.	129
Media Consulta Deutschland GmbH	130
Mercure Hotel Walsrode Vorbrück Hotelbetriebsges. mbH & Co. Walsrode KG	131
Metro AG / Metro Group	132
Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA	133
mitte consult GbR	134

N estlé Deutschland AG	135
Nortel GmbH	136
P aritätisches Bildungswerk e. V.	137
passage gemeinnützige Gesellschaft für Arbeit und Integration mbH	138
Pfizer Deutschland GmbH	139
R ackow-Schule gGmbH	140
RegioVision GmbH Schwerin	141
Robert Bosch GmbH	142
Roland Berger Strategy Consultants GmbH	143
RWE AG	144
S AGA Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg	
GWG Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH	145
SAP Deutschland AG	146
Sirona Dental Systems GmbH	147
SMF KG	148
Stadt Köln	149
Stadt Osnabrück	150
Stadtwerke München GmbH	151
Synlife – manufacture your life GbR	152
T echnische Universität München	153
Telefónica O ₂ Germany GmbH & Co. OHG	154
tjfbv (Technischer Jugendfreizeit- und Bildungsverein) e. V.	155
Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH	156
TUI AG	157
U BS Deutschland AG	158
Universitätsklinikum Mannheim GmbH	159
Unternehmensgruppe Gegenbauer Holding SA & Co. KG	160
V attenfall Europe Mining & Generation AG	161
Verband deutscher Unternehmerinnen e. V.	162
Verband Privater Rundfunk und Telemedien e. V.	163
W estern Union Financial Services GmbH	164
WISAG Catering GmbH & Co.	165
Z DF (Zweites Deutsches Fernsehen)	166
Zentrum für Weiterbildung gGmbH	167

**Für mehr Informationen über die Kampagne „Vielfalt als Chance“
wenden Sie sich bitte an:**

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

Regiestelle „Vielfalt als Chance“

c/o Roland Berger

Strategy Consultants

Alt-Moabit 101b

10559 Berlin

Tel: 030 / 399 27-3456

Fax: 030 / 89 68-3456

E-Mail: info@vielfalt-als-chance.de

www.vielfalt-als-chance.de