

Schriftenreihe der
Wirtschaftsjunioren
Kaiserslautern

WJ-KL

managing diversity

Groen, U./ Heim, J./ Schmidt M. (Hrsg.)

InPact ist ein Rheinland-Pfalz-weit agierendes Projekt, das sich die Sensibilisierung, Information und Weiterbildung von Multiplikatoren, Fachkräften und anderen Akteuren aus den Bereichen Arbeit, berufliche Bildung und Migrationspolitik zur Aufgabe gesetzt hat. Durch unsere Angebote und Aktivitäten wollen wir die Partizipation von Migrantinnen und Migranten an gesellschaftlichen Planungsprozessen im Bereich der Bildungs-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik unterstützen und verbessern. Gleichzeitig wollen wir Betriebe, Verwaltungen und andere Beschäftigungsträger für die Potenziale von Migrantinnen und Migranten sensibilisieren und möglichst nachhaltige strukturelle Veränderungen im Hinblick auf Gleichstellung erzielen. Zudem möchten wir die interessierte Öffentlichkeit über aktuelle Themen zu Migration und Arbeit informieren und für Chancengleichheit werben.

InPact wird durchgeführt von den vier Projektpartnern Schneider Organisationsberatung, Arbeit und Leben Rheinland-Pfalz gGmbH, der Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in Rheinland-Pfalz und dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz. Das Projekt wird gefördert vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit, aus dem Europäischen Strukturfonds und durch die Landesbeauftragte für Ausländerfragen.

Managing Diversity

Band 2, Juli 2006, in der Schriftenreihe der
Wirtschaftsjunioren Kaiserslautern

WJ-KL

Doris Hormel Diversity Management: Der andere Blick auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund	Seite 5
Matthias Schmidt Die neuen Themen: Gender- und Age- Diversity	Seite 7
Miguel Vicente „Vielfalt wahrnehmen, wertschätzen und nutzen“ - Diversity und unternehmerischer Erfolg	Seite 8
Andrea Reinhardt „Mix-it“ - Innovationsorientierung optimieren durch Diversity-orientierte Personalentwicklung	Seite 10
Sabine Steinmetz-Gauck Diversity Management - Wir fördern Vielfalt im Unternehmen	Seite 13
Brita Modrow-Thiel/Matthias Spartz DiM. Ein Instrument zum Aufbau von Ressourcen im Unternehmen - am Beispiel von behinderten Menschen	Seite 14
Uwe Groen/Jochen Heim Plüschtiere in Besprechungsräumen? Spieleteppich beim Besucherempfang?	Seite 17
Prisca Hübner Diversity als Erfolgsfaktor in der Wirtschaftsjuniorenarbeit	Seite 19
Impressum	Seite 21

Diversity - Herausforderung und Chance für Unternehmen und Beschäftigte

Wir freuen uns, Ihnen mit dem vorliegenden Heft das Ergebnis einer erfolgreichen Kooperationsveranstaltung des Projektes InPact mit dem Arbeitskreis Gesellschaft & Kultur der Wirtschaftsuniönen Kaiserslautern präsentieren zu können. Aus unterschiedlichen Perspektiven geben die Autorinnen und Autoren Denkanstöße und Anregungen für die Diskussion von Diversity Management hinsichtlich aktueller ökonomischer und gesellschaftlicher Herausforderungen.

Den Auftakt der Diskussion macht ein einführender Text zu den Grundannahmen von Diversity Management (Hormel), auf den ein Artikel zur Begründung der gesellschaftlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen – CSR – qua Diversity folgt (Schmidt). Die beiden anschließenden Beiträge beleuchten die Ressourcen von Menschen mit Migrationshintergrund als Fachkräfte für Unternehmen (Vicente und Reinhardt). Unter Bezugnahme auf die wirtschaftlichen Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels werden anschließend der Aspekt Age-Diversity (Steinmetz-Gauck) sowie die Integration von Menschen mit Behinderung (Modrow/Spartz) diskutiert. Den Abschluss der Beiträge bilden zwei Statements der Wirtschaftsuniönen Kaiserslautern, die zum einen auf die Wahrnehmung des in Unternehmen oft noch unbekanntes und befremdlichen Diversity Management verweisen (Groen/Heim) und zum anderen den Stellenwert von Diversity im Verband der Wirtschaftsuniönen

aufzeigen (Hübner).

Unser Anliegen ist es – im Sinne der Schriftenreihe WJ-KL – keine vorgefertigten Konzepte und Positionen zu kommunizieren, sondern der Vielfalt der Meinungen und Ansichten eine Plattform zu geben, um so im Diskurs Themen zu setzen und weiterzuentwickeln. Daher wird auch dieses Heft unter Umständen mehr Fragen aufwerfen als Lösungen bieten. Dennoch wünschen wir uns, dass es dazu beiträgt, Diversity Management als ein Instrument zu diskutieren, das eine gelingende Antwort auf Veränderungsprozesse in der globalisierten Wirtschaft sowie der zunehmend pluralen Gesellschaft darstellen kann. Ein solcher, notwendigerweise integrativer Denkansatz muss, wenn er gelingen soll, von vorne herein auf eine win-win Situation für alle beteiligten Partner und Gruppen angelegt sein. In diesem Heft liegt der Diversity-Schwerpunkt vor allem bei den Gruppen Unternehmen, Behinderte, Migranten oder ältere Personen.

Nutzen Sie gemeinsam mit uns die vorliegenden Artikel als Informations- und Reibungspunkte, um gemeinsam die Diskussion und vor allem die konstruktive Umsetzung des Gedankenguts Diversity voranzubringen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback!

Doris Hormel von ARBEIT & LEBEN
INPACT

Prof. Dr. Matthias Schmidt für die
WIRTSCHAFTSJUNIÖREN
KAISERSLAUTERN

Diversity Management: Der andere Blick auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund



Doris Hormel

Jedes Unternehmen steht vor der Herausforderung, sich durch innovative Produkte und die Erschließung neuer Kundengruppen auf dem Markt behaupten zu müssen. Wichtigste Ressource für die Bewältigung dieser Aufgabe sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Vielfalt ihrer Kompetenzen und ihre Bereitschaft, sie nutzbringend für das Unternehmen einzubringen, gelten als zentrale Erfolgsfaktoren. Dieser Grundgedanke findet sich auch im Konzept des Diversity Managements. Heterogenität erscheint hier als ein Vorteil, der potentiell für Bewegung und Entwicklung innerhalb der Mitarbeiterschaft sorgt und die zunehmende Vielfalt auch unter der Kundschaft abbildet. Mit diesem Managementprinzip verbindet sich die Erwartung, dass die Produkte, die in einem solchen Kontext entstehen, Innovation und Kundenorientierung realisieren. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wäre zu erwarten, dass in Unternehmen auf allen Ebenen Beschäftigte

verschiedenster Personengruppen zu finden sind.

In Bezug auf Menschen mit Migrationshintergrund sieht die Realität jedoch anders aus:

Sie sind zahlenmäßig unzureichend in den Arbeitsmarkt integriert und zählen häufig zu den gering qualifizierten Beschäftigten. In der öffentlichen Meinung werden sie vor allem als Problemgruppe für den Arbeitsmarkt gesehen, ihre Kompetenzen und Ressourcen spielen keine Rolle. Gerade diese können jedoch besonders interessant für Unternehmen sein: Potentiell weisen Migrantinnen und Migranten aufgrund ihrer spezifischen Lebenssituation besondere Fähigkeiten auf. In der Regel verfügen sie über sprachliche und kulturspezifische Hintergrundkenntnisse ihrer Herkunftskultur. Die Erfahrung der Migration oder auch der Gleichzeitigkeit des Lebens in der Minderheits- und Mehrheitskultur birgt die Chance der Ausbildung von Kompetenzen wie Flexibilität, Ausdauer, Anpassungsfähigkeit u.ä.

Insbesondere die spezifischen Kenntnisse und der Zugang von Migranten in Bezug auf ihre eigene Herkunftskultur können von großem Interesse für ein Unternehmen sein, um diese Kundengruppe zu erschließen, die aufgrund zunehmender Kaufkraft marktwirtschaftlich immer mehr an Bedeutung gewinnt. Wie groß dieses Potential sein kann, zeigen die außerordentlich positiven Erfahrungen der Bausparkasse Mainz, die bereits seit 20 Jahren gezielt Kunden mit Migrationshintergrund anspricht. Inzwischen realisiert sie etwa 25% ihres Umsatzes darüber, dass sie Außendienstmitarbeiter mit Migrationshintergrund einstellt, die teilweise in Mutterspra-

che Kunden mit dem gleichen kulturellen Hintergrund bedienen.

Voraussetzung für Unternehmen, sich dieses Marktpotenzial zu Nutze zu machen, ist die Offenheit, eine sich verändernde, ethnisch vielfältige Gesellschaft als Chance und nicht als Hindernis für zukunftsorientierte Entwicklungen zu betrachten. Einige wenige Verhaltensregeln können dazu dienen, Menschen mit Migrationshintergrund bereits bei der Personalauswahl so in den Blick zu nehmen, dass ihre Potenziale für das Unternehmen besser sichtbar werden können:

- In der Stellenausschreibung wird deutlich, dass Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund erwünscht sind.
- Stellenausschreibungen (z. B. in Herkunftssprachen übersetzt) werden auch in Medien veröffentlicht, die vorwiegend von Migranten genutzt werden.
- Nichtdeutsche Namen und Herkunft von Bewerbern gelten als Ressource für Sprachkenntnisse und herkunftsspezifisches Wissen auch über potenzielle Kundengruppen.
- Brüche in Berufsbiographien und Lebensläufen werden berücksichtigt als Chance für die Entwicklung von Kompetenzen, die im Berufsleben für die Arbeit im Team entscheidend sind.
- Praktika und Probearbeiten werden vermehrt ermöglicht, um die individuellen Fähigkeiten des Bewerbers / der Bewerberin realistisch einschätzen zu können.
- Neugier und Gespür für 'Andersartigkeit' bei der Personalauswahl wird gepflegt.

Die Berücksichtigung dieser Verfahren birgt für Personalverantwortliche die

Chance, Diversity Management kleinschrittig und bewusst steuernd in ihren unternehmerischen Alltag umzusetzen. Diese Form des Umgangs mit Menschen mit Migrationshintergrund kann Perspektiven für beide beteiligten Partner eröffnen: Unternehmen lernen, die Potenziale von Mitarbeitern zu erkennen und sich damit Marktchancen zu eröffnen. Migranten erfahren, dass ihre Kompetenzen in den Mittelpunkt der Wahrnehmung ihrer Arbeitsleistung rücken und ihre migrationsspezifischen Ressourcen dabei einen Aspekt in der Gesamtheit ihrer individuellen Fähigkeiten darstellen. So kann Integration zu einem win-win Verhältnis werden.

Doris Hormel

ARBEIT & LEBEN

InPact

d.hormel@arbeit-und-leben.de

Die neuen Themen: Gender- und Age-Diversity



Prof. Dr. Matthias Schmidt

Unternehmerische und unternehmensethische Verantwortung steht in enger Verbindung mit den gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen, die antizipiert und im Idealfall mitgestaltet werden. Da die Gegebenheiten in Gesellschaft und Wirtschaft in einem ständigen, unaufhaltsamen Fluss sind, muss die Frage „Was sind die neuen Themen, auf die sich Unternehmen einstellen müssen, wenn Sie zukunftsfähig bleiben wollen?“ immer wieder gestellt werden. Als Antwort auf diese Frage lassen sich zwei gesellschaftliche Aspekte ausmachen, die insbesondere für mittelständische Unternehmen von strategischer Relevanz sind. Dies ist zum einen der demographische Wandel, der sich in einer schrumpfenden sowie zugleich alternden nationalen Gesellschaft ausdrückt. Zum anderen ist es die Auseinandersetzung mit dem Gender Mainstreaming, also der Geschlechter spezifischen Rollenverteilung in der gegenwärtigen und künftigen Gesellschaft.

Über diese beiden zentralen Aspekte des gesellschaftlichen Wandels sind aktuelle strategische Herausforderungen von Unternehmen mit der Notwendigkeit ihrer gesellschaftlichen Mitverantwortung auf besondere Weise miteinander verquickt und von einander abhängig. Denn sowohl das Gender Mainstreaming als auch der demographische Wandel sind unstrittig Querschnittsthemen, die alle Bereiche des gesellschaftlichen Gefüges betreffen und somit Wirtschaft, Politik, Wissenschaft etc. gleichermaßen herausfordern. Hierin liegt die strategische Bedeutung dieser Themen für Unternehmen, die vor allem im Bereich der Personalrekrutierung und -entwicklung mit neuen Konzepten – etwa für ältere Mitarbeiter oder zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auf die gesamtgesellschaftliche Entwicklung reagieren müssen. Doch zusätzlich zu dieser strategischen Dimension, die zunächst rein betriebswirtschaftlich behandelt werden kann, um optimale Lösungen für das Unternehmen im Zuge seines Gewinnstrebens zu finden, gibt es eine ethische Dimension. Dieser unabdingbar ethische Kern liegt im Begriff der Gerechtigkeit: sowohl in der Gerechtigkeit zwischen Männern und Frauen (Gender Mainstreaming) als auch in der Gerechtigkeit zwischen Jung und Alt, also zwischen den Generationen (demographischer Wandel). Sobald nun Unternehmen sich ihren strategischen Herausforderungen durch die beiden neuen Themen stellen, greifen sie mithin unweigerlich die für die Gesamtgesellschaft höchst relevante ethische Frage nach einem gerechten Zusammenleben in der Gemeinschaft auf.

Diese enge und unmittelbare Verquickung der strategischen Herausforderung mit der ethischen Dimension der gesellschaftlichen Gerechtigkeitsfrage gibt dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) eine besondere inhaltliche Qualität, die ihm in der aktuellen Diskussion oft fehlt. In dieser Hinsicht verhält es sich mit dem Schlagwort CSR ähnlich wie mit dem Begriff Diversity, für den die beiden neuen Themen eigentlich gar keine Neuheit sind. Doch leider spielen Konzepte der Diversity fast ausschließlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Rolle, wenn es nämlich um die Frage geht, wie die Andersartigkeit unterschiedlicher Menschen am besten im Unternehmen eingesetzt werden kann, um über das Managen der (personalen) Vielfalt den größten Nutzen im Umgang mit ebenso vielfältigen und andersartigen Kunden oder Kooperationspartnern zu schaffen. Die hier immanente ethische Dimension des Anderen, dem jenseits seiner Verwendung als Mittel zum Zweck ein eigener Wert zukommt, den es in Bezug auf die für ihn Anderen gerecht zu behandeln gilt, wird in der Regel unterschlagen. Doch im Sinne einer ernsthaften und auch nachhaltig wirksamen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wird es an einer sowohl betriebswirtschaftlich machbaren als auch ethisch fundierten Auseinandersetzung mit diesen beiden zentralen Themen der gesellschaftlichen Entwicklung nicht vorbei kommen. Über die philosophischen Begriffe Gerechtigkeit und Andersartigkeit sind ethische Fragen mit dem Diversity Management unmittelbar verbunden, auch wenn es zunächst aus rein betriebswirtschaftlichen Nutzenüberlegungen initiiert gewesen

sein sollte. In der logischen Folge resultiert daraus – wenn CSR nicht wie so oft nur als inhaltslose Worthülse vermarktet werden soll – für jedes Unternehmen ein gesellschaftlicher Mitgestaltungsauftrag.

Prof. Dr. Matthias Schmidt
Leiter AK Gesellschaft und
Kultur bei den WJ-KL
Fachgebiet Unternehmensführung
an der TFH Berlin
www.institut-unternehmensfuehrung.de

„Vielfalt wahrnehmen, wertschätzen und nutzen“- Diversity und unternehmerischer Erfolg



Miguel Vicente

„Sie müssen hier reinpassen“, diese Maxime ist nicht selten in Bewerbungsgesprächen zu hören und prägt nach wie vor die Personalbeschaffung vieler Unternehmen. Die entsprechenden Maßstäbe werden insbesondere von den Führungskräften festgelegt,

die dabei in der Regel ihren eigenen Vorstellungen und Prinzipien folgen. Ein hohes Maß an Homogenität, die durch Selektion von „passenden“ Beschäftigten zu erreichen sei, gilt dabei als Voraussetzung für die Entstehung einer unternehmerisch erfolgreichen Personalstruktur.

Dieses Konzept der monokulturellen Organisation gerät jedoch mittlerweile mehr und mehr in die Kritik. Es ist einerseits zu fragen, welche ausgrenzenden Konsequenzen es für die Gruppen von Beschäftigten hat, die dem Bild des „normalen“ Arbeitsnehmers nicht entsprechen. Andererseits haben sich moderne Gesellschaften zu einer Vielfalt von Individuen mit unterschiedlichen Identitäten und Lebensführungen entwickelt. Organisationen können demnach nur dann das notwendige Humankapital für sich sichern, wenn sie die Vielfalt der Ansprüche und Interessen von Beschäftigten berücksichtigen. Auch der ökonomische Erfolg solcher Homogenisierungsstrategien wird in Frage gestellt: Forschungsergebnisse zeigen immer wieder, dass „monokulturelle“ Organisationen zu wenig lern- und anpassungsfähig sind und dass sie das Innovationspotential der Beschäftigten nicht optimal ausschöpfen können.

Unter dem Leitbegriff „Diversity-Management“ haben inzwischen auch deutsche Unternehmen und Organisationen begonnen, auf diese wachsende Vielfalt in unserer Gesellschaft zu reagieren. Dieses Konzept betrachtet personelle Vielfalt als eine besondere Ressource, die Organisationen für sich erschließen können. Management bedeutet dabei die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass

Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden. Zentrale Bereiche der Umsetzung sind die Personalauswahl, die Personalentwicklung, die Erweiterung der Kundenkreise und die Erschließung neuer Marktsegmente.

Neu an diesem Konzept sind nicht die Unterschiede zwischen den Beschäftigten, sondern die Aktivierung und Nutzung ihrer sich gegenseitig ergänzender Potentiale. In den Belegschaften gab es schon immer eine Vielfalt der Merkmale Geschlecht, Alter, Nationalität, gesellschaftlicher Status aber auch Wertvorstellungen, Lebensumstände, Kompetenzen und Fertigkeiten. Allerdings wurde diese Heterogenität bisher in der Regel als Nachteil aufgefasst und ‚Anders sein‘ häufig gleichgesetzt damit, Defizite zu haben. Diversity Management als neues Paradigma bedeutet hingegen, Vielfalt als besondere Chance wahrzunehmen. Der Arbeitgeber fördert den Pluralismus im Unternehmen, hält für unterschiedliche Beschäftigtengruppen differenzierte personalpolitische Angebote bereit, unterstützt die informelle Netzworkebildung sowie den Abbau von Vorurteilen und Stereotypisierung. Man muss seine Gruppenidentität und Individualität nicht mehr vor den Toren des Unternehmens ablegen, um dort Anerkennung zu finden und sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren.

Eine Studie der Europäischen Kommission¹ hat kürzlich ergeben, dass ein gezieltes Diversity-Management zur Stärkung des Human- und Organisationskapitals beiträgt und damit eine Strategie langfristiger Wertschöpfung

darstellt. Diversity-orientierte Unternehmen benennen in dieser Studie verschiedene Vorteile. Sie geben an, dass ihre Mitarbeiter/innen motivierter und effektiver sind. Serviceniveau und Kundenzufriedenheit werden verbessert, das Image aufgewertet. Es gelingt den Unternehmen eher, hochtalentiertere Mitarbeiter/innen zu gewinnen und diese länger zu halten. Innovation und Kreativität im Betrieb werden gefördert und neue Marktsegmente gewonnen. Schließlich können durch einen erweiterten Blickwinkel auf die personellen Ressourcen Arbeitskräfteengpässe überwunden werden.

Vielfalt und Wertschätzung könnten einen sozialpolitisch motivierten Ansatz bilden. Diversity geht jedoch bewusst weiter und bezieht die Ziele einer Organisation, zum Beispiel die Kunden- oder Marktorientierung eines Unternehmens, mit ein. Ziel vieler Diversity-Initiativen ist in dieser Hinsicht nicht irgendeine Vielfalt zu erreichen, sondern eine Vielfältigkeit, die der Arbeits- oder Absatzmärkte möglichst entspricht. Das Erreichen all dieser Zielelemente soll schließlich dazu dienen, den Erfolg einer Organisation zu steigern.

Diversity stellt sich allerdings nicht von allein ein. Wichtigste Voraussetzung ist die Bereitschaft zu Offenheit und Veränderung, vor allem der Firmenleitung. Die Einführung eines Diversity-Management erfordert Zeit, Ausdauer und in einem gewissen Rahmen auch finanzielle Mittel. Doch die Perspektive steigender Umsätze und einer produktiveren Belegschaft, die sich stärker mit ihrem Arbeitsplatz identifiziert, macht die Investition lohnend. Und

ganz nebenbei hat man auch zu einer gerechteren Gesellschaft beigetragen.

¹ Europäische Kommission, Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, 2005.

Miguel Vicente
AGARP-Geschäftsführer
agarp@t-online.de

„Mix-it“ - Innovationsorientierung optimieren durch Diversity-orientierte Personalentwicklung



Andrea Reinhardt

Vielfalt schafft Innovationsstärke:

In der Wirtschaftspresse begegnen uns zwei Themen: „Kontinuierlicher Nachwuchsmangel bei qualifizierten Kräften in Deutschland“ und „Innovation ist die Basis nachhaltigen Wirtschaftswachstums, der Faktor Mensch Basis der Innovationskraft eines Unternehmens“. Wie sollen also Unternehmen mit

weniger Nachwuchskräften zukünftig häufiger Innovationen markterfolgreich umsetzen? Wie realisieren sie das Ziel der Europäischen Gemeinschaft, mit Wissen nachhaltiges Wirtschaftswachstum zum Vorteil der ganzen Region zu schaffen? Was bedeutet das für die tägliche Praxis, z. B. für den Handwerker und den mittelständischen Anlagenbauer?

Unternehmen in allen Branchen und jeder Größe müssen heute mit ihren Produkten auch international konkurrenzfähig sein. Die regionalen und internationalen Kunden der Unternehmen vor Ort müssen gute Gründe haben, Kunden zu bleiben. Täglich gilt es dem Kundenkreis Nutzen direkt erfahrbar zu machen. Diese Aufgabe bewältigen Mitarbeiter und Geschäftsführung täglich gemeinsam. Aber diese Aufgabe ist nur dann erfolgreich lösbar, wenn alle gelernt haben, anstatt sich aneinander (nach innen) zu orientieren, sich nachhaltig auf den anderen, insbesondere den Kunden, einzustellen, den Wandel des Wettbewerbers anzugehen und auch den Wandel der Kundenbedürfnisse zu nutzen und schnell in markterfolgreiche Produkte umzustellen.

Aus internationalen Studien¹ wissen wir, dass solche Herausforderungen am besten von gemischten Teams gelöst werden. Teams, deren Zusammensetzung vielfältig ist, in denen Männer und Frauen zusammenarbeiten, die aus unterschiedlichen Kulturen kommen, unterschiedlichen Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund haben, sowie unterschiedliche Marktkenntnisse.

Schauen wir nun auf die tägliche Praxis bei Ausschreibungen, Einstellungstests

und Bewerbungsgesprächen, so sehen wir noch häufig, dass nach formalen Kriterien Bewerbungen analysiert werden und nicht selten im Rekrutierungsprozess weder Ältere, noch Quereinsteiger, noch ausländische Bewerber, noch Frauen berücksichtigt werden.

In der täglichen Praxis ist „Diversity“ aber sehr einfach zu realisieren. Das Bewerbungs-System muss für alle leistungsorientierten Bewerber unabhängig von Alter, Geschlecht, Religion eine Chance bieten. Die Rolle formaler Qualifikationsnachweise kann in der Bedeutung zurücktreten. Unternehmen können analysieren, ob wirklich alle Kriterien, die formal gefordert sind, für diese Stellenausschreibung notwendig sind und was stattdessen intern vermittelt werden kann. „Learning on the job“ wird Bedeutung gewinnen.

Migration bringt neue Chancen für Inländer

Ob und wie eine Region wirtschaftlich von Migration profitiert, hängt davon ab, ob und wie sie qualifizierte Migranten anlockt und diesen die Freiheit lässt, ihre Talente schnell einzusetzen. Auch Migranten bringen neue Beschäftigung ins Land: Beispiele gibt es nicht nur in den USA (Yahoo), sondern auch in Deutschland (Qiagen, Dr. Metin Colpan Unternehmer des Jahres 1998). Studien in den USA und Europa haben ergeben, dass in Regionen und Städten mit offener Integrationspolitik das Einkommen der Inländer höher ist, als in den Städten und Regionen, die eine restriktive Migrationspolitik verfolgen.

So stellt die OECD-Studie von Porter fest: „Highly Skilled Worker Migration Can Boost Economic Growth. Porter

found that the 5.5 million immigrants who live in inner cities are key catalysts to economic growth and urban investment. The immigrants change the very face of entrepreneurship in inner cities and provide a much-needed shot of economic vibrancy to distressed neighborhoods.“

Innovative Unternehmen bieten Chancen für Jedermann = Lern- und Leistungsfähigkeit ist unabhängig von Nationalität, Religion, Geschlecht usw.

Damit solche Leitsätze von Mitarbeiterinnen ernst genommen werden, müssen alle Maßnahmen der Personalentwicklung im Unternehmen damit vereinbar sein:

Jede/r Mitarbeiter/in ist einbezogen in Aus- und Weiterbildung, aber auch von jedem/er wird tägliches Lernen selbstverständlich erwartet.

Vergütungssysteme müssen die individuelle Leistung, weniger jedoch formale Qualifikation berücksichtigen und dürfen kein Senioritätsprinzip beinhalten.

Im gesamten Unternehmen muss gelebte Diversityorientierung erkennbar sein, insbesondere auch vom Führungsteam vorgelebt werden und bereits in der Zusammensetzung der Führungsteams deutlich sein. Denn aus Ideen entstehen nur dann neue vermarktbare Produkte, wenn auch die Personalressourcen im Unternehmen gut zusammenspielen:

Ein Team ist vorhanden, dessen Mitarbeiter/innen langjährige praktische Berufserfahrung verbinden mit

dem Wissen von Innovatoren im Bereich F&E, wie auch mit den Kenntnissen über die Bedürfnisse von Kunden aus der Industrie, den KMU und den Endverbrauchern.

Das Team ist in der Lage, Wissenselemente gleich gewichtet zusammenzuführen (keine „Diktatur“ einer der Gruppen oder einzelner Teammitglieder).

Das Team ist in der Lage, sich bei der Definition von Ideen von Kundenbedürfnissen leiten zu lassen, sowie Scheitern als Teil der F&E Aufgaben positiv zu verarbeiten und daraus industrielle Lösungen zu entwickeln.

Eine vielfältige Teamzusammensetzung erleichtert die innovationsorientierte Praxis und unterstützt eine markterfolgreiche Befriedigung internationaler Kundenbedürfnisse.

¹ www.bpb.de/veranstaltungen/4QQSAW,0,0,WorkLifeBalance_Diversity.html

www.diversity-entdecken.de/wirtschaft/

www.cscs.umich.edu/~spage/robust.htm

Andrea Reinhardt

Geschäftsführende Gesellschafterin
microTEC Gesellschaft
für Mikrotechnologie mbH
reinhardt@microtec-d.com
Vorstandsmitglied ZIRP www.zirp.de

Diversity Management - Wir fördern Vielfalt im Unternehmen



Sabine Steinmetz-Gauck

Als Global Player stehen wir in einer ganz besonderen Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern und den Ländern, in denen wir als Unternehmen tätig sind. In diesem Bewusstsein haben wir 2004 Diversity Management eingeführt. Diversity, das englische Wort für Vielfalt, steht bei KSB für die hohe Wertschätzung, die wir jedem einzelnen Mitarbeiter und seinen Eigenschaften und Interessen entgegenbringen. Aus diesem Grund ist Diversity Management auch kein zeitlich begrenztes Programm oder Projekt. Wir wollen damit ein Klima von Toleranz und gegenseitigem Respekt im Unternehmen fördern – und Maßnahmen in diesem Bereich unterstützen.

Unsere Mitarbeiter kommen aus über 100 Ländern. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Religion, Kultur, ihres Alters und Geschlechts – und sind gerade deswegen so einzigartig und wertvoll für KSB. Jeder dieser Men-

schen bringt seine ganz persönliche Lebens- und Berufserfahrung in unser Unternehmen ein. Diese Vielfalt möchten wir bewahren und nutzen. Deshalb prüfen wir im Rahmen des Diversity Managements permanent die Bedingungen, unter denen die Mitarbeiter ihre Leistungsfähigkeit und Kreativität entwickeln und so zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Das setzt natürlich voraus, dass wir möglichen diskriminierenden Tendenzen im Unternehmen konsequent vorbeugen. Wir haben deshalb relevante Handlungsfelder definiert, in denen wir verstärkt tätig sind:

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Der sensible Umgang mit unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturen
- Die Berücksichtigung des Lebensalters im Arbeitsprozess
- Die Chancengleichheit von Frau und Mann
- Die Integration von Menschen mit Behinderung

2005 war die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** Schwerpunktthema im Diversity Management. Aus diesem Grund haben wir auch das Audit „berufundfamilie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung an den drei deutschen Produktionsstandorten Frankenthal, Pegnitz und Halle durchgeführt. Das Ergebnis: eine Zielvereinbarung für die nächsten drei Jahre, die Verbesserungen vorsieht in den Bereichen Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und -ort sowie Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz und Personalentwicklung – und last but not least Entgeltbestandteile, geldwer-

te Leistungen und Service für Familien. Dafür wurde KSB im November 2005 mit dem Grundzertifikat „berufundfamilie“ ausgezeichnet.

KSB-Mitarbeiter haben seit September 2004 die Möglichkeit, ihre Kinder in einem städtischen Kindergarten in Frankenthal ganztags unterzubringen – wobei das Angebot für Kinder zwischen dem ersten und sechsten Lebensjahr gilt. Darüber hinaus arbeiten wir seit 2005 mit einem externen Vermittlungsunternehmen zusammen, das die Mitarbeiter bei der Suche einer Kinderbetreuung bzw. einer Betreuung älterer pflegebedürftiger Angehöriger unterstützt. Die Ausweitung dieser Angebote auch an anderen KSB-Standorten ist derzeit in Planung.

Der **sensible Umgang mit unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturen** wird schon seit Jahren praktiziert. Trainingsangebote zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz können Mitarbeiter schon lange nutzen. So bietet das KSB-Trainingcenter interkulturelles Training speziell für Asien/China, Frankreich, Indien und Mittel- und Osteuropa sowie Crosscultural Business an. Expatriates werden schon seit Jahren professionell betreut.

Seit 2004 bietet KSB ein **Programm für ältere Mitarbeiter** an, das Mitarbeiter ab einem Alter von 55 Jahren durch gezielte Maßnahmen interessante Perspektiven bis zum Eintritt in den Ruhestand bietet. Für dieses Programm wurde KSB vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit ausgezeichnet. Zur Vorbereitung auf den Ruhestand können ältere Mitar-

beiter mit (Ehe-)Partner ein Seminar besuchen, um sich rechtzeitig und angemessen auf die Veränderungen in ihrem neuen Lebensabschnitt einzustellen und vorzubereiten.

Derzeit steht die Verbesserung der **Chancengleichheit von Frau und Mann** und der **Integration von Behinderten** in den Arbeitsprozess auf dem Programm des Diversity Managements. Mit verschiedenen Maßnahmen soll es gelingen, den Anteil der weiblichen Führungskräfte langfristig zu erhöhen.

Sabine Steinmetz-Gauß
Diversity Management
KSB AG, Frankenthal
sabine.steinmetz-gauk@ksb.com

Diversity Management. Ein Instrument zum Aufbau von Ressourcen im Unternehmen – am Beispiel von behinderten Menschen



Brita Modrow-Thiel
Matthias Spartz

1. Diversity und Diversity Management (DiM)

Zum Kern der unterschiedlichen Ausprägungsformen von Diversity gehören die in der Literatur häufig zitierten Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung und Ethnizität. Der Begriff Diversity Management deutet darauf hin, dass es sich bei der bewussten Förderung der personellen Vielfalt um Aufgaben der Unternehmensleitung und der Führungskräfte handelt.¹ Um positive Diversitätseffekte zu erzielen, müssen jedoch alle Mitglieder einer Organisation einbezogen werden.

2. Beispiel: Diversity Management (DiM) für behinderte Menschen

Im Folgenden soll an einem Beispiel des DiM für behinderte Menschen in kleinen und mittleren Unternehmen dessen Wirkungen und Notwendigkeiten zum Einsatz aufgeführt werden. In einem Unternehmen der Metallverarbeitung wird dem wahrgenommenen Facharbeiter- und Auszubildendenmangel der nächsten Jahre gezielt durch Akquisition behinderter Menschen für die Ausbildung - mit Übernahme nach entsprechend erfolgreich absolvierter Ausbildung - gegengesteuert. Das lernfähige Unternehmen sieht die Investition in Ausbildungs- und Personalkosten nicht als zu minimierende Kosten, sondern als Humanressourcen, die es langfristig zu erhalten und zu erweitern gilt.²

3. Wirkungen von Diversity Management

Das Beispiel hat einen Schwerpunkt im Personalmanagement: Durch systematische Akquisition behinderter Schulabsolventen wird einem drohenden

Facharbeitermangel vorgebeugt. Folgende Wirkungen werden für das Unternehmen damit verbunden:

Außenwirkungen:

- positives Image in der Schule (Personalbeschaffung, Marketing),
- Aufbau eines Netzwerkes mit weiteren Schulen zu Personalbeschaffung und Qualifizierung,
- Gewinnung von Kunden für die Produkte innerhalb der Schulen/Behörden (Verkaufsförderung, Marketing),
- Erzielen eines hohen regionalen und überregionalen Bekanntheitsgrades (Verkaufsförderung, Marketing),
- Verbreitung des Ausbildungskonzeptes innerhalb der Handwerkschaft und bei den Kammern (Qualifizierungsinnovation),
- Bildung von Netzwerken zu Kooperation und Erfahrungsaustausch als mögliche Grundlage von Innovationen (Innovationen),
- Chance zum Erhalt von Auszeichnungen (good practice - Ausbildungskonzepte),
- Erzeugung hoher Kundenzufriedenheit durch Berücksichtigung vielfältiger Bedürfnisse.

Innenwirkungen:

- Notwendige Folge der Inklusion und Integration von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Bedürfnissen ist die Steigerung von Einfühlungsvermögen, Toleranz und Kommunikationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens,
- äußere Offenheit erzeugt innere Offenheit und Vertrauen,
- Steigerung von Loyalität zum Unternehmen,
- soziale Sensibilität und Empathie stellen wichtige Voraussetzungen

für Problemlösungen in Gruppen/Teams dar,

- die Verfestigung konfliktzeugender Strukturen kann durch Varietät und Vielfalt vermieden werden,
- Personal- und Organisationsentwicklung sowie jedes Mitglied müssen auf Veränderung und Lernen - Strategie der Flexibilität - eingestellt sein,
- Kognitive Flexibilität kann sich durch geeignete Maßnahmen positiv auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auswirken.

4. Unterstützung von DiM

Die Umsetzung von Diversity Management im Unternehmen sollte durch Maßnahmen sowohl für Management als auch für Beschäftigte unterstützt werden. Das können sein: Beratung und Diversity-Sensibilisierungstrainings für Management und Beschäftigte. In Workshops kann die Bewusstheit der Beschäftigten für Unterschiede und Gleichheiten der Menschen gesteigert werden. Im organisatorischen Rahmen müssen Unternehmensstrukturen und Veränderungshintergründe in den Abteilungen erfasst und Mitarbeiter/innen und Führungskräfte durch kontinuierliche Begleitung bei der Umsetzung von diversen Gruppen unterstützt werden. Im diversen Team müssen unterschiedliche und gleiche Kompetenzen besprochen, verglichen und für Synergien genutzt werden. Durch Bildung von Netzwerken zwischen den Beschäftigtengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens können Erfahrungen ausgetauscht und Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb der diversen Gruppen gefunden werden. Die Belegschaft muss Kompetenz im Umgang mit interkulturellen

Zusammenhängen entwickeln.

5. Diversity Management als Instrument zum Ressourcenaufbau im Unternehmen bedeutet:

Nutzung sämtlicher Kompetenzen aller Mitarbeitendenkategorien eines Unternehmens, Unternehmen muss sich des tatsächlich vorhandenen Mitarbeiterpotentials bewusst werden, Arbeitsstrukturen müssen den besonderen Kompetenzen nichtidealtypischer Mitarbeitendenstrukturen entsprechen³, Aufbau von Strukturen, Prozessen, Kompetenzen und Orientierungen im Unternehmen, die der hohen Komplexität einer global orientierten Umwelt entsprechen⁴.

¹ Vgl. Vedder, Günther (2005): Diversity Management und Interkulturalität. München/Mering, S. 19

² Modrow-Thiel, Brita (1999): Ressourcenreichtum als Voraussetzung und Folge von Lernfähigkeit - am Beispiel von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen. Münster, S. 211ff.

³ Jent, Nils Henrik (2002): Learning from Diversity: Gleichwertigkeit ungleich Gleichartigkeit. Bamberg, S. 13f.

⁴ Modrow-Thiel (1999), S. 320 ff.

Brita Modrow-Thiel
Matthias Spartz

Club Aktiv e.V., www.clubaktiv.de
modrowth@uni-trier.de
spartz@clubaktiv.de

Plüschtiere in Besprechungsräumen? - Spieleteppiche beim Besucherempfang?



Uwe Groen, Jochen Heim

Zuerst verstanden wir unter dem Thema Diversity Management einen netten Anglizismus zur Ersetzung des deutschen Wortes *Gleichberechtigung*. So erhofften wir in den ersten Vorträgen zu dem Thema unser Vorurteil bestätigt zu bekommen und erwarteten Vorschläge der Referenten zur ‚kindergerichten‘ Ausgestaltung von Büroräumen. Sehr schnell wurden wir eines Besseren belehrt und erfuhren, dass Diversity Management, richtig verstanden, ein ganzheitlicher Ansatz ist. Im Folgenden versuchen wir unser neues Verständnis gerafft wiederzugeben.

Jedes Unternehmen ist, sei es zur Begleichung von Verbindlichkeiten oder aber zur Befriedigung von Investoren, dazu verpflichtet Gewinne zu erwirtschaften. Diversity Management jedoch ist ein Prozess, der sich hauptsächlich im Bereich der nicht monetären Messgrößen abspielt.

In der deutschen Übersetzung der Rahmenvereinbarung der Deutschen Bundesbank zur *Internationalen Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht* (sog. Basel II) ist das operationelle Risiko definiert als „die Gefahr von Verlusten, die in Folge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen oder Systemen oder in Folge externer Ereignisse eintreten“. Wie kann nun Diversity Management dazu beitragen, insbesondere die Risiken, welche von den Menschen ausgehen, zu minimieren? Wie kann Diversity Management dazu beitragen einen *Off Balance Sheet account* valuable zu machen?

Gedanken zu möglichen Lösungen

Die Verschiedenartigkeit von Menschen in einem Unternehmen sollte nicht als Problem, sondern vielmehr als Chance verstanden werden. Die folgenden Punkte sollen Gedanken zu möglichen Ansätzen des Diversity Managements aufzeigen und sind keinesfalls als vollständige Auflistung oder gar als eine für alle Branchen gültige Regelung zu verstehen. Kern der Überlegungen bildet der gesamte Prozess der Mitarbeiterbetreuung, von der Einstellung bis hin zum (un-)freiwilligen Ausscheiden des Mitarbeiters. Es wird vorausgesetzt, dass sämtliche Entwicklungsstufen des Mitarbeiters durch die Personalabteilung und mit Beratung eines gut ausgebildeten Diversity Managers betreut werden.

Einstellung eines neuen Mitarbeiters:
Unbedingt notwendig ist die exakte Stellenbeschreibung in der Stellenan-

zeige und die möglichen Entwicklungschancen des neu einzustellenden Mitarbeiters. Somit kommt es zu einer Vorabauswahl durch ‚natürliche Auslese‘ in der Art, dass sich Kandidaten mit unzureichendem Profil erst gar nicht bewerben oder aber auch nicht bewerben wollen. Die Stellenanzeige ist ein starkes Instrument auch des Diversity Managers, da in diesem ersten Kontakt des Unternehmens mit potentiellen Mitarbeitern bereits deutlich gemacht werden muss, wie das Profil eines Mitarbeiters zu sein hat (Senior versus Young Professionell, Gender Aspekte, Muttersprachen etc.). In einer gut formulierten Stellenanzeige sollten neben den fachlichen Anforderungen auch diese sozialen Anforderungen genannt sein.

Arbeitsalltag: Ist ein neuer Mitarbeiter eingestellt, startet eine vollumfängliche Betreuung durch den fachlichen (und oft in Personalunion auch personellen) Vorgesetzten, aber auch eine Betreuung durch den Diversity Manager bietet sich hier an. Er kann eingreifen, wenn z. B. ein hoch qualifizierter Mitarbeiter/eine hoch qualifizierte Mitarbeiterin wegen Familiennachwuchs auszufallen droht. Hier kann man z. B. Betreuungsplätze für die Kinder der Mitarbeiter anbieten bzw. mit Unternehmen zusammenarbeiten, die Kinderbetreuung vermitteln¹. Dies erhöht nicht nur die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen, sondern erhöht auch die Motivation der Mitarbeiter und verringert somit Kosten.

Ausscheiden aus dem Unternehmen: Kommt es zu einer Trennung von Unternehmen und Mitarbeiter, kann dies aus unterschiedlichen Gründen

geschehen. Hier sei exemplarisch der ‚Härtefall‘, die Kündigung durch das Unternehmen angesprochen. Nachdem die Kündigung durch den Arbeitgeber ausgesprochen ist, kommt es unweigerlich zu einer Trotzreaktion des Mitarbeiters, die bis hin zur Manipulation oder mutwilligen Zerstörung von unternehmensinternen Daten gehen kann. Zu diesem Schaden, der dann plötzlich ‚On Balance Sheet‘ wird, kommt noch die Diskussion über die ‚korrekte‘ Höhe der Abfindung hinzu. Vor der eigentlichen Kündigung kann der Diversity Manager angesprochen werden, der dann zusammen mit der Geschäftsleitung Möglichkeiten zur Gefahrenabwehr finden kann. So kann man dem Mitarbeiter beispielsweise eine auf seine Bedürfnisse ausgelegte weitergehende Beratung durch externe Vermittler anbieten. So kann versucht werden, das Risiko eines kollektiven Firmenaufstandes, aber auch das Risiko der Manipulation von Unternehmensdaten einzugrenzen.

Dieser Prozess der Personalwirtschaft, welcher hier sehr kurz und in wenigen Gedanken wiedergegeben wurde, macht deutlich, wie operationelle Risiken durch Diversity Management minimiert werden können. Somit ist Diversity Management mehr als die oft oberflächlich so verstandene Sorge um die Gleichstellung von Mann und Frau oder um Kinderbetreuung im Unternehmen. Vielmehr handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz, der bis hin in die langfristige Unternehmensstrategie festgelegt werden muss. Sicherlich wird ein erfolgreiches Diversity Management nicht sofort ertragsmäßig erfassbar sein – ein schlechtes oder plötzlich fehlendes aber ganz bestimmt.

¹ Ein solches Modell wird z. B. von der Deutschen Lufthansa AG angeboten, siehe hierzu Interview mit Martin Schmitt, Leiter des Bereichs Personalpolitik der Deutschen Lufthansa AG. Das Interview wurde veröffentlicht in www.manager-magazin.de 08.08.2005

Uwe Groen und Jochen Heim
Wirtschaftsjunioren Kaiserslautern
uwe.groen@wj-kl.de; jochen.heim@wj-kl.de

Diversity als Erfolgsfaktor der Wirtschaftsjuniorenarbeit



Prisca Hübner

Nicht nur die Unternehmen profitieren von der Vielfaltigkeit ihrer Mitarbeiter, sondern auch viele Vereine und andere Organisationen machen sich die Vielfaltigkeit ihrer Mitglieder zu Nutze.

Früher galt die Anpassung und Unterordnung in bestehende Hierarchien als richtig und gut, heute werden auch anders Denkende gefördert und in Teams integriert. Die Kreativität jedes Einzelnen wird so zur erfolgreichen Zielerreichung eingesetzt.

Zur Bewältigung der Herausforderungen im gesellschaftlichen Wandel werden alle Individuen gebraucht, da ist kein Platz für Schubladen-Denken wie alt oder jung, reich oder arm, Mann oder Frau, deutsche oder fremde Herkunft, usw. Diversity Management beginnt im Kopf und ist nicht nur einfach eine neue Management-Form; das haben die Junioren bereits erkannt und schätzen die Vielfaltigkeit ihrer Mitglieder. Da die Wirtschaftsjunioren überall auf der Welt vertreten sind, treffen verschiedene Nationalitäten und Kulturen unter dem Zeichen von JCI (Junior Chamber International) aufeinander und entfalten auf verschiedenen Ebenen ihre Potentiale. Wie in einem internationalen Unternehmen müssen die Mitglieder zusammengeführt und die Kräfte zum gemeinsamen Erfolg gebündelt werden.

In ihren örtlichen Vereinen (auf Kreis-ebene) sowie weltweit und regional übergreifend verfolgen die Wirtschaftsjunioren die gleichen Ziele. In der Zusammenarbeit ergibt sich Diversity dabei automatisch aufgrund der unterschiedlichen Herkunft der Mitglieder; Unternehmer und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen mit differenziertem Know-how und aus allen möglichen ethnischen und politischen Gruppierungen stammend bilden ein Netzwerk. Die

Junioren bringen ihre Stärken und Ideen in die einzelnen Projekte und Arbeitsgruppen mit ein und können auf diesem Weg ihre Kreativität entfalten. Das bedeutet, dass der Verein von jedem Individuum profitiert und gleichzeitig auch die oder der Einzelne sich persönlich weiterentwickeln kann.

Diversity ist eine Chance für den Erfolg der Wirtschaftsunioren, um in den Bereichen Bildung, Schule, Existenzgründung und Wirtschaft ganz nach dem Motto „Werte, Wissen und Wandel“ einen Beitrag zu leisten. Allein die Mitgliederzahl von über 11.000 Junioren in Deutschland beweist, dass Diversity gelebt werden kann und ein gut funktionierendes Netzwerk für die Gesamtheit aller wichtig ist. Das beherzigen auch die Wirtschaftsunioren Kaiserslautern. Alle Vorstandsmitglieder unterstützen die verschiedenen Teams im Kreis, um die Juniorenarbeit erfolgreich zu machen.

Nur wenn die Führungskräfte in Unternehmen oder anderen Organisationen diese Chance erkennen und als Diversity Manager fungieren, können wir auch in Zukunft die Problematik des demographischen Wandels überwinden und den wirtschaftlichen Aufschwung fördern.

Prisca Hübner
Sparkasse Donnersberg
Kreissprecherin der
Wirtschaftsunioren Kaiserslautern
prisca.huebner@sparkasse-donnersberg.de

Impressum

Band 2, Juni 2006, in der Schriftenreihe der
Wirtschaftsjunioren Kaiserslautern

WJ-KL

Herausgeber der Schriftenreihe WJ-KL:

Wirtschaftsjunioren Kaiserslautern

c/o IHK Dienstleistungszentrum Kaiserslautern

Europaallee 14

67657 Kaiserslautern

Kontakt: Heike Rottmann

Tel.: 06 31 / 41448 - 2701

Internet: www.wj-kl.de

Herausgeber Band 2, Juni 2006:

**Uwe Groen, Jochen Heim,
Prof. Dr. Matthias Schmidt**

Verlag: Wirtschaftsjunioren Kaiserslautern

Layout Titel- und Rückseite:

Martina Stein

Internet: www.textservice-stein.de

E-Mail: mail@textservice-stein.de

Layout und Satz Broschüre:

Sabine Bach

Internet: www.sabine-bach.de

E-Mail: sabine.bach@knopper.net

Bisher erschienen in der Schriftenreihe WJ-KL:

unternehmerisch denken und handeln
(Band 1, November 2005)

RheinlandPfalz

Landesbeauftragte
für Ausländerfragen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

