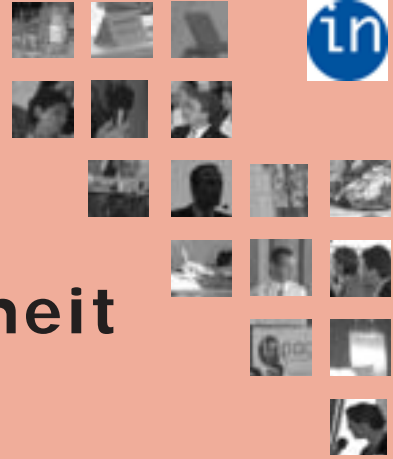


Erfolgsfaktor Vielfalt - In Chancengleichheit investieren



**Dokumentation der Fachtagung
am 27.06.2003 in Mainz**

„Erfolgsfaktor Vielfalt – In Chancengleichheit investieren“

27. Juni 2003, Kurfürstliches Schloss Mainz



Impressum

Herausgeber:

InPact-Projektgruppe

Dieser gehören an:

- Schneider
Organisationsberatung
- Arbeitsgemeinschaft der
Ausländerbeiräte
Rheinland-Pfalz (AGARP)
- Arbeit und Leben
- Institut für
sozialpädagogische
Forschung Mainz (ism)

Redaktion:

Thomas Koepp, Georges
Rotink (ism)

Layout und Umschlaggestaltung:

Georges Rotink

Fotos:

Claudia Vortmann (Schneider
Organisationsberatung)

Druck:

Knotenpunkt Offsetdruck
GmbH, Buch/Hunsrück

Dezember 2003

InPact wird gefördert durch das **Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit** aus Mitteln des **Europäischen Sozialfonds**, durch das **rheinland-pfälzische Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit** und durch die **Landesbeauftragte für Ausländerfragen** bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz



Inhaltsverzeichnis

Programm

Vorwort

Standpunkte: In Chancengleichheit investieren

Im Gespräch

Dr. Uwe Gaßmann, stv. Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung Rheinland-Pfälzischer Unternehmerverbände e.V und

Manuel Campos, Leiter des Ressorts Ausländische Arbeitnehmer beim IG Metall Bundesvorstand

10 gute Gründe für Diversity

Michael Stuber, Unternehmensberater, mi•st[Consulting, Köln

Workshop 1-4

Workshop 1

Kommune interkulturell - Gesamtkonzept zur interkulturellen Orientierung der Stadt Essen, *Dr. Helmut Schweitzer*

Workshop 2

Diversity Management - nur für „die Großen“? - Erfahrungen eines Großkonzerns im Hinblick auf die Übertragbarkeit auf kleine und mittlere Unternehmen, *Falk Rahn*

Workshop 3

Gleichstellung zwischen Rhein und Mosel - Ansätze aus Rheinland-Pfalz, *Antonio Bicho, Ulrich Hendricks*

Workshop 4

Zwischen den Zeilen - Anspruch und Praxis einer engagierten Betriebsvereinbarung, *Jürgen Schwenke, Jürgen Lorenz*

Kurzbeschreibung zu „InPact“ und Adressen der InPact-Projektgruppe



„Erfolgsfaktor Vielfalt - In Chancengleichheit investieren“

Programm:

09.30 Begrüßungskaffee

Begrüßung

Heiner Schneider, Schneider Organisationsberatung

10.00 **Standpunkte: In Chancengleichheit investieren**Im Gespräch

Dr. Uwe Gaßmann, stv. Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung
Rheinland-Pfälzischer Unternehmerverbände e.V. und
Manuel Campos, Leiter des Ressorts Ausländische Arbeitnehmer
beim IG Metall Bundesvorstand
Moderation: Katja Klein

10.30 **10 gute Gründe für Diversity**

Michael Stuber, Unternehmensberater, mi•st[Consulting, Köln

11.45 -13.00
und
13.15 -14.30

Workshop 1 - 4

Workshop 1: Kommune interkulturell

- Gesamtkonzept zur interkulturellen Orientierung der Stadt Essen
Dr. Helmut Schweitzer, Leiter des Interkulturellen Büros/RAA, Essen
Moderation: Miguel Vicente

Workshop 2: Diversity Management - nur für „die Großen“?

- Erfahrungen eines Großkonzerns im Hinblick
auf die Übertragbarkeit auf kleine und mittlere Unternehmen
Falk Rahn, Abt. Change Management und Diversity, Deutsche Lufthansa AG
Moderation: Thomas Koepf

Workshop 3: Gleichstellung zwischen Rhein und Mosel

- Ansätze aus Rheinland-Pfalz
Antonio Bicho, Arbeitskreis Ausländischer Arbeitnehmer der IG BCE
Ulrich Hendricks, Caritas Trägergesellschaft Trier e.V.
Moderation: Eberhard Wolf

Workshop 4: Zwischen den Zeilen

- Anspruch und Praxis einer engagierten Betriebsvereinbarung
Jürgen Schwenke, Feuerverzinkerei Voigt & Müller GmbH, Frankfurt/Oder
Jürgen Lorenz, Mobiles Beratungsteam Tolerantes Brandenburg
Moderation: Astrid Becker

Moderation: Heiner Schneider, Schneider Organisationberatung

Vorbereitung und Organisation der Tagung: Claudia Vortmann,
Schneider Organisationsberatung



Ist ungleich besser?

In einer globalisierten Arbeitswelt und einer zunehmend ethnisch, kulturell und sozial ausdifferenzierten Gesellschaft von Kunden, Konsumenten und Produzenten wird der produktive Umgang mit der Vielfalt zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Betriebe und Verwaltungen. Als zukunftsfähig werden sich diejenigen Organisationen erweisen – seien es Betriebe, Verwaltungen oder Non Profit-Organisationen –, die gelernt haben, die Unterschiedlichkeit von Menschen als Potenzial für neue Problemlösungen anzusehen und zu nutzen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erhalten die rechtlichen Vorgaben und politischen Appelle zur Gleichstellung auch eine ökonomisch relevante Dimension.

Die betriebliche Integration von Migrantinnen und Migranten ist für Unternehmen keine soziale Frage – Integration und Gleichstellung werden langfristig nur funktionieren, wenn für die Arbeitgeber auch der betriebswirtschaftliche Nutzen erkennbar ist.

Diese Überlegungen waren der Ausgangspunkt für die Fachtagung „Erfolgsfaktor Vielfalt – in Chancengleichheit investieren“, zu der die InPact-Projektgruppe am 27. Juni 2003 ins Kurfürstliche Schloss zu Mainz lud. Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen, Wohlfahrtsverbänden, Bildungsträgern, Betriebsräten und Ausländerbeiräten aus ganz Rheinland-Pfalz waren gekommen, um mit Experten aus Theorie und Praxis über Diversity Management, Betriebsvereinbarungen, kommunale Konzepte der interkulturellen Öffnung und andere Instrumente der Gleichstellung zu diskutieren.

Den Auftakt bildete ein **Dialog zwischen Vertretern von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite**, kompetent vertreten durch **Dr. Uwe Gassmann**, der als stellvertretender Hauptgeschäftsführer die Landesvereinigung der Unternehmerverbände in Rheinland-Pfalz repräsentierte, und **Manuel Campos** vom IG Metall Bundesvorstand. Über die Erkenntnis, dass Chancengleichheit eine Sache der Einstellung ist, die auch in den Köpfen der Verantwortlichen reifen muss, waren sich die beiden schnell einig. Aus Sicht der Betriebe, so Dr. Gassmann könne die vermehrte Einstellung von Migrantinnen und Migranten nur in erster Linie ökonomischen, nicht moralisch-sozialen Kriterien folgen; auf die Passgenauigkeit des Arbeitnehmers für den konkreten Arbeitsplatz im jeweiligen Betrieb komme es an. Manuel Campos strich den Reichtum heraus, der den Betrieben durch die Zweisprachigkeit und Bilingualität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben sei. Viele Unternehmen seien sich der damit verbundenen Chancen gar nicht bewusst. Diesen Reichtum gelte es auch ökonomisch sinnvoll zu nutzen.

Mit der Losung „ungleich ist besser“ plädierte **Michael Stuber** dafür, die Vielfalt der Lebensformen von Menschen auch als Chance für mehr Produktivität und Kreativität in den Unternehmen zu nutzen. Vielfalt bezieht sich dabei nicht nur auf die ethnisch-kulturelle Dimension, vielmehr geht es auch darum, Unterschiede der religiösen oder sexuellen Orientierung, der Geschlechter, des Alters oder anderer uns wichtig erscheinender Merkmale zuzulassen. In seinem Grundlagenvortrag lieferte Michael Stuber eine fundierte und anschauliche Definition dessen, was Diversity Management kennzeichnet. Mit seinen **„10 guten Gründen für Diversity Management“** legte er überzeugend die Vorteile des Ansatzes dar und zeigte, wie sich die Investition in Vielfalt für Betriebe und andere Organisationen lohnen kann. Dabei gewährte er auch einen Einblick in seine Praxis als Unternehmensberater und vermittelte, wie Prozesse zur Einführung von Diversity Management ablaufen können und welche Instrumente und Ansätze zum Einsatz kommen.

Die anschließenden vier Workshops mit verschiedenen Beispielen zur Gleichstellung aus der betrieblichen und kommunalen Praxis zeigten eines sehr deutlich: Wenn die Ansätze ernst gemeint sind – gleichgültig ob es sich um klassische Instrumente wie Betriebs- und



Vorwort

Dienstvereinbarung, Mainstreaming Prozesse oder Diversity Management handelt – setzen sie immer Prozesse der Organisationsentwicklung und -veränderung in Gang. Diese verändern die Einstellungen und das Handeln aller Beteiligten.

Nicht zufällig ist das Diversity Management daher z.B. bei der Deutschen Lufthansa AG in der Abteilung „Change Management“ angesiedelt, wie **Falk Rahn** im **Workshop „Diversity Management – nur für die Großen?“** zu berichten wusste. Ein Schwerpunkt war hier die Frage, inwieweit das Konzept auch für kleine und mittelständische Unternehmen, wie sie in Rheinland-Pfalz vornehmlich bestehen, übertragbar ist.

Im **Workshop „Kommune Interkulturell“** zeigte **Dr. Hellmuth Schweitzer**, wie das Gesamtkonzept zur Interkulturellen Öffnung nach und nach die gesamte Kommunalverwaltung der Stadt Essen erfasst. Ohne die externe Beratung und Unterstützung, die Schweitzer und sein Team von der RAA bei dem Prozess geleistet haben, wäre die Entwicklung in Essen kaum denkbar.

Ähnliche Erfahrungen schilderten **Jürgen Lorenz** vom Mobilien Beratungsteam Brandenburg und Betriebsrat **Jürgen Schwenke** im **Workshop „Anspruch und Praxis einer engagierten Betriebsvereinbarung“**. Mit ihrer Hilfe gelang es in der Feuerverzinkerei Müller & Voigt eine Betriebsvereinbarung gegen Fremdenfeindlichkeit umzusetzen. Sie schilderten auch, welche Strahlkraft eine Betriebsvereinbarung, die gelebt wird, auch außerhalb des Betriebs in der Region entwickeln kann.

Wichtig ist der Weg der kleinen Schritte und der angepassten Maßnahmen, mit denen alle Beteiligten leben können. Dies zeigte sich in den Ansätzen aus Rheinland-Pfalz, die im **Workshop „Gleichstellung zwischen Rhein und Mosel“** vorgestellt wurden. **Ulrich Hendricks** von der Caritas Träger Gesellschaft informierte über die Einführung einer Betriebsvereinbarung für Partnerschaftliches Verhalten, während **Antonio Bicho** vom Arbeitskreis Ausländischer Arbeitnehmer bei der IG BCE über die Aktivitäten zur Einführung von Instrumenten der Gleichstellung in Betrieben der Chemischen Industrie berichtete.

Alle vorgestellten Ansätze machen deutlich, dass sich die Mühen des Prozesses zur Gleichstellung und zu Diversity lohnen: Einerseits ermutigen sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Kompetenzen und Kreativität einzubringen und fördern so die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit von Organisationen. Andererseits schützen sie Menschen vor Diskriminierung und tragen zu einer toleranteren und weltoffeneren Betriebskultur bei.

Die InPact-Projektgruppe als Veranstalterin dieser Tagung fand es daher auch der Mühe wert, die vielfältigen Ansätze, Konzepte und Erfahrungen zu dokumentieren und damit einem größeren Kreis Interessierter zugänglich zu machen. Sie finden in dieser Dokumentation die wichtigsten Beiträge der Referenten sowie jeweils eine Zusammenfassung der Diskussionen aus den Workshops.

Astrid Becker, Schneider Organisationberatung
Projektleiterin



Standpunkte: In Chancengleichheit investieren

*Dr. Uwe Gaßmann, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung Rheinland-Pfälzischer Unternehmerverbände e.V.
Manuel Campos, Leiter des Ressorts „Ausländische Arbeitnehmer“ beim Bundesvorstand der IG Metall*

Die Fragen an Dr. Uwe Gaßman und Manuel Campos stellte Katja Klein.

Sehen Sie die Integration von Migranten oder von Angehörigen anderer benachteiligter Gruppen in die Arbeitswelt in erster Linie als eine soziale Frage an?

Dr. Gaßmann: Es ist in erster Linie keine soziale Frage – da sollten wir uns nichts vormachen. Es kommt vielmehr darauf an, dass jede Person am richtigen Platz arbeitet. Ich habe eine sehr lange Erfahrung mit der Integration von Schwerbehinderten. Daher weiß ich und setze mich dafür ein, dass unterschiedliche Menschen am richtigen Arbeitsplatz die volle Arbeitsleistung erbringen können. Allerdings müssen Arbeitsplatz und Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin zusammen passen. Das kann bei Personen mit Benachteiligungen jeglicher Form, bei Personen mit unterschiedlichen Merkmalen gelingen, sofern eben diese Passgenauigkeit gegeben ist. Das bedingt aber, dass im Vorfeld – in meinem Erfahrungsbereich eben bei der Vermittlung von Schwerbehinderten – sehr viel Arbeit aufgewendet werden muss, um Arbeitsplätze zu finden, wo dies gelingen kann. Natürlich müssen dabei auch wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt werden. Das Thema primär von der sozialen Seite anzugehen, ist dagegen der falsche Weg. Da kommt man insbesondere in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten nicht weiter. Auch solche Arbeitsplätze müssen sich für die Unternehmen rechnen. Die Zeiten sind vorbei, in denen es vielleicht noch möglich war, an das soziale Gewissen der Unternehmen zu appellieren. Heute, wo alles durchgeforstet und auf Effizienz überprüft wird, haben Personen, die keinen vollwertigen Arbeitsplatz ausfüllen, leider kaum eine Chance. Wie Sie wissen, ist das Anforderungsniveau auf dem Arbeitsmarkt gestiegen; dem sind nicht alle Personen gewachsen.



Oftmals sind es mehrere Defizite, die in ihrer Summe eine Einstellung verhindern. Bei Migranten, um nun konkret diese Gruppe anzusprechen, steht das Problem sprachlicher Defizite häufig an erster Stelle der Einstellungshemmnisse.

Deckt sich dies mit Ihren Erfahrungen, Herr Campos, dass gerade das Sprachproblem eine so hohe Einstellungsbarriere ist?

Campos: Nein, um die Frage gleich zu Beginn klar zu beantworten. Es würde sich wirklich einmal lohnen der Frage nachzugehen, wo Ausländer bei der Arbeit viel reden müssen – abgesehen von Bürotätigkeiten, für die nur Personen eingestellt werden, die die Sprache beherrschen. Unter bestimmten Umständen können Sprachprobleme sicher ein Problem sein. Mich wundert aber, dass man vorhandene Sprachkompetenzen als Hindernis betrachtet und nicht als Potenzial. Warum wird einem Ausländer gesagt ‚Leider sprichst du kein Deutsch‘ anstatt ihn mit der Aussage zu motivieren ‚Du sprichst sehr gut Türkisch, musst aber noch ein bisschen besser Deutsch lernen‘? Indem ich den anderen abwerte, weil er nicht gut Deutsch spricht, anstatt anzuerkennen, was er kann, lähme ich ihn. Der erforderliche Perspektivenwechsel in dieser Frage zeigt sich aber langsam auch in den Betrieben, die sich an die Entdeckung von Potenzialen machen. Die Herangehensweise muss anders werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Uniklinik in Frankfurt. Damit deren Ärzte einen Zugang zu Patienten erhalten, die kein Deutsch sprechen, wurde versucht, ein Übersetzungsbüro zu organisieren. Das war aber unbezahlbar. Daraufhin kam irgendjemandem der tolle Gedanke, den Fokus auf jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten, die eine andere Muttersprache als Deutsch sprachen. Eine Analyse ergab,



dass in der Uniklinik über 50 Sprachen gesprochen wurden – ein unermesslicher Reichtum. Darunter befanden sich auch die Sprachen, die am häufigsten gebraucht wurden. Was wurde also gemacht? Dieses Personal wurde für zusätzliche Dolmetscher- und Vermittlungsaufgaben qualifiziert. Die entsprechenden Mitarbeiter bekommen durch den Aufgabenzuwachs mehr Geld. Für die Uniklinik war diese Lösung viel billiger, zumal sie das Personal auch noch an andere Krankenhäuser vermitteln kann. Die Kernfrage ist, ob Unternehmen bereit sind, die zusätzlichen Kenntnisse ihrer Mitarbeiter in den Blick zu nehmen.

Das klingt überzeugend. Diese Klinik hätte beinahe viel Geld für ein Übersetzungsbüro ausgegeben und stellt nun fest, dass sie alle Kompetenzen im eigenen Haus hat, die nur entdeckt und ausgeschöpft und die eigenen Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikationen eingesetzt werden müssen. Herr Campos, macht so ein Beispiel dann auch Schule, wird darüber berichtet oder bleibt es ein Einzelfall? Könnte ein solches Vorgehen nicht auch anderen Unternehmen nützen?

Campos: Immer wenn ich dieses Beispiel erzähle, erziele ich bei den Zuhörern tatsächlich einen Überraschungseffekt. Manchen Leuten wird da schon einiges bewusst. Die entscheidende Frage aber ist, ob ein Betrieb bereit ist, in sein Personal zu investieren. Für mich ist klar, dass wir ohne eine solche Investition nicht vorwärts kommen. Personal muss sich weiterqualifizieren können.

Herr Dr. Gaßmann, welche Voraussetzungen müssen aufgrund Ihrer Erfahrung mit Unternehmen in Rheinland-Pfalz gegeben sein, damit ein Unternehmen tatsächlich bereit ist, in sein Personal zu investieren, um Potenziale gezielt zu fördern?

Dr. Gaßmann: Das setzt zunächst einmal voraus, dass das Unternehmen auch einen Bedarf sieht. Es nützt natürlich nichts – es wurde auf die muttersprachlichen Qualifikationen hingewiesen – wenn zu den entsprechenden Län-

dern überhaupt keine Handelsbeziehung besteht. Jedes Unternehmen macht seine Qualifikationsplanung nach der Vorausschau, wie es sich geschäftlich positionieren will, welche Märkte es erschließen will und dann werden natürlich auch solche Dinge berücksichtigt. Die Wirtschaft wendet pro Jahr etwas 18-19 Mrd. Euro für die Weiterbildung auf, die auch diese Aspekte beinhaltet. Das von Herrn



Campos eben erwähnte Beispiel ist natürlich interessant für die Uniklinik, weil sie eben die teure Übersetzungsabteilung spart und das Potenzial der Mitarbeiter nutzen kann, die diese Sprache beherrschen. Aber das setzt natürlich voraus, dass dieser Bedarf da ist. Leider ist es aber so, dass Migrantinnen und Migranten zu einem überproportionalen Anteil Arbeitsplätze besetzen, die der einfachen Produktion zuzuordnen sind und häufig gefährdet sind. Wir dürfen die Augen nicht vor dieser Realität verschließen. Ich versuche selbst, den Gedanken des Diversity Management unter den Unternehmen weiter zu tragen, aber das stößt an seine Grenzen. Bei den Großunternehmen wie BASF oder Schott Glaswerke ist das kein Thema – dort werden Leute aller Nationalitäten beschäftigt. Rheinland-Pfalz ist aber ein mittelständisch bzw. von kleinen Unternehmen geprägtes Land – da bewegen wir uns in der Größenordnung von 10 bis 15 Mitarbeitern. Unter diesen Voraussetzungen ist es sehr schwierig, einen Arbeitsplatz zu besetzen bzw. zu schaffen, bei dem diese Vielfalt auch genutzt werden kann.



Wir haben eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Diese Leute arbeiten noch heute in dem Betrieb, sind hochqualifiziert und – siehe da – fähig mit der Technologie umzugehen. So etwas kostet zwar Geld, aber Eigentum verpflichtet, und wenn sich die Arbeitgeber dem

entziehen, kostet das auch Geld, das dann die gesamte Gesellschaft tragen muss. Mein Appell wäre einfach, dass die Arbeitgeber genau hinschauen und ihr Personal besser qualifizieren. Es gibt dabei sicher auch das Problem – das will ich nicht verneinen – dass manche kaum zu qualifizieren sind oder sich gar nicht qualifizieren lassen wollen. Das dürfte aber nicht die Mehrheit sein.

Campos: Die Übertragbarkeit von Beispielen ist sicherlich begrenzt. Was für einen Betrieb A gilt, muss nicht unbedingt auch für einen Betrieb B gelten, weil die Umstände dort ganz anders sind. Das ist richtig. Dennoch habe ich oft den Eindruck, dass die Firmen mit ihrem Personal zu leichtfertig umgehen, indem sie vorgeben ‚Du hast jetzt das und das zu tun‘ ohne zu fragen ‚Was kannst Du noch zusätzlich, das ich ausnutzen kann?‘. Es ist auch richtig, dass die Firmen Milliardenbeträge in Qualifizierung investieren. Wenn man aber genau hinsieht, zeigt sich, dass diejenigen qualifiziert werden, die schon qualifiziert sind und nicht jene, die Qualifizierung brauchen. Man investiert in eine höhere Schicht, während die untere Schicht vergessen wird. Ich hätte aber auch noch ein positives Beispiel anzubieten, wie man mit Mitarbeitern umgehen kann. Es gibt in Nordrhein-Westfalen eine Metallfirma namens TBW Presswerk. Diese Firma beabsichtigte eines Tages, ihre Produktion durch den Einsatz neuer Technologien zu modernisieren. Einer großen Gruppe von ausländischen Arbeitnehmern, die 15 Jahre lang in dieser Firma gearbeitet hatte – gut gearbeitet hatte – wurde vom Arbeitgeber mitgeteilt, dass sie leider durch neue Mitarbeiter ersetzt werden müssten, da sie mit den neuen Technologien nicht umgehen könnten. Nun gab es glücklicherweise einen kämpferischen Betriebsrat, der dem Arbeitgeber die Frage stellte ‚Wenn wir 15 Jahre lang gut waren, wieso können wir nicht noch besser werden, wieso investieren Sie nicht in uns, in eine Qualifizierungsmaßnahme, damit wir lernen, mit diesen Maschinen umzugehen?‘ Der Arbeitgeber ließ sich auf einen Kompromiss ein.

Herr Campos, der Bundesvorstand der IG Metall will ja auch in den eigenen Reihen die Ausländerförderung voran treiben. Was ist da geplant?

Campos: Das ist nicht nur geplant, das ist beschlossen und es freut mich, dass sie darauf eingehen. Zum einen haben wir in Sachen Ausbildung/Weiterbildung jahrelang gekämpft, dass die IG Metall nicht nur von Arbeitgebern verlangt, dass diese qualifizieren und Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen, sondern dies selbst tut. Mittlerweile haben wir – ohne dass ich jetzt weiß, wie viele es sind – sowohl auf Verwaltungsstellenebene als auch in den Bezirken und auch auf Vorstandsebene Ausbildungsplätze eingerichtet. Zum größten Teil werden die Personen, die dort ausgebildet werden, sofort übernom-

men. Zum anderen hat der Gesamtvorstand im April dieses Jahres nach 12 Jahren Kampf – und ich kann Ihnen sagen, es ist ein langer Kampf, wenn es um Integrationsfragen geht – einstimmig ein Ausländerförderprogramm beschlossen. Das Ziel ist, dass Potenziale entdeckt und gut eingesetzt werden. Man braucht ein breiteres Spektrum, das bereichert uns. So langsam hat die IG Metall dies erkannt – und dieses Programm zielt insbesondere darauf ab, dass auf drei Ebenen – im Betrieb, in der Gesellschaft, aber auch in der eigenen Organisation – Ausländer in den Entscheidungsgremien einen Platz finden. Nicht *weil* sie Ausländer sind, sondern *obwohl* sie Ausländer sind. Wenn sie die erforderliche Qualifikation haben, sollen sie dieselbe Chance bekommen. Ob Sprachprobleme hier wirklich so häufig das entscheidende Hindernis sind, möchte ich bezweifeln. Ich kenne viele Deutsche, die auch nicht gut Deutsch sprechen.

Herr Dr. Gaßmann, welche Unterschiede bei der Integrationsförderung bestehen aus Ihrer Sicht zwischen einerseits großen Unternehmen wie etwa der Lufthansa oder der Bahn AG und andererseits kleinen und mittleren Unternehmen? Bei den zuletzt genannten dürfte es schwieriger sein, Arbeitsplätze zu finden oder besondere Voraussetzungen zu schaffen, um zum Beispiel einen schwerbehinderten Mitarbeiter anzustellen, oder?

Dr. Gaßmann: Bei den Großunternehmen ist das Thema innerbetrieblich fest verankert. Die Lufthansa beispielsweise hat eine eigene Abteilung für Diversity Management. Bei diesen Unternehmen ist das Thema weitestgehend erledigt. Als Verband gehen wir daher nicht zu den relativ wenigen Großunternehmen, um diesen Gedanken zu verbreiten. Das Problem sind in der Tat die kleinen Unternehmen und hier ist es wichtig, den persönlichen Zugang zu dem Firmeninhaber zu finden, der – da es dort keine Personalabteilung gibt – diese Aufgabe mit erledigt. Dabei können wir dieses Thema nicht isoliert von den arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen betrachten, da das deutsche Arbeitsrecht leider nicht unbedingt das einfachste ist und viele Arbeitgeber vor Experimenten zurück schrecken. Deswegen sind wir ja dafür – bei aller Kritik, die uns diesbezüglich entgegen gebracht wird – befristete Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen, um ohne Risiko etwas Neues auszuprobieren und gerade kleinen Unternehmen Befürchtungen zu nehmen. Einer in England durchgeführten Umfrage zufolge gaben 32 % der befragten Firmen an, Rollstuhlfahrer seien weniger intelligent



als andere Menschen, was ja nun nicht stimmt. Es gibt also eine ganze Menge Vorurteile in den Köpfen, und es kommt nun darauf an, dass man diese Barrieren durchbricht. Entscheidend ist natürlich, dass ein Unternehmer, auch ein Kleinunternehmer, Innovationen nur dann einführt, wenn er auch ein vernünftiges wirtschaftliches Umfeld vorfindet. Ich sage immer wieder, dass wir diese Probleme, auch was die Beschäftigung von Migranten anbelangt, nicht losgelöst von der gesamtwirtschaftlichen Lage sehen können und diese ist im Augenblick nicht gut. Wenn wir dieses Tal hoffentlich bald überwunden haben, wird die Vermittlung dieses Themas wieder einfacher. Auch hinsichtlich unserer Vermittlungstätigkeit von Schwerbehinderten sind die Zahlen für Rheinhessen im Augenblick extrem schlecht, weil einfach keine Nachfrage da ist.

Campos: Es würde mich freuen, wenn man im Hinblick auf die Förderung von Chancengleichheit davon weg käme zu sagen,



dass dies bei den Großen einfacher ist, auch wenn die Großen dies besser bezahlen können. Man sollte den Kleinen nicht sagen, dass dies für sie nicht realistisch ist. Wenn man das sagt, delegiert man die ganze Problemlösung an die Großen. Die Kleinen müssen es nur anders lösen.

Es wurde angesprochen, dass wir zur Zeit eine schwierige wirtschaftliche Situation erleben, in der viele Unternehmen schon froh sind, wenn sie die Zahl ihrer Arbeitsplätze halten können. Vor diesem Hintergrund könnte die Bereitschaft schwinden, sich mit Fragen zur Integration von Migranten oder Schwerbehinderten zu befassen. Ich möchte Sie daher zum Abschluss unseres Gesprächs um eine kurze Einschätzung bitten, wie Sie, was die Vielfalt in der Arbeitswelt anbelangt, die Perspektiven in Rheinland-Pfalz für die nächsten 2 bis 3 Jahre beurteilen.

Dr. Gaßmann: Ich halte 2 bis 3 Jahre für einen zu kurzen Zeit-horizont, um da irgendeine klare Entwicklung vorhersagen zu können. Generell wird das Thema Verschiedenartigkeit allein schon durch die internationalen Beziehungen, die wir haben, immer wichtiger. Gerade für Rheinland-Pfalz mit einer Exportquote von etwa 42 % im produzierenden Gewerbe ist es ein enorm wichtiges Feld, die vorhandenen Sprachkenntnisse zu nutzen. Das Thema wird für die Unternehmen sehr schnell noch sehr viel mehr an Bedeutung gewinnen. In der Druckindustrie gibt es beispielsweise schon Projekte grenzüberschreitender Ausbildung. Doch wird der Stellenwert des Themas nicht nur für Unternehmen zunehmen, die wirtschaftliche Kontakte in die unmittelbaren Nachbarstaaten von Rheinland-Pfalz haben. Nehmen Sie die chemische Industrie, die weltweit exportiert. Auch für die kleineren Unternehmen wird das Thema zunehmend wichtiger. Deswegen machen wir uns als Verband Gedanken, wie wir das Thema ‚Diversity Management als Chance‘ – so haben wir es formuliert – auch zu den kleinen Unternehmen bringen und sie dafür gewinnen können, sich damit zu beschäftigen.

Campos: Ich wollte das Wort eigentlich nicht erwähnen, mache es nun aber doch: Das Wort Globalisierung macht die Runde. So lange Unternehmen nur auf die unmittelbare Umgebung schau-

en, dann brauchen Sie die Förderung der Verschiedenartigkeit nicht. Nun haben viele aber festgestellt, dass es sich lohnt, wenn sie darüber hinausschauen und über die Grenzen hinweg Geschäfte tätigen. Angesichts der Anforderungen, die sich daraus ergeben, erkennen die Unternehmen in Rheinland-Pfalz so langsam, dass der vorhandene Reichtum der Diversity ein großer Vorteil für sie sein könnte. Ich hoffe, dass sie diesen Vorteil nutzen – zur Steigerung nicht nur des Gewinns für das Unternehmen, sondern auch des Gewinns für die Menschen.

Herr Campos, Herr Dr. Gaßmann, ich bedanke mich ganz herzlich für das Gespräch.

10 gute Gründe für Diversity

Michael Stuber, mi•st [Consulting, Köln

Guten Tag und schönen Dank für die Gelegenheit, Ihnen einige Erkenntnisse zum Thema *Diversity* näher zu bringen. Mein Hauptthema heute ist die Entwicklung und Darstellung von 10 guten Gründen für *Diversity*. Vorstellen möchte ich einige Definitionen zum Begriff sowie zu Dimensionen und Betrachtungsperspektiven von *Diversity*. Zum Schluss will ich konkrete Beispiele zur praktischen Umsetzung von *Diversity* in Unternehmen vorstellen.

Prolog: Was ist *Diversity*?

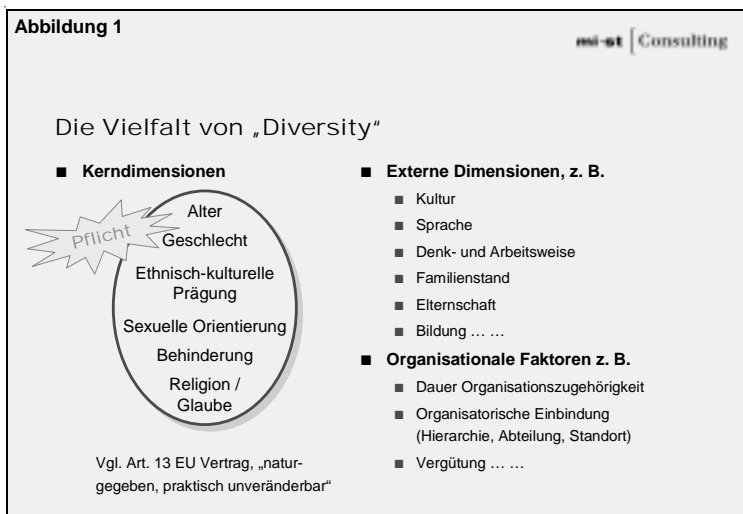
Vermutlich werden sich einige von Ihnen bei der Nennung dieses Themas fragen, was *Diversity* ist, was sich mit diesem Schlagwort verbindet. Ich möchte hierzu einige Definitionen anbieten. Es ist dann an Ihnen zu entscheiden, ob für Sie *Diversity* tatsächlich nur ein Schlagwort ist oder ob Sie darin einen sinnvollen und umsetzbaren Ansatz sehen.

Die Vielfalt von „Diversity“

Die deutsche Übersetzung des englischen Wortes *Diversity* lautet Vielfalt. Vielfalt entsteht durch „Unterschiedlichkeiten“, die auf unterschiedlichen Faktoren beruhen können.

Die in der Abbildung 1 aufgeführten sechs Kerndimensionen von *Diversity* – Alter, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, sexuelle Orientierung, Behinderung und Religion/Glaube – habe ich nicht zufällig ausgewählt. Sie kennen diese möglicherweise aus dem Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages der EU,

auf dessen Basis auch in Deutschland Antidiskriminierungsrichtlinien – eine im zivilrechtlichen, die andere im Beschäftigungsbereich – umzusetzen sind. Vermutlich folgte man mit dieser Auswahl dem US-amerikanischen Vorbild, denn dort wurde schon Ende der achtziger Jahre das Modell der Kerndimensionen entwickelt. Es wurden damit jene Charakteristika umfasst, die Menschen entweder von Natur aus gegeben sind oder die sie praktisch nicht verändern können und die deswegen vom Gesetzgeber als besonders schützenswert bzw. förderungswürdig angesehen werden. Die EU hat sich dieser Interpretation offenbar angeschlossen und macht mögliche Diskriminierung an diesen sechs gleichberechtigten Faktoren fest. Mit der Aufnahme von Religion/Glauben in diese Kerndimensionen tun sich manche noch schwer. Oft wird im christlich geprägten Umfeld nicht erkannt, welchen Einfluss die großen Religionen dieser Welt auf ihre Anhänger/innen haben können.





Die Vielfalt von *Diversity* geht aber noch weit über die Kerndimensionen hinaus. In der Abbildung sind unter der Überschrift „Externe Dimensionen“ nur ein paar weitere Beispiele genannt. Die Liste könnte noch um zahlreiche Faktoren ergänzt werden, in denen sich Menschen unterscheiden können.

Auch im Hinblick auf Unternehmen gibt es spezifische Formen von Unterschiedlichkeit, die sich in der Belegschaft bemerkbar machen und bei denen es besonders wichtig sein kann, sich mit ihnen zu befassen. Ein Beispiel ist die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Vielleicht haben Sie es selbst erlebt, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, die schon lange im Unternehmen sind, und anderen, die erst vor kürzerer Zeit eintraten, nicht so gut funktioniert. Solche Faktoren der Unterschiedlichkeit könnten zum Thema von *Diversity* gemacht werden.

Als Quintessenz dieses ersten Zugangs zu Vielfalt zu *Diversity*, ist festzuhalten, dass wir uns in vielem unterscheiden, uns in all dem aber auch gleichen oder ähneln können. Es sollte immer auch daran gedacht werden, dass Vielfalt nicht notwendigerweise etwas Trennendes bedeutet, sondern auch verbinden kann. Ferner kann die Bedeutung, die die einzelnen Dimensionen von Vielfalt haben, ganz unterschiedlich sein. Manche Dinge haben für bestimmte Individuen einen prägenderen Einfluss als für Andere. Organisationen, die sich mit Vielfalt befassen, sind gut beraten (nicht zuletzt vor dem Hintergrund der neuen Antidiskriminierungsgesetzgebung) zwar auf jeden Fall die primären Faktoren zu berücksichtigen, darüber



hinaus aber auch zu prüfen, welche der anderen Faktoren in der konkreten Situation der Organisation wichtig sind. Eine exakte Übertragung der Konzepte von einem Unternehmen auf ein anderes ist nicht möglich.

Die Konzepte für Diversity

Bezogen auf *Diversity* können zwei Sichtweisen unterschieden werden: zum einen die personenbezogene Sichtweise; zum anderen die Sichtweise einer Organisation, d.h. eines Unternehmens, eines



Verbandes, eines Vereins, einer gemeinnützigen GmbH, einer öffentlichen Verwaltung u.ä. Jeder dieser Sichtweisen können zwei Definitionen von *Diversity* zugeordnet werden (Vgl. Abbildung 2).

In der ersten Definition beschreibt *Diversity* das Phänomen, dass sich Menschen in vielen Dingen unterscheiden – oder auch ähneln können –, so wie es zuvor bereits beschrieben wurde.

Mit dem Begriff und dem Ansatz von *Diversity* wird aber noch mehr zum Ausdruck gebracht als die bloße sachlich-faktische Beschreibung von „Vielfalt“.

In der zweiten Definition ist entscheidend, wie eine Person mit Unterschiedlichkeit umgeht, wie bewusst sie sich über bestehende Unterschiede ist und welchen Einfluss diese auf das tägliche Miteinander mit anderen – zum Beispiel im Betrieb – haben können. Es geht um die Frage, welche Einstellung und Geisteshaltung eine Person gegenüber Vielfalt besitzt.

In der dritten Definition bezeichnet *Diversity* ein von Organisationen angewandtes Management-Instrument. Hierbei wird Vielfalt sowohl intern als auch im Rahmen der externen Beziehungen eines Unternehmens bewusst anerkannt und berücksichtigt, sowie gezielt genutzt und gefördert, um den Unternehmenserfolg zu steigern.

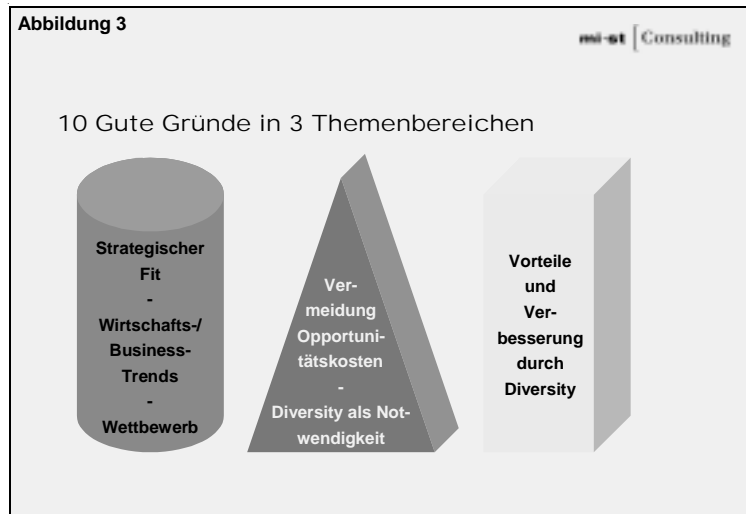
Die vierte Definition bezieht sich schließlich auf die vollständige, konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf Vielfalt und Offenheit beziehungsweise Aufgeschlossenheit und der daraus folgenden Einbeziehung „Anderer“. *Diversity* wird dabei zum Leitgedanken und als Prinzip der Unternehmensführung etabliert, demzufolge alle Aktivitäten Individualität bewusst berücksichtigen und Vielfalt als Erfolgsfaktor aktiv gestalten.

10 gute Gründe für Diversity

Nach dieser kurzen Einführung möchte ich nun zum zentralen Gegenstand meines Beitrags übergehen und 10 gute Gründe für *Diversity* für die gesamte Wirtschaft entwickeln. Diese 10 guten Gründe können drei Bereichen zugeordnet werden:

- *Diversity* ist ein Kernthema hinsichtlich vieler Wirtschaftstrends
- *Diversity* ist für die Wirtschaft zur Notwendigkeit geworden
- *Diversity* bringt den Unternehmen Vorteile und Verbesserungen

Abbildung 3



Diversity als Kernthema

Praktisch alle Herausforderungen für die Wirtschaft beinhalten den Aspekt der Vielfalt. Die Europäische Integration und die Globalisierung wie auch die Konzentration durch Firmenzusammenschlüsse oder -übernahmen (M&A) basieren auf dem Miteinander unterschiedlicher Kulturen. Die immer kürzere Bestandsdauer von Organisationsformen sowie die zunehmende Komplexität von Organisationsstrukturen verlangen nach einer größtmöglichen Offenheit der Belegschaft gegenüber neuen Situationen, neuen Kollegen, neuen Prozesse. Die immer kürzeren Innovationszyklen sowie der wachsende „Shareholder-Value“-Druck auf Kosten, Produktivität und Markterfolg erfordern eine optimale Nutzung aller vorhandenen Ressourcen, ein reibungsloses Miteinander und die Ausschöpfung aller Absatzchancen. Alle diese Trends beinhalten das Thema Vielfalt und die Frage der Beachtung von „Individualität“.

Erster guter Grund für *Diversity* ist somit, dass *Diversity* ein Schlüsselthema der Wirtschaft ist.

Verglichen mit Großkonzernen stehen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) indes vor anderen Herausforderungen, die aber ebenso das Thema Vielfalt in sich tragen. Die zunehmende Internationalisierung, die 40 % der KMU als Chance, 50 % hingegen als Gefahr ansehen, verlangt Öffnungsprozesse. Erfolgssicherung und -steigerung durch Ausschöpfung der eigenen Mitarbei-

Abbildung 4





ter-Potenziale und die Erschließung von (neuen) Märkten ist auch für KMU ein zentrales Thema. Der bestehende Fach- und Führungskräfte-Engpass erfordert



Abbildung 5

mi-st Consulting

Diversity als Schlüssel-Thema für KMUs

- **Herausforderungen**
 - Internationalisierung (mind-2002: Gefahr 50%, Chance 40%)
 - Erfolgssicherung und -steigerung über Mitarbeiter und Märkte (mind-2002: Qualifizierung 50%, Motivationsanreize 40 %)
 - Personalwesen nicht unternehmerisch (Haufe-2003)
 - Fach- und Führungskräfte-Engpass (mind-2002: 70% offene Stellen /qualifiziert)
 - Nachfolge (Mittelstand-Spezial: Familie, Verkauf, Externe)
 - Inhabergeführte, flache Hierarchie (Flexibilität und persönlicher Umgang) (AWM)
 - Unternehmenskultur als Antwort auf Wettbewerb (Bertelsmann-Stiftung)
 - Vergütungspolitik (Strametz: Keine Leistungsorientierung)
- **All diese Trends beinhalten das Thema Vielfalt**



Daneben zeigen die kulturellen Gegebenheiten und der Umgang zwischen Menschen (Kommunikation, Interaktion), etwa im Verhältnis zwischen den Geschlechtern, deutliche Tendenzen in Richtung Individualisierung und Offenheit. Damit einher gehen Veränderungen im Konsumverhalten und in den Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden, aber auch ein Wandel der Werte und Einstellungen der Mitarbeiter/innen sowie eine Veränderung der Mitarbeiter-Beziehungen.

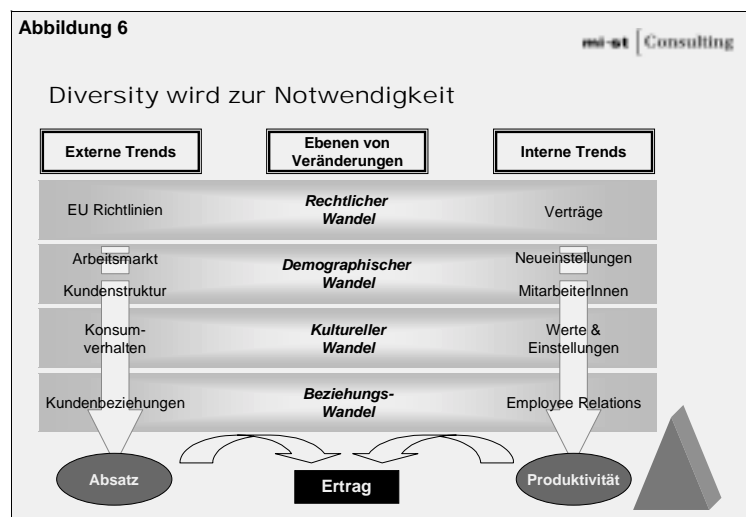
Strategien, um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich qualifiziertes Personal anzuwerben. Generell wird die Unternehmenskultur zu einem zunehmend wichtigeren Faktor im Wettbewerb. An das (in KMU häufig unterentwickelte) Personalwesen eines Unternehmens richtet sich die Erwartung, die Potenziale der Belegschaft adäquat einzusetzen und zu fördern. Förderliche Charakteristika in der Organisationsstruktur von KMU – wie etwa flache Hierarchien, die größere Flexibilität ermöglichen – werden noch zu selten aktiv genutzt.

Diversity greift diese Trends als Chance auf, indem Unternehmen jede Art von Unterschiedlichkeit anerkennen und konstruktiv nutzen, was über Steigerungen von Absatz und Produktivität zu einer Verbesserung des Unternehmenserfolgs führt.

Diversity als Notwendigkeit

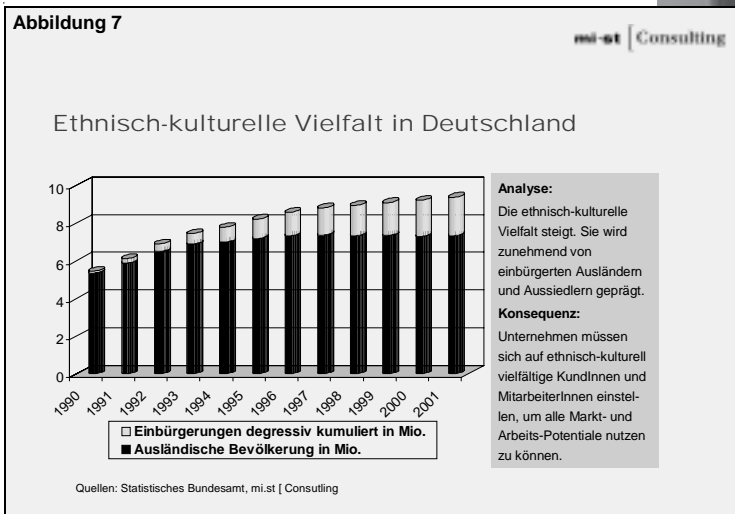
Unternehmensprozesse müssen sich auf die zahlreichen, teilweise dramatischen Veränderungsprozesse in der Gesellschaft einstellen. Wie vorhin bereits erwähnt, entwickeln sich die rechtlichen Rahmenbedingungen in der EU in Richtung des Schutzes aller Kerndimensionen von Vielfalt. Dies muss auch von Unternehmen berücksichtigt werden.

Veränderungen in der demographischen Zusammensetzung der Gesellschaft durch z.B. steigende ethnisch-kulturelle Vielfalt oder durch Verschiebungen in der Altersstruktur finden ihren Ausdruck sowohl in den Arbeits- und Absatzmärkten von Unternehmen als auch in der Belegschaft.



Am Beispiel der ethnisch-kulturellen Vielfalt möchte ich konkreter darstellen, was sich in der Gesellschaft, auf den Arbeits- und Absatzmärkten ändert.

Die dunkelblauen Säulen in der Abbildung 7 basieren auf den offiziellen Zahlen des Sta-



geln. Es wird Sie vielleicht nicht überraschen, dass diese Vielfalt kaum abgebildet wird: Weder die ethnisch-kulturelle Vielfalt noch die Vielfalt der sexuellen Orientierungen noch die Vielfalt der Generationen noch die Vielfalt der Wertorientierungen findet eine Widerspiegelung im Werbefernsehen. Zuweilen begegnet man exotisch anmutenden „Ausländern“, die nicht in einem realitätsnahen Kontext in Deutschland dargestellt werden, sondern an irgendeinem fernen Schauplatz. Warum macht man in dieser Weise Werbung, obwohl die Marktstrukturen ganz anders aussehen? Dies zeigt, dass auch im Bereich des

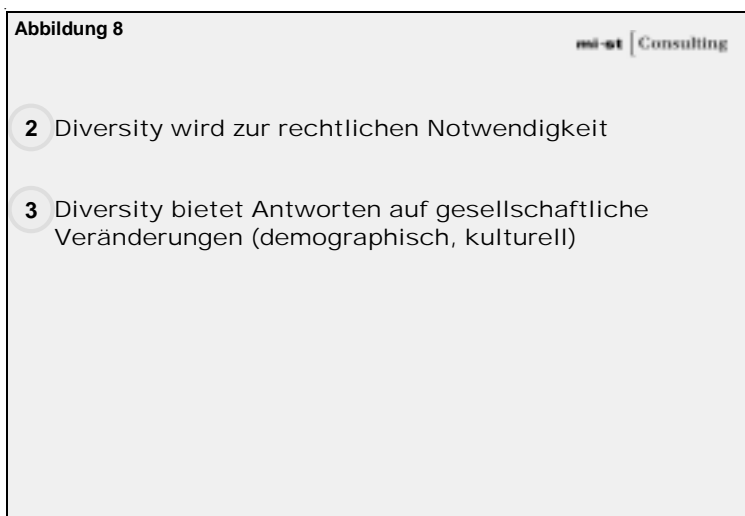
tistischen Bundesamtes zur Anzahl der ausländischen Bevölkerung in Deutschland. Mit diesen Zahlen wird allerdings ein erheblicher Teil der existierenden Vielfalt in Deutschland ausgeblendet, nämlich die vielen eingebürgerten Migrantinnen und Migranten, die zwar deutsche Staatsbürger sind und daher von der Ausländerstatistik nicht mehr erfasst werden, dennoch aber weiterhin zur ethnischen und / oder kulturellen Vielfalt beitragen.

Um dies zu verdeutlichen, ist in der Abbildung die nach einem spezifischen Modell berechnete Anzahl eingebürgerter Migranten als zusätzliches Säulensegment dargestellt. Man erkennt, dass die ethnisch-kulturelle Vielfalt nicht stagniert oder leicht zurück geht, wie dies die Zahlen zur ausländischen Bevölkerung suggerieren, sondern vielmehr weiter ansteigt. Dies bedeutet, dass auch die Arbeits- und Absatzmärkte in Deutschland weiterhin durch eine ethnisch-kulturelle Vielfalt charakterisiert sind.

Andererseits haben wir 2000 repräsentativ ausgewählte Werbespots, die im Deutschen Werbefernsehen gezeigt wurden, daraufhin analysiert, inwieweit sie die bestehende Vielfalt der deutschen Gesellschaft widerspie-

Marketing noch vielfältige Potenziale brach liegen. In meinem Buch, das im Winter 2003/04 veröffentlicht wird¹, werden zu diesen Potenzialen ausführliche Betrachtungen und Beispiele vorgestellt.

Aus diesem Exkurs möchte ich aus der vorangegangenen Abbildung 6 zwei weitere gute Gründe für Diversity ableiten: Grund Nr. zwei – Diversity wird auf der rechtlichen Ebene zur Notwendigkeit und Grund Nr. drei – Diversity bietet Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen. Die Vorteile von Diversity



¹ Michael Stuber: **Diversity**. Das Potenzial von Vielfalt nutzen, den Erfolg durch Offenheit steigern. Neuwied u. a. O.: Luchterhand, ca. 270 Seiten.



Die Vorteile von Diversity

Ich möchte nun zum dritten Themenbereich kommen. Hier geht es um die Frage, was ein Unternehmen gewinnt, wenn es in *Diversity* investiert. Ich will dabei zwischen externen und internen Verbesserungen unterscheiden.

Zunächst komme ich zu den externen Verbesserungen, die sich für ein Unternehmen ergeben.

Diversity beinhaltet erhebliche Verbesserungspotenziale im Hinblick auf Marktabdeckung und Kundennähe. Dies gilt nicht nur für spezifische Ethnomärkte, sondern auch für viele andere Marktsegmente. Wenn ein Unternehmen durch *Diversity* offener agiert, häufiger über

Abbildung 9 mi-st Consulting

Diversity steigert den Unternehmenserfolg

Extern		Intern	
Kunden & Märkte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Marktanteile • Neue Marktsegmente • Bessere Kundenbeziehung 	Persönlich/ Individuell 8	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Produktivität (quantitativ und qualitativ) • Erhöhte Loyalität, Motivation
Shareholders 5	<ul style="list-style-type: none"> • Verbessertes Rating • Höhere Attraktivität 	Zwischenmenschlich 9	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Gruppenarbeit und Zusammenarbeit • Besseres Zusammenspiel neuer Kollegen
Arbeitsmarkt 6	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Zugang zu breiteren Marktsegmenten • Verbessertes Personal-Image 	Organisational 10	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Offenheit gegenüber Veränderungen (M&A, OE) • Effektivere Re-organisation
Umfeld 7	<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Ansehen 		

den Tellerrand blickt und prüft, welche Segmente möglicherweise übersehen wurden, was noch verbessert werden könnte, werden neue Märkte erschlossen und höhere Marktanteile erzielt. Wenn die Vielfalt der Kunden stärker berücksichtigt wird, anstatt das Marketing so zu gestalten, als seien Alle gleich – stellvertreten durch den Durchschnitt – dann werden auch bessere Kundenbeziehungen aufgebaut (guter Grund Nr. 4).

Zudem besteht über *Diversity* die Möglichkeit, auf das für viele Unternehmen so wichtige Thema des Aktienkurses Einfluss zu nehmen. Zahlreiche Untersuchungen aus den USA und aus Großbritannien besagen nämlich, dass die Aktienkurse von Unternehmen, die ernsthaft *Diversity*-Strategien verfolgen, sich bezogen auf den jeweiligen Branchenvergleichsindex langfristig besser entwickeln. Von Unternehmen, die ihre Potenziale besser nutzen, werden bessere Ergebnisse erwartet. Es ist dann keine Überraschung, dass sich der Aktienkurs und auch die Bewertung des Unternehmens durch Analysten – immer mehr von ihnen achten auf die Maßnahmen eines Unternehmens im Bereich *Diversity* – verbessern.

Allerdings werden diese Aspekte in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation gelegentlich mit einem zynischen Lächeln quittiert: ‚Schön und gut‘, heißt es da zum Beispiel, ‚Diversity mag den Zugang zu Arbeitsmarktsegmenten und das Personalimage verbes-

sern (guter Grund Nr. 5), aber das interessiert doch momentan kein Unternehmen; die denken doch eher an Entlassungen‘. Eine aktuelle Untersuchung von klein- und mittelständischen Unternehmen sagt dagegen, dass ein ganz wesentlicher Hemmschuh für die wirtschaftliche Entwicklung dieser Unternehmen weiterhin darin besteht, dass sie nicht die ausreichend Fach- und Führungskräfte gewinnen. Wenn dem so ist, warum nutzen diese Unternehmen nicht *Diversity*, um sich auf dem Arbeitsmarkt nach „anderen“ Kandidatinnen und Kandidaten umzusehen, die bisher noch nicht angesprochen wurden. Häufig funktioniert Personalbeschaffung aber nach dem Motto ‚wir brauchen jemanden, der hier rein passt‘. Viele von Ihnen werden das vermutlich schon gehört haben. Wenn aber immer nur Leute eingestellt werden, die ‚rein passen‘, dann ist es kein Wunder, dass Monokulturen entstehen. Monokulturen haben aber die Eigenschaften, Menschen, die tatsächlich anders sind, aktiv abzulehnen.

Diversity wird weiterhin ein immer öffentlichkeitswirksameres Thema – die Entwicklung in Deutschland in den letzten zwei Jahren ist ein anschaulicher Beleg dafür. Immer mehr Unternehmen interessieren sich für das Thema, weil die Gesellschaft immer vielfältiger wird. Und immer mehr Menschen leben in vielfältigeren Lebenswirklichkeiten und achten daher darauf, welche Unternehmen dem *Diversity*-Ansatz folgen. Wenn ein Unternehmen Vielfalt wertschätzt und ernst nimmt, stärkt es damit auch sein öffentliches Ansehen (guter Grund Nr. 7). Eine vor einigen Monaten durchgeführte Umfrage förderte zutage, dass Unternehmen eine große Furcht vor möglichen Imageschäden haben und viele nicht wissen, wie sie damit umgehen können. Leider wird noch selten erkannt, dass man in diesem Punkt *Diversity* pro aktiv nutzen könnte.

Welche Verbesserungen bringt *Diversity* intern? Hier geht es um die Effekte von *Diversity* auf den einzelnen Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin. Wenn Sie Mitarbeiter



in ihrer Vielfalt wertschätzen, wenn Sie sie motivieren, indem Sie bei ihren Stärken ansetzen und diese fördern, hat das erheblichen Einfluss auf deren Loyalität wie auch auf deren Engagement. Dies trägt auf zweifache Weise zum Produktivitätszuwachs bei: zum einen qualitativ, weil die Mitarbeiter besser arbeiten, zum anderen quantitativ, weil sie gerne auch einmal mehr arbeiten und sich mehr engagieren, weil sie produktiver sind und weil mögliche Wechselabsichten zu anderen Unternehmen schwinden (guter Grund Nr. 8).

Ein weiterer wichtiger Grund bezieht sich auf die zwischenmenschliche Ebene. Teamarbeit wird immer bedeutender. Menschen aus unterschiedlichen Bereichen oder Hierarchien arbeiten in Projekten zusammen. Die Belegschaft muss lernen, mit ihrer zunehmenden Vielfalt bestmöglich umzugehen. Sie muss lernen, Kolleginnen und Kollegen, die anders sind als sie selbst, anzuerkennen nach dem Motto: ‚Zeige uns, was du in unserem Projekt als Stärke einbringst und lass uns unser Team so organisieren, dass jeder seine Sichtweisen einbringen kann.‘ Niemand in einem solchen Team könnte allein das erreichen, was gemeinsam erreicht wird (guter Grund Nr. 9). Wie gehen Unternehmen vor, wenn sie ein neues Produkt entwickeln? Anstatt Personen mit gleichen Kompetenzen zu einem Team zusammenzustellen, nehmen sie zum Beispiel einen Finanzexperten, eine Produktionsexpertin, einen Experten für Forschung und Entwicklung sowie eine Marketingexpertin. Für die meisten ist es ganz selbstverständlich, dass Vielfalt gut ist für Kreativität und Innovation – dieses Prinzip allerdings meist nur nicht zu Ende gedacht. Diversity könnte helfen, über den Bereich der Qualifikation hinaus die vielen Unterschiede zu erkennen, die ähnlich genutzt werden können.

Aufgeschlossenheit und Offenheit sind eine bedeutende Voraussetzung, um in einem dynamischen Umfeld, in dem häufig organisatorische oder strategische Veränderungen vorgenommen werden, erfolgreich zu sein. Diversity als offene Geisteshaltung trägt insofern zu Verbesserungen auf der Ebene der Organisation bei (guter Grund Nr. 10).

Die Homepage von **mi•st** [Consulting – www.ungleich-besser.de – enthält viele weitere Informationen und Download-Angebote zum Thema *Diversity*.

Das neue Buch von Michael Stuber „**Diversity**“ erscheint im Winter 2003/04 im Luchterhand-Verlag.

Nochmals kompakt: 10 gute Gründe für Diversity

Ich möchte die 10 Gründe für *Diversity*, die wir nacheinander entwickelt haben, nun nochmals zusammenfassen.

Diversity ist das Schlüssel-Thema der Wirtschaft, weil es zu sehr vielen gegenwärtigen Trends in der Wirtschaft passt. *Diversity* wird zur rechtlichen Notwendigkeit vor dem Hintergrund der Antidiskriminierungsgesetzgebung. *Diversity* ist eine wichtige mögliche Antwort auf demographische und kulturelle Veränderungen. *Diversity* bringt Marktvorteile, dient der Aktienkurspflege, steigert das Personalimage wie auch das öffentliche Ansehen eines Unternehmens. *Diversity* setzt Mitarbeiterpotenziale frei, verbessert die Zusammenarbeit und erhöht die Effektivität von Organisationen.

Abbildung 10

mi•st [Consulting

10 Gute Gründe für Diversity

1. Diversity ist das Schlüssel-Thema der Wirtschaft
2. Diversity wird zur rechtlichen Anforderung
3. Diversity bietet Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen
4. Diversity bringt Marktvorteile
5. Diversity dient der Kurspflege
6. Diversity steigert das Personal-Image
7. Diversity ist dem öffentlichen Ansehen zuträglich
8. Diversity setzt Mitarbeiter-Potenziale frei
9. Diversity verbessert die Zusammenarbeit
10. Diversity erhöht die Effektivität von Organisationen



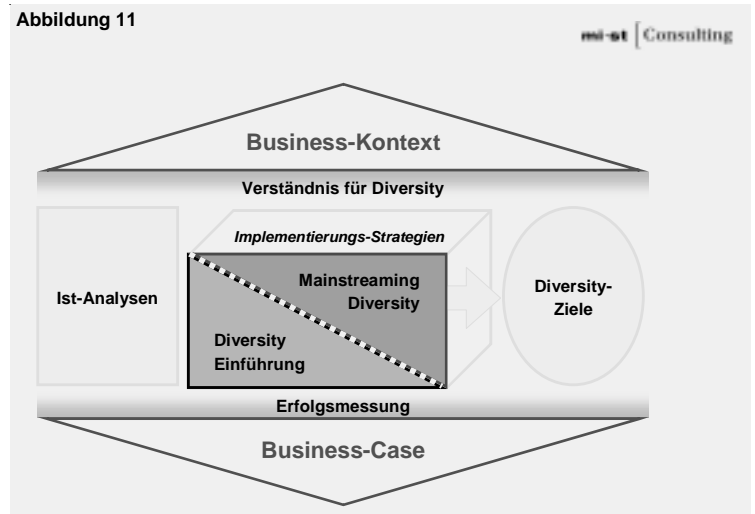
Epilog: Wie wird *Diversity* umgesetzt?

Wie wird *Diversity* nun konkret umgesetzt? Wir haben dazu ein Modell entwickelt (Vgl. Abbildung 11), das ich Ihnen vorstellen möchte. Als ersten, äußerst wichtigen Schritt sind Grundlagen zu schaffen, die ich näher ausführen möchte. Der zweite wichtige Punkt bei der Einführung von *Diversity* ist, ein professionelles Projekt- oder Prozessmanagement einzusetzen. Die vielerorts verbreiteten aktionistischen Ansätze oder Insellösungen, die für die Pressearbeit verwertet werden, können meist nicht zu einer nachhaltigen Veränderung der Organisationskultur führen. Genau dies ist aber erforderlich, wenn die zuvor dargestellten Vorteile erreicht werden sollen.

Der Umsetzungsprozess selbst besteht aus zwei Elementen. Zunächst muss das neue Thema *Diversity*, das Sie in Ihre Organisation einbringen wollen, vorstellen. Dies ist auf ganz verschiedene Weise möglich: Zuerst gestalten Sie vielleicht Poster, oder Sie erstellen eine Intranetseite, danach führen Sie Trainings durch, vielleicht verabschieden Sie eine Betriebsvereinbarung. Diese Art von Aktivitäten wird im Zeitverlauf weniger wichtig.

Zunehmend wichtiger wird es dagegen, die Organisation anzupassen und dabei unter der Fragestellung zu analysieren, welche der bestehenden Systeme zu einer Monokultur geführt haben. Warum gab es bislang nicht die vielfältige Belegschaft und die nötige Offenheit? Ein Ergebnis dieser Analyse wird vermutlich sein, dass in den Sys-

Abbildung 11



temen so genannte *Biases* eingebaut waren – ins Deutsche übersetzt könnte man vielleicht ‚Filter‘ sagen – wie z. B. in Stellenbeschreibungen. Das System, das zur Monokultur geführt hat und diese aufrecht erhält, muss an diesen Stellen verändert werden, so dass die eingeführten Maßnahmen zur Kulturveränderung nicht verpuffen. Sie kennen vermutlich dieses Prinzip unter dem Begriff des *Mainstreaming* im Zusammenhang mit *Gender Mainstreaming*. Ich denke, dass *Gender Mainstreaming* ein richtiger Ansatz ist, glaube aber auch, dass es mit einem nur unwesentlich höheren Aufwand möglich wäre, das *Mainstreaming* auf die gesamte Palette von *Diversity* zu beziehen und die Systeme gleichzeitig auch nach anderen Unausgewogenheiten, als nur bezüglich Geschlecht, zu durchleuchten.

Ich möchte an dieser Stelle nochmals auf die erforderlichen Grundlagen für die Einführung von *Diversity* zurück kommen. Eine Grundlage sind Promotoren, die man – wie bei jeder Veränderung – benötigt. Ferner muss herausgearbeitet werden, wo die Bezüge zum Kerngeschäft liegen, der Produktion und dem Verkauf von Glas oder Autos beispielsweise. Die Vorteile, die mit der Einführung erzielt werden sollen, müssen festgehalten werden, um später den erreichten Stand messen zu können. Eine wesentliche Erleichterung bei der Einführung von *Diversity* ist die Festlegung eines genauen Zielsystems, das Aufschluss darüber gibt, welcher künftige Zustand erreicht werden soll und welchen unterstützenden Beitrag *Diversity* hierbei leisten kann. Dies gilt nicht zuletzt deswegen, weil *Diversity* oft mit sozial-romantischen Ansätzen verwechselt wird. Wenn dagegen ein fundierter *Business Case* existiert und daraus hervorgeht, warum zum Beispiel mehr Frauen in Führungspositionen sein sollten, wird die Argumentation wesentlich leichter.

Der vorliegende Text und die darin enthaltenen Grafiken wurden für die Dokumentation eines Tagungsbeitrags für das InPact-Projekt erstellt. Jegliche weitere Nutzung bedarf unserer vorherigen Einwilligung.

© 1997-2003 mi•st [Consulting

Einführung: Top-Down und Bottom-Up

Vor allem, wenn die Einführung von *Diversity* gleichzeitig „von oben“ und „von unten“ erfolgt, lassen sich in Organisationen Veränderungen bewirken.

Ein Beispiel für eine *Bottom-Up* Initiative sind zwei Anzeigenkampagnen der Deutschen Bank in ihrer Mitarbeiterzeitschrift mit dem Titel „Es sind die Unterschiede, die uns weiterbringen“. Die Motive dieser Anzeigen wurden auch für Klappkarten und Aufsteller in der Kantine oder bei Veranstaltungen verwendet, die zur Bewusstmachung eingesetzt wurden. Beispielhaftes Element einer *Top-down* Einführung ist eine von Ford veröffentlichte *Diversity Policy*, in der als Erwartung formuliert wird, was mit Diversity erreicht werden soll, wie man sich künftig verhalten wird und was von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet wird – unterschrieben vom obersten europäischen Chef von Ford.

Diversity Mainstreaming

Zu den wichtigen Maßnahmen im Rahmen des Diversity Mainstreaming gehört es beispielsweise, Stellenbeschreibungen oder Personalmanagementsysteme unter der Fragestellung zu prüfen, wie mehr Vielfalt etwa im Hinblick auf Arbeitsformen, Arbeitszeiten und Arbeitsplätze (Stichwort: Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben) herbeigeführt werden könnte.

Abbildung 12



Der Lebensmittelkonzern Kraft hat eine Broschüre herausgegeben mit dem Titel „Vielfalt als Kultur“. Dies beinhaltet u.a., ein möglichst flexibles Arbeiten zu ermöglichen und für Männer und Frauen verschiedener Altersklassen und verschiedener Lebenssituationen geeignete Arbeitszeitmodelle bereitzustellen.

Auch im Bereich des Marketing gibt es interessante Ansätze von Unternehmen, die durch eine stärkere Differenzierung einen größeren Kreis von Kundinnen und Kunden ansprechen. Dies ist natürlich auch über die Sprache möglich. Die erfolgreiche regionale Telefongesellschaft im Rheinland NetCologne verdankt ihre Stellung unter anderem einer sehr offenen Marktansprache. Dies beinhaltet die Einrichtung einer türkischsprachigen Hotline, über die Menschen anrufen können, die mit ihrer Telefongesellschaft lieber türkisch sprechen möchten. Ebenso gibt es dort eine schwul-lesbische Kampagne, um auch die vielfältigen sexuellen Orientierungen der Kundinnen und Kunden anzusprechen.

Sie sehen, Vielfalt ist ein sehr breites Konzept und bietet sehr viele Möglichkeiten. Ich hoffe, dass Sie Gelegenheit haben, dies in den nachfolgenden Workshops zu vertiefen und genauer zu erkunden.

Michael Stuber, Inhaber der in Köln angesiedelten Unternehmensberatung **mi•st** [Consulting, verfügt über langjährige Erfahrungen als Diversity-Berater sowohl im europäischen wie auch im deutschen Raum.

Abbildung 13





Kommune interkulturell

Erfahrungen bei der Entwicklung und Umsetzung eines kommunalen Integrationskonzeptes am Beispiel der Stadt Essen

Dr. Helmut Schweitzer, Interkulturelles Büro/RAA, Essen

Die Essener Konzeption ist das Ergebnis der 25-jährigen Arbeit eines interkulturellen Netzwerkes von politisch durch die Mehrheitsfraktion unterstützten Mitarbeitern der Stadtverwaltung, der Universität Essen und Repräsentanten von Migrantenorganisationen aus verschiedenen Anwerbeländern. Stützpfiler dafür waren

- die Gründung des Ausländerbeirats der Stadt Essen im Jahre 1975 mit weitgehenden Mitwirkungsrechten und einer personell gut ausgestatteten hauptamtlichen Geschäftsstelle mit kontinuierlich ausgeweiteten Querschnittsfunktionen „für kommunale Ausländerangelegenheiten“,
- die 1980 gegründete, zunächst als Modellversuch, seit 1985 als Regelinstitution von Land und der Stadt Essen finanziell geförderte „Regionale Arbeitsstelle zur Förderung ausländischer Kinder und Jugendlicher (RAA)“,
- eine seit zwei Jahrzehnten kleinräumig angelegte differenzierte Sozialraumberichterstattung durch eine entsprechend qualifizierte Stadtentwicklungsplanung der Verwaltung,
- die von diesen drei Pfeilern gestützten interkulturellen Stadtteilprojekte, die auf der Grundlage von Kooperationsverträgen zwischen der Stadt Essen, der Universität Essen und freien Verbänden das Ziel verfolgen, das Verwaltungshandeln insgesamt (über die Sozialarbeit hinaus) auf die Lebenswelt der Menschen unterschiedlicher Herkunft hin umzuorganisieren.

Alle vier Faktoren führten Mitte der 80er Jahre dazu, dass die Verwaltung im Auftrag des Rates zwei mit umfangreichem Datenmaterial gefüllte, mehrere hundert Seiten starke Handlungsprogramme „zur Integration ausländischer Arbeitnehmer“ bzw. zur „Eingliederung ausländischer Flüchtlinge“ erarbeitete, die dann vom Rat einstimmig verabschiedet wurden.

Zehn Jahre später erhielt die Verwaltung den Auftrag, auf der Grundlage eines Sozialberichtes zur Lebenssituation von nichtdeutschen Einwohner/innen in Essen beide Handlungsprogramme zu aktualisieren. Im Unterschied zum vorherigen Verfahren wurde das neue

Handlungskonzept jedoch nun „diskursiv“ mit allen im Bereich der Migration tätigen Vertretern der relevanten städtischen Ämter, Verbände, Wissenschaft, der Polizei, den Ratsparteien und dem Ausländerbeirat erarbeitet. Von einer Vielzahl möglicher Themenfelder wurden in einer Auftaktveranstaltung dieser Akteure zentrale Bereiche ausgewählt:

- Elementarerziehung
- Schule
- Kinder- und Jugendarbeit
- soziale Beratung und Betreuung sowie Seniorenarbeit
- Arbeit, Qualifizierung und Beschäftigung
- Wohnen
- Jugendkriminalität und
- interkulturelle Konflikte





Das zuletzt genannte Themenfeld wurde bereits aufgrund aktueller ethnisch aufgeladener sozialer Konflikte in einigen Wohnvierteln durch eine Projektgruppe konzeptionell und operativ im Auftrage des Oberstadtdirektors bearbeitet. Dies hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Entwicklung eines gesamtstädtischen Konzepts für die interkulturelle Arbeit stadtpolitische Bedeutung erhielt.

Auf der Grundlage eines ca. 18-monatigen intensiven, durch eine Steuerungsgruppe koordinierten Diskussionsprozesses in den thematischen „Entwicklungsarbeitsgruppen“ wurden insgesamt 154 Einzelmaßnahmen von unterschiedlicher Konkretetheit zusammengestellt und begründet und dann mit daraus abgeleiteten Querschnittsthemen aller Arbeitsgruppen (mehrsprachige Informationen, Dolmetscherdienst, interkulturelle Fortbildungsangebote, Einstellung bikultureller Fachkräfte, Sozialraumorientierung, Bürgerbeteiligung) zusammen mit daraus entwickelten gesamtstädtischen Leitzielen „zur interkulturellen Orientierung des Konzerns Stadt Essen“ vom Rat verabschiedet.

Diese Terminologie macht schon deutlich, dass mit diesem Ratsbeschluss zur Umsetzung des Konzepts für die interkulturelle Arbeit in der Stadt Essen auch ein Controlling-



Modell verbunden ist, das sich in das Modell der Neuen Verwaltungssteuerung als strategisches Managementsystem auf der Basis von gesamtstädtischen Zielen, Zielvereinbarungen und Zielverantwortlichen einordnet. Kernelement dieser Controllingstruktur ist eine Steuerungsgruppe. Sie besteht aus den Leitern der thematischen Arbeitsgruppen (u. U. auch nichtstädtischen Akteuren), Vertretern der Fraktionen im Rat und dem Ausländerbeirat. Die Steuerungsgruppe wird von dem zielverantwortlichen Geschäftsbereichsvorstand für das Konzernziel „Interkulturelle Orientierung der Verwaltung“, der Beigeordneten für Jugend und Soziales, geleitet und vor der RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, die auch die Prozessverantwortung für die Umsetzung des Konzepts hat, koordiniert. Seit nunmehr 3 ½ Jahren hat die Steuerungsgruppe die 154 Einzelmaßnahmen zunächst bezüglich ihrer Umsetzungs-

notwendigkeit priorisiert, ihre Kosten kalkuliert und dem Rat zur Entscheidung vorgelegt. Auf der Grundlage eines einstimmigen Ratsbeschlusses wurden bislang etwa die Hälfte der Maßnahmen umgesetzt und deren Realisierung auch im Hinblick auf weitere Förderungsnotwendigkeit in den jährlich vorgelegten Umsetzungsberichten bewertet.

Gegenwärtig liegt der Schwerpunkt der vom Rat finanzierten Maßnahmen auf der Umsetzung eines „Gesamtkonzepts Sprachförderung“ mit inzwischen einem jährlichen Gesamtvolumen von über 800.000 Euro. Die damit gegebene Verdreifachung der städtischen Haushaltsmittel für die Umsetzung dieses Konzepts hängt sicherlich auch mit der Bedeutung dieses Arbeitsfeldes seit der PISA-Studie zusammen. Mindestens eben so entscheidend jedoch ist das bislang erfolgreich umgesetzte Prinzip der überparteilichen, bereits vor den Ratsausschüssen angesiedelten Konsenssuche in der Steuerungsgruppe. Dieses Prinzip hat sich aus unserer Sicht gerade im Hinblick auf einen möglichen – in Essen auch seit 3 Jahren eingetretenen – Wechsel in den

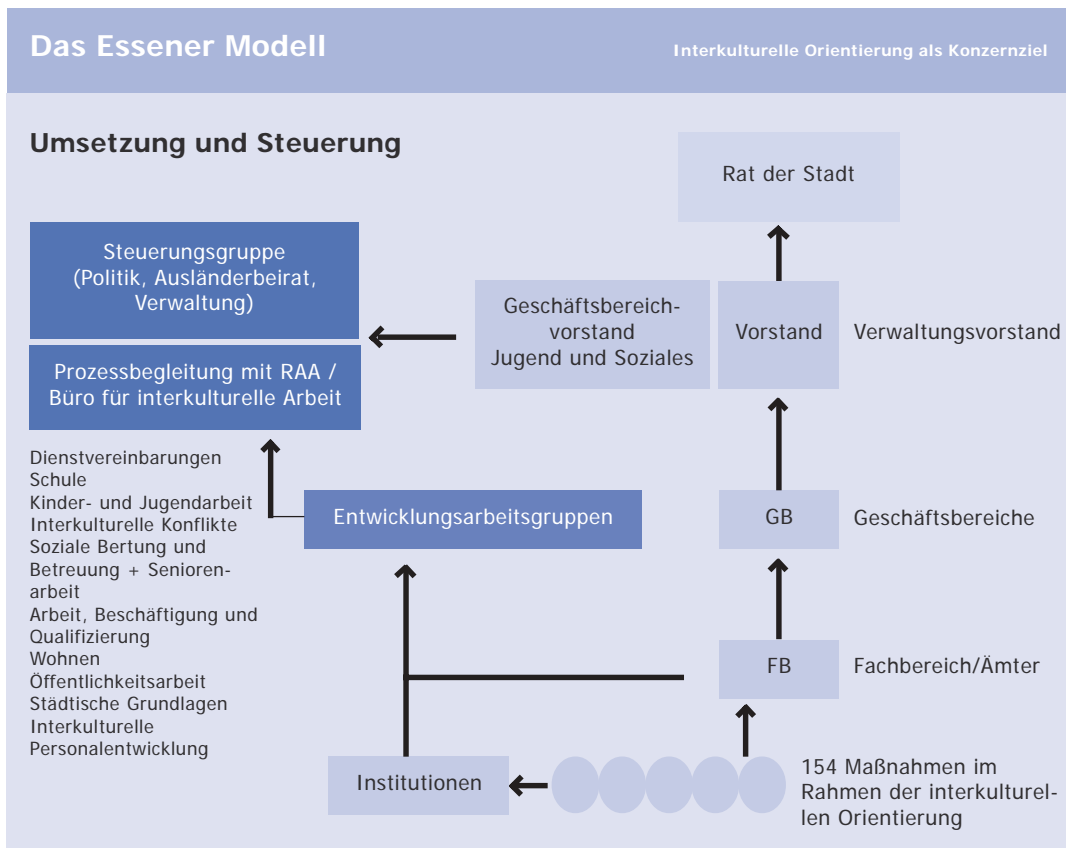
Das Essener Modell

Interkulturelle Orientierung als Konzernziel

Leitlinien

Interkulturelle Orientierung - Gleichberechtigung - Chancengleichheit

- Ermöglichen des gemeinsamen Lebens und Lernens von Deutschen und Nichtdeutschen unter Einbezug ihrer unterschiedlichen Lebenserfahrungen
- Erweiterung der Handlungskompetenzen und Erfahrungsmöglichkeiten, so dass ein Miteinander gefördert und die Isolation und das Misstrauen untereinander überwunden werden
- Das Verhalten und die Handlungen von Menschen vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen kulturellen Zusammenhänge einerseits akzeptieren, andererseits nachvollziehbar und verständlich zu machen
- Konflikte demokratisch und mit friedlichen Mitteln auszuhandeln
- Eigenethnische Strukturen akzeptieren
- Gemeinsamkeiten austauschen und neu entwickeln
- Abbau von Benachteiligungen



kommunalpolitischen Mehrheiten bewährt. Der überparteiliche Konsens ist von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung für ein interkulturelles Handlungskonzept einer Kommune. Diese Erfahrung erscheint neben dem allgemeinen Vorgehen bei der Entwicklung der Konzeption aus meiner Sicht eine der zentralen Erkenntnisse, die Sie aus Essen für die Initiierung und erfolgreiche Realisierung ähnlicher Konzepte für andere Städte übertragen können.

Diskussionsinhalte

Schwerpunkte der Diskussion waren die Bedingungen, die zur Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur interkulturellen Orientierung geführt haben, die strukturellen Maßnahmen, die eingeleitet wurden sowie die Instrumente, die zur Projektsteuerung geschaffen wurden.

Insbesondere drei Motive waren Anlass für die Entwicklung des Gesamtkonzepts. Zunächst war es die sich verfestigende, prekäre Situation von Migranten in wichtigen gesellschaftlichen Bereichen. Dies zeigte sich am deutlichsten im Bildungsbereich. Wie insgesamt in der Bundesrepublik war auch in Essen die Situation von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund gekennzeichnet von Überrepräsentanz in den Haupt- und Sonderschulen sowie von einem hohen Anteil an Jugendlichen ohne Schulabschluss. Zum anderen waren die Verwaltungsstrukturen der Stadt „unübersichtlich“ und unkoordiniert, so dass eine effektive Strategie für eine nachhaltige Integrationspolitik kaum möglich gewesen war. Nicht zuletzt hätten konkrete Problemsituationen, es handelte sich um ethnisch aufgeladene Nachbarschaftskonflikte, die politischen Akteure zum Handeln bewegt.

Besonders wichtig für die erfolgreiche Umsetzung des interkulturellen Handlungskonzeptes war der zu Beginn erreichte überparteiliche Konsens. Denn nur so können langfristig angesetzte Konzepte von eventuell sich ändernden politischen Mehrheitsverhältnissen unberührt bleiben. Ebenso bedeutend war die frühzeitige Einbindung relevanter Akteure in den Prozess der Entwicklung und der Umsetzung des Konzeptes. In Essen waren hierzu über 50 Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Fachämtern, Initiativen, Migrantenorganisationen und dem Ausländerbeirat zusammengekommen, um die Voraussetzungen zur Bildung eines Netzwerkes zu schaffen. Daraus seien unter anderem die zahlreichen Einzelmaßnahmen entwickelt worden.

Von großer Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen war schließlich die Einbettung des Konzepts in ein Controlling-Modell, wobei das „Neue Steuerungsmodell der Verwaltung“ auf die Umsetzung des interkulturellen Konzepts übertragen wurde. Ein solches strategisches Managementsystem ist Bedingung dafür, dass nicht nur Zielvereinbarungen und Zielverantwortlichkeiten geklärt, sondern diese auch evaluiert werden, um eine effektive Steuerung zu ermöglichen.



Diversity Management – nur für „die Großen“?

Erfahrungen eines Großkonzerns im Hinblick auf die Übertragbarkeit auf kleine und mittlere Unternehmen

Falk Rahn, Deutsche Lufthansa AG, Abt. Change Management und Diversity

Wie ermöglicht man es einem Papa mittwochs um eins seinen Sohn aus der Schule abzuholen? Wer kümmert sich um einen polnischen Mitarbeiter, wenn seine Aufenthaltserlaubnis abläuft? Wie bekommt eine weibliche Nachwuchs-Führungskraft den Kontakt zu ihrem obersten Chef?

Mit diesen und vielen ähnlichen Fragestellungen beschäftigt sich seit einigen Jahren bei der Deutschen Lufthansa AG die Abteilung Change Management und Diversity. Unter Leitung von Monika Rühl wurden und werden zahlreiche Aktivitäten initiiert und gebündelt, die den verschiedensten Ansprüchen einer sehr heterogenen Belegschaft entgegen zu kommen versuchen. Ziel ist es, das Potenzial dieser heterogenen Belegschaft so weit wie möglich auszunutzen und die Nachteile, die durch diese Vielfalt entstehen, so gering wie möglich zu halten.

Die Vielfalt innerhalb der Belegschaft eines Unternehmens kann sich durch fast jedes beliebige Merkmal beschreiben lassen. Lufthansa hat sich auf die fünf Facetten Gender, Alter, Behinderung, Herkunft und sexuelle Orientierung konzentriert. Dabei werden alle Facetten gleichberechtigt behandelt, d.h. Lufthansa-Aktivitäten in Bezug auf Herkunft können eigentlich nur im Rahmen aller Diversity-Maßnahmen betrachtet werden.

Feature der eigentlichen „Diversity-Arbeit“ sind die Mentoring-Programme, die zunächst für junges weibliches Führungspotenzial entwickelt wurden und mittlerweile auch erfolgreich für Behinderte eingesetzt werden. Einem Mentee, also einer jungen Frau oder einem Behinderten wird ein Mentor, eine Führungskraft aus höheren Hierarchieebenen zur Seite gestellt. Ziel für die Mentees sind ein vertrauensvolles Coaching bzw. Feedback durch die Mentoren, Hilfestellung bei der beruflichen Orientierung oder Karriere und ein Blick hinter die Kulissen des Unternehmens. Mentoren haben die Möglichkeit zu einem zwanglosen Erfahrungsaustausch über Hierarchieebenen hinweg und bekommen insbesondere bei Behinderten einen Einblick in die alltäglichen Hürden sowie Bewältigungs-

strategien. Diese Mentoring-Programme werden sowohl unternehmensintern, als auch in Zusammenarbeit mit anderen namhaften Unternehmen durchgeführt (Cross-Mentoring).



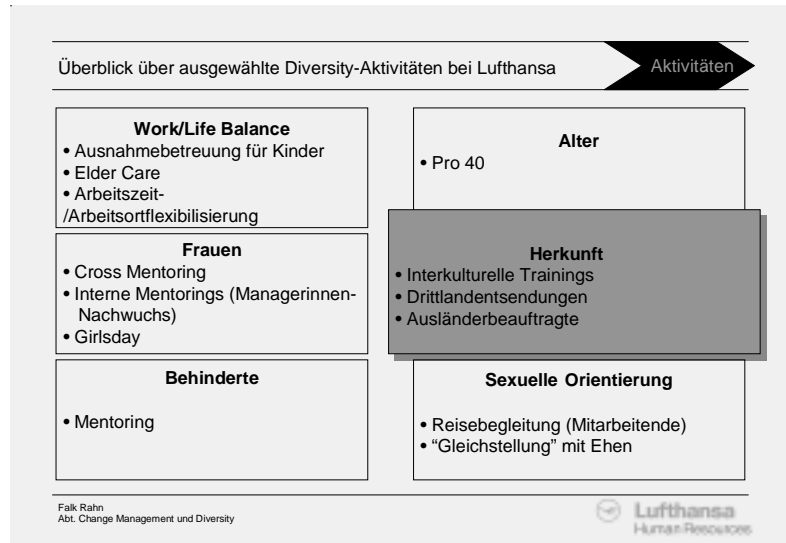
Der Facette „Herkunft“ wird auf verschiedene Art und Weise Rechnung getragen.

1. Um Führungskräfte aber auch „normale“ Mitarbeiter für ihre Kollegen (und Kunden) mit unterschiedlicher kultureller Herkunft zu sensibilisieren, werden interkulturelle Trainings angeboten.
2. Wenn der Wunsch und Bedarf besteht, wird nicht nur deutschen Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, beruflich ins Ausland zu wechseln. Im Rahmen von Drittlandentsendungen kann z. B.



auch ein amerikanischer Lufthansa-Mitarbeiter aus Detroit auf eine Position nach Buenos Aires wechseln.

- 3. Einmalig in Deutschland ist die Ausländerbeauftragte. Weniger für psychologische Betreuung – dafür gibt es die Lufthansa-Sozialberatung – als vielmehr für Formalia und „Behördenkram“ zuständig, kümmert sie sich um Belange wie z.B. die Verlängerung der Arbeitserlaubnis oder Anträge auf Kindergeld für ausländische Mitarbeiter.

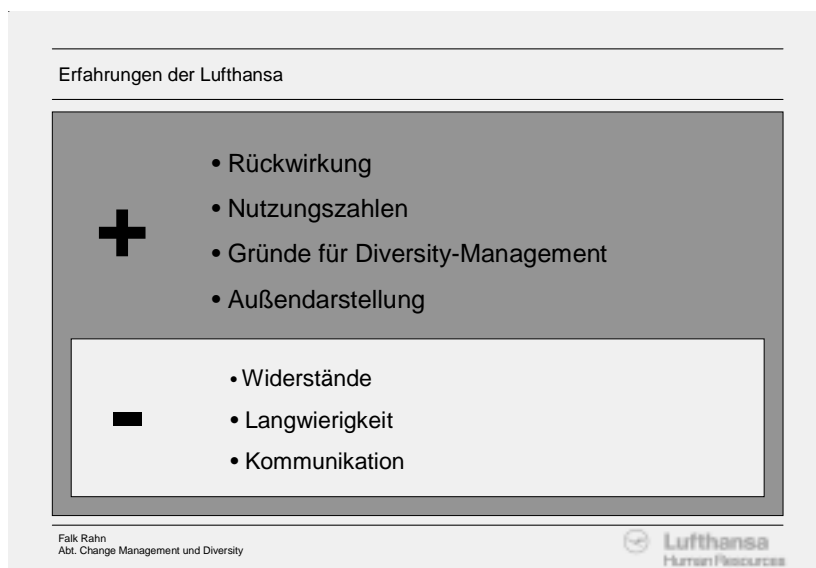


Die Erfahrungen, die Lufthansa mit ihren Aktivitäten im Bereich Diversity gemacht hat, sind überwiegend positiv. Aus zahlreichen Gesprächen mit Teilnehmern und aus Beobachtungen wurde ersichtlich, dass die Aktivitäten einen Beitrag zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit leisten. Eine steigende Zahl an Interessenten an den Programmen unterstreicht dieses Ergebnis. Die „10 guten Gründe für Diversity“, wie sie Michael Stuber in seinem Vortrag erläuterte, können daher nur bestätigt werden. Auch die positive

Außendarstellung, die Lufthansa mit Hilfe seines Diversity-Managements gelang, lässt auf eine Bestätigung dieser Gründe schließen.

Es sollte aber nicht verschwiegen werden, dass es auch Probleme bei der Umsetzung gab. So sind in einem Großunternehmen zahlreiche – oftmals berechtigte – Einwände zu berücksichtigen (beispielsweise Einwände des Betriebsrates bei einer Datenerhebung, die aber Voraussetzung für die Durchführbarkeit einer Maßnahme ist). Bedingt durch diese Widerstände verläuft die Umsetzung einer Aktivität oft recht langsam.

Bei einem Unternehmen von fast 94.000 Mitarbeitern stellt auch die interne Kommunikation ein Problem dar. Allein in Deutschland sind Menschen aus 130 Nationen beschäftigt. Nicht nur Sprachbarrieren, sondern auch teilweise der fehlende Zugang zu internen Kommunikationsmedien wie z. B. dem Intranet verhindern es, dass alle Mitarbeiter über die einzelnen Diversity-Maßnahmen informiert werden. Hier arbeitet das Diversity-Management von Lufthansa gerade an einer Lösung.





Auf den ersten Blick erscheint es, dass sich oben beschriebene Diversity-Aktivitäten nur in großen Konzernen wie der Lufthansa realisieren lassen und rentieren. Betrachtet man dazu die Unternehmen in Deutschland, die eine eigene Diversity-Abteilung oder -Beauftragte haben, nämlich nur Großunternehmen, wird dieser Eindruck bestätigt. Bedeutet das aber, dass Diversity kein Thema für Klein- und Mittel-Unternehmen (KMU) sein kann?

Zunächst ist davon auszugehen, dass oben erwähnte „10 gute Gründe für die Diversity“ für Großkonzerne und KMU gleichermaßen gelten. Möglicherweise haben sie in bestimmten Bereichen für die KMU eine sogar noch größere Bedeutung, z.B. kann durch eine familienfreundliche Personalpolitik die Attraktivität als Arbeitgeber gegenüber Großunternehmen gesteigert werden.

Auch einzelne Programme, wie Möglichkeiten der Arbeitszeit-/Arbeitsortflexibilisierung oder die Gleichstellung gleichgeschlechtlicher Lebenspartnerschaften mit denen der klassischen Ehe lassen sich direkt übertragen.

Der Hauptunterschied liegt sicher in der Art des Diversity-Managements und den Erfahrungen bei der Umsetzung, obwohl sich auch hier Parallelen zu Großunternehmen herstellen lassen.



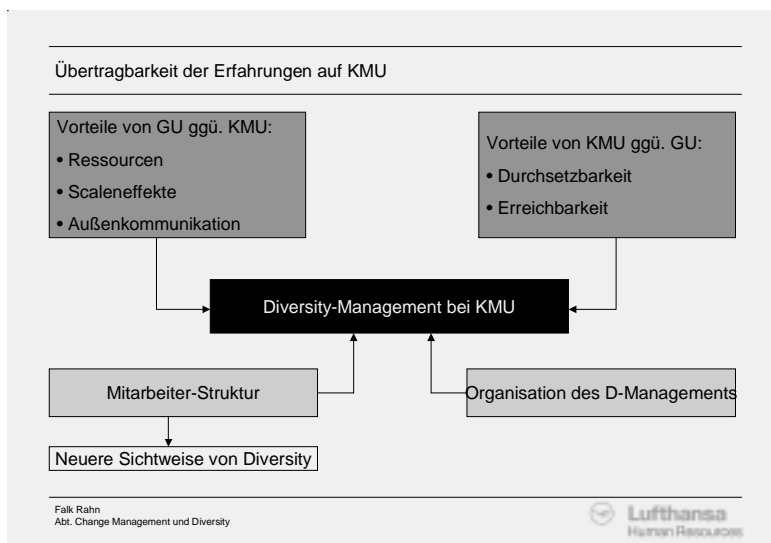
Aufgrund der geringeren Anzahl an Mitarbeitern lohnt es sich gerade in kleinen Unternehmen nicht, eine Segmentierung nach den Facetten vorzunehmen, wie sie Lufthansa vornimmt und dementsprechend ausgerichtete Diversity-Maßnahmen zu initiieren. Es macht sicher keinen Sinn, ein breit angelegtes Mentoring-Programm für Behinderte aufzulegen, wenn es im Unternehmen nur zwei Behinderte gibt. Vielmehr

sollten Maßnahmen auf eine generelle Sensibilisierung für Unterschiede und die Vermittlung von Fertigkeiten zum Umgang mit diesen zielen. Ergänzend dazu könnten für besonders stark vertretene Gruppen, beispielsweise ausländische Mitarbeiter, einzelne spezielle Programme durchgeführt werden.

Zweifelsohne haben klein- und mittelständische Unternehmen nicht die finanziellen und personellen Ressourcen, wie sie in Großunternehmen gewährleistet sind. Auch Scaleneffekte, wie sie sich in Konzernen zum Beispiel durch höhere Rabatte bei Verhandlungen mit Partnerunternehmen oder höhere Ausnutzungszahlen der unternehmens-eigenen Ausnahmebetreuung von Kindern erzielen lassen, stellen einen Vorteil der Großunternehmen gegenüber den KMU dar. Zudem ist es für Großunternehmen aufgrund ihrer stärkeren Präsenz in den

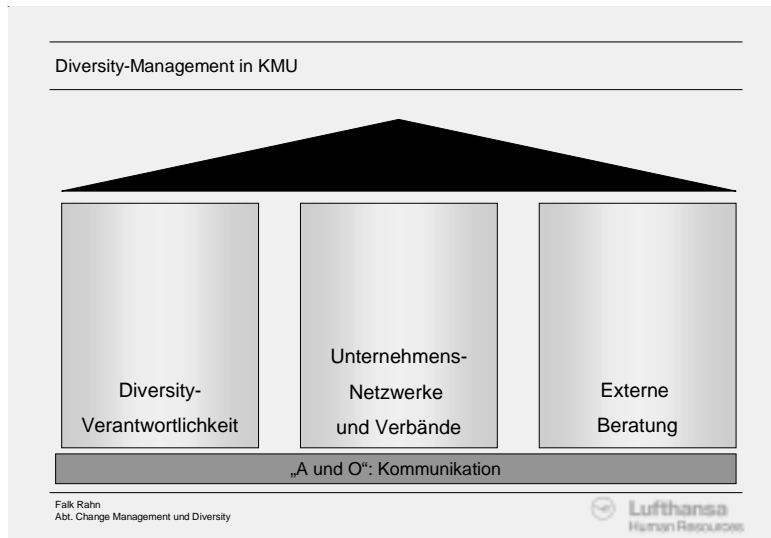
Medien einfacher, mit Diversity-Management einen Beitrag für ein positives Unternehmensimage zu leisten.

Demgegenüber haben aber KMU mit viel geringeren Widerständen im Unternehmen zu rechnen, außerdem ist die Durchdringung der Belegschaft mit Informationen einfacher als in Konzernen. Daraus resultiert, dass die Zeit von der Idee bis zur Umsetzung einer Maßnahme wesentlich kürzer ist.





Ausgehend von diesen Überlegungen könnte ein Diversity-Management in KMU wie folgt aussehen:



Ein Diversity-Management in KMU beruht auf drei Säulen. Trotz begrenzter personeller Kapazitäten in KMU sollte gewährleistet sein, dass das Thema auf eine Person oder eine Projektgruppe zentralisiert wird, die sich in Grundlagen des Themas eingearbeitet hat und alle Diversity-Maßnahmen bündelt und koordiniert.

Das Hauptaugenmerk bei KMU liegt aber auf Netzwerken und Verbänden. Diese dienen zunächst natürlich der Know-How-Generierung, dem Erfahrungsaustausch und der Information über Best Practices. Durch (selbstorganisierte) Netzwerke lassen sich Synergieeffekte bspw. durch gemeinsam organisierte Seminare und Trainings realisieren und vor allen Dingen die Möglichkeiten für Diversity-Maßnahmen erweitern. Denkbar ist hier zum Beispiel ein unternehmensübergreifendes Mentoring für qualifizierte Mitarbeiter mit unterschiedlicher kultureller Herkunft. Neben diesen Netzwerken kommt auch Verbänden wie dem BDA, den örtlichen IHK's etc. eine besondere Bedeutung als Kontaktstelle und Informationsquelle zu.

Die dritte Säule eines Diversity-Managements stellen externe Berater dar. Können große Unternehmen zu einem großen Teil auf einen eigenen Pool geschulter Berater beispielsweise im Bereich interkultureller Trainings zurückgreifen, sind KMU fast immer auf externe Hilfe und externes Know-How angewiesen.

Das Fundament dieser drei Säulen ist „Kommunikation“. Da für die erfolgreiche Implementierung eines Diversity-Managements das Interesse, das Verständnis und die Unterstützung aller notwendig ist, sollte der Information ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt werden. Möglichkeiten dazu sind z.B. das bereits erwähnte Intranet, Mitarbeiterzeitschriften, aber auch einfach ein Informationsstand mittags vor der Kantine.

Diversity Management – nur für „die Großen“? Michael Stuber machte die theoretische Notwendigkeit auch für klein- und mittelständische

Unternehmen deutlich. Zur praktischen Umsetzbarkeit versuchte dieser Artikel hier einige Anregungen zu geben.

Vive la difference!

Diskussionsinhalte

Den größten Raum in der Diskussion nahmen Fragen zur konkreten Ausgestaltung, zu den spezifischen Charakteristika sowie zu den Zielen der Diversity-Maßnahmen der Lufthansa ein.

Im Hinblick auf die Frage der Übertragbarkeit von Diversity Management auf KMU wurde neben den im Beitrag angesprochenen Aspekten die Frage gestellt, welche betriebsinternen Faktoren die erfolgreiche Einführung von Diversity begünstigen. Im Falle der Lufthansa bestanden hier insofern bereits gute Ausgangsbedingungen als man zum Zeitpunkt der Gründung der Diversity-Abteilung in 2001 an bestehende Strukturen wie etwa eine Frauenbeauftragte bzw. später eine Abteilung für Chancengleichheit anknüpfen konnte. Wichtig ist ferner, dass sich die Unternehmensleitung im Klaren darüber ist, warum sie die Implementierung des Konzeptes will und dies im Unternehmen auch deutlich zum Ausdruck bringt.

Nachahmung beruht auf positiven Vorbildern. Nachweisbare Belege für eine erfolgreiche Implementierung von Diversity, die andere Unternehmen zu ähnlichen Maßnahmen motivieren könnten, sind jedoch nicht leicht zu erbringen. Auch die Lufthansa unternimmt keine systematische Evaluierung, zudem ist die Erfolgsmessung generell schwierig. Der Erfolg wird daher abgeleitet aus positiven Rückmeldungen und einer steigenden Partizipation an den Maßnahmen.

Gleichstellung zwischen Rhein und Mosel

Ansätze aus Rheinland-Pfalz¹

**Antonio Bicho, Arbeitskreis Ausländischer Unternehmer der IG BCE;
Ulrich Hendricks, Caritas Trägergesellschaft Trier e.V.**

Antonio Bicho – Erfahrungen bei Michelin und in der IG BCE

Antonio Bicho, 1972 aus Portugal in die Bundesrepublik eingewandert, ist seit 1981 als Betriebsrat bzw. seit 1991 als freigestellter Betriebsrat bei der Firma Michelin Reifenwerke in Bad Kreuznach beschäftigt. Darüber hinaus ist er sehr stark in der Industrieergewerkschaft Chemie, Bergbau und Energie (IG BCE) auf regionaler und nationaler Ebene engagiert.

Positive Ansätze bei Michelin

Die Michelin-Reifenwerke, ein international renommiertes Unternehmen mit Stammsitz in Frankreich, beschäftigt im Werk Bad Kreuznach ca. 1750 Mitarbeiter/innen. Davon sind rund 15-20 % ausländischer Herkunft.

Das Thema Integration hat aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit vieler ausländischer Kollegen/innen eine eigene Geschichte. Aus Sicht von Antonio Bicho gibt es „im Großen und Ganzen bei Michelin keine massiven Probleme“. Folgende Faktoren spielen hierfür eine Rolle:

- Michelin legt in seiner Firmenphilosophie großen Wert auf die Förderung der Humanressourcen. Erstausbildung, Fort- und Weiterbildung werden entsprechend gefördert.



- Michelin ist ein internationales Unternehmen mit internationalen Kunden und Lieferanten. Dies ist in der Unternehmenskultur deutlich spürbar.
- Der überwiegende Teil der Belegschaft ist seit vielen Jahren (zum Teil seit mehr als 20 Jahren) bei der Firma beschäftigt.
- Förderangebote (z.B. im Bereich Sprachen) werden, wenn nötig, von Seiten des Betriebes angeboten.
- Der Anteil der ausländischen Belegschaft konnte trotz des Abbaus von Beschäftigten in den letzten 10 Jahren insgesamt gehalten werden.
- Die ausländischen Beschäftigtengruppen sind im Betriebsrat repräsentiert und fühlen sich sowohl von Seiten der Interessenvertretung als auch von Seiten der Personalverantwortlichen (in der Regel) ernst genommen.

¹ Der Beitrag beinhaltet die Zusammenfassung der Beiträge und Diskussionsinhalte durch den Moderator Eberhard Wolf.



- Ausländerfeindliche oder diskriminierende Äußerungen kommen selten vor. Wenn sie auftreten („Schmiere-reien in Toiletten“, „Pöbeleinen im Pausenraum“) werden sie unmittelbar angesprochen und von Seiten des Betriebes scharf sanktioniert.

Als ein Beleg für die „insgesamt positive“ Haltung der Geschäftsführung wird die Unterstützung für die Teilnahme zahlreicher Beschäftigter von Michelin im Rahmen eines interkulturellen Trainingsseminars (durchgeführt im Rahmen von InPact) im Herbst 2003 angeführt.

Kritische Aspekte

Bei allen Erfolgen und Errungenschaften bei Michelin im Kontext von Gleichstellung und Integration sieht Antonio Bicho auch kritische Punkte:

- Widerstände gibt es zum Teil eher bei den (deutschen) Betriebsräten als auf Seiten der Personalverantwortlichen.
- Ausländische Kolleg/innen haben in der Regel kaum Chancen, Leitungsfunktionen zu übernehmen.
- Probleme treten vor allem mit zeitlich befristeten Beschäftigten (zur Zeit sind dies viele aus Osteuropa, insbesondere „Russlanddeutsche“), die kaum integriert werden können bzw. zum Teil auch wenig Interesse an Initiativen des Betriebsrats zeigen.
- Das novellierte Betriebsverfassungsgesetzes bietet zwar einen breiten Rahmen für die Betriebsräte, um im Kontext von Gleichstellung und Integration zu handeln; allerdings wird dieser Rahmen nicht immer ausreichend genutzt.
- Es existiert keine Betriebsvereinbarung zum Thema Chancengleichheit und Integration, die aber ein wichtiges Instrument ist, weil damit ein fester und verbindlicher Rahmen vorgegeben ist, der dem Thema Chancengleichheit einen höheren Stellenwert gibt und auch Verfahren zu deren Überprüfung festlegt.

Ansätze in der IG BCE

Im zweiten Teil seines Beitrags geht Antonio Bicho auf die Aktivitäten im Rahmen seines

ehrenamtlichen Engagements bei der IG BCE ein. Hierzu zählt u.a. die Mitarbeit im „Arbeitskreis Ausländische Arbeitnehmer im Bezirk Mainz“. Hier werden aktuelle Themen im Kontext von Migration und Gleichstellung diskutiert (z.B. das neue Zuwanderungsgesetz), Stellungnahmen und Empfehlungen für die Vorstände erarbeitet, Aktionen entwickelt (z.B. für die Gleichbehandlung ausländischer Beschäftigter bei der Vergabe von Werkswohnungen) wie auch Seminare (z.B. mit der IG BCE Jugend zum Thema „Gefahren des Rechts-extremismus heute“) durchgeführt.

Auch auf Bundebene der IG BCE gibt es verschiedene Angebote, um die ausländischen Mitglieder speziell anzusprechen. Beispielfolgend werden hier genannt:

- eine Abteilung „Ausländische Arbeitnehmer im Hauptvorstand mit einem (italienischen) hauptamtlichen Sekretär, der die regionalen Untergliederungen in Form von Seminaren, Bildungsmaterialien, Veröffentlichungen, Mitwirkung bei Aktionen etc. unterstützt,
- die regelmäßige Herausgabe des Informationsbulletins „Dialog: Information für unsere ausländischen Mitglieder“ in verschiedenen Sprachen (Türkisch, Italienisch, Spanisch, Portugiesisch, Griechisch),
- die Durchführung von regionalen und überregionalen Fortbildungsangeboten,
- die Herausgabe von migrationspolitischen Handreichungen und Arbeitsmappen (z.B. „Diskriminierung am Arbeitsplatz – aktiv werden für die Gleichbehandlung“)
- die Durchführung von überregionalen Foren und Konferenzen zu migrationspolitischen Themen

Fazit von Antonio Bicho

Im Betrieb gibt es eine gesetzlich fixierte (Betriebsverfassungsgesetzt) und in der Praxis umsetzbare Form der Mitsprache und Förderung für ausländische Beschäftigte (dies gilt zumindest für Groß- und Mittelbetriebe). Diese Mitbestimmungspraxis steht im krassen Gegensatz zu den rechtlichen und politischen Beschneidungen und Diskriminierungen auf der Ebene der Bürgerrechte. Hier hat die Mitbestimmung (z.B. als Ausländerbeirat) oftmals nur eine Alibifunktion. „Ich habe deshalb mein Amt als Vorsitzender des Ausländerbeirates in Bad Kreuznach nach jahrelangem Kampf mit der Bürokratie zurückgegeben.“

Ulrich Hendricks – der Ansatz der Caritas-trägergesellschaft Trier

Ulrich Hendricks ist stellvertretender Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Caritasträgergesellschaft Trier (CTT). Die CTT beschäftigt ca. 5500 Mitarbeiter/innen in 31 Betrieben (Krankenhäuser, Jugendhilfeeinrichtungen etc.) überwiegend in Rheinland-Pfalz und im Saarland. Der Anteil der Beschäftigten nicht deutscher Herkunft liegt zwischen 5 und 10 % mit steigender Tendenz.

Ulrich Hendricks stellt die „Dienstvereinbarung: Partnerschaftliches und respektvolles Verhalten am Arbeitsplatz“ vor, die im Jahr 2001 abgeschlossen wurde.² Zentrale Punkte der Vereinbarung sind:

- die Beschreibung von möglichen Verletzungen im Bereich



Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung,

- die Betonung des präventiven Charakters der Vereinbarung (z.B. regelmäßige gemeinsame Gespräche zwischen Dienstgeber, Mitarbeitervertretung und Konfliktberater/in),
- die Beschreibung der Wege und Schritte für Beschwerden der Betroffenen,
- die Möglichkeit des Einschaltens einer externen Konfliktberatung.

Der Weg zur Vereinbarung und bisherige Erfahrungen

- Ein wichtiger Anstoß für die Vereinbarung ergab sich durch einen Kontakt zur Volkswagen AG, die bereits Mitte der 90er Jahre unter dem Arbeitsdirektor Hartz eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen hat.
- Das Verfahren von der inhaltlichen Vorbereitung bis hin zum Abschluss zog sich insgesamt fast 5 Jahre hin (allerdings bedingt auch die besonderen Umstände bei der CTT in Zusammenhang mit der „Dörffert-Affäre“).
- Es gab aufgrund von einzelnen Konflikten und Beschwerden starken Regelungs- und Handlungsbedarf für die Mitarbeitervertretung.
- Neben sachlichen Gründen für die Vereinbarung gab es von Seiten der Geschäftsleitung durchaus auch andere Motive („raus aus den negativen Schlagzeilen“).
- Es bedarf eines langen Atems und hohen Engagements von Seiten der betrieblichen Interessenvertretung, um eine Vereinbarung abzuschließen.
- Die Vereinbarung muss im Betrieb gelebt werden, sonst hat sie keinen Wert. Hier kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Deshalb wird das Thema „Förderung des partnerschaftlichen Verhaltens“ auch in die Schulung von Führungskräften bei der CTT mit eingebaut.
- Die Möglichkeit der externen Konfliktberatung hat sich als ein sinnvolles und bewährtes Instrument erwiesen.
- Die Widerstände bzgl. einer Betriebsvereinbarung liegen zum Teil mehr in der betrieblichen Interessenvertretung („Damit machen wir eine Büchse der Pandora auf.“) als auf Seiten der Personalverantwortlichen.

Fazit von Ulrich Hendricks

Aus heutiger Sicht hat sich die Mühe gelohnt, weil die Vereinbarung ein „Zeichen im Unternehmen setzt“. Man muss nicht immer „das Rad neu erfinden“. Die Vereinbarung von VW hatte eine wichtige Initialzündung, war aber natürlich nicht unmittelbar auf die Strukturen der CTT übertragbar. Jedes Unternehmen muss deshalb klären, welche Instrumente und Verfahren Sinn machen. Das Thema Vielfalt und die Gründe für das Investieren in Chancengleichheit werden zukünftig bei der CTT, aber auch in anderen Unternehmen zunehmen (Stichwort: Mangel an Fachkräften und Arbeitskräften insbesondere in sozialen Berufen). Entscheidend für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist es, alle Entscheidungsträger

mit in das Verfahren einzubeziehen, auf den betrieblichen Kontext abgestimmte Lösungen zu suchen und sich auch externen Sachverstands zu bedienen. „Man darf nicht darauf warten, dass die Dinge sich von alleine lösen“.

Diskussionsinhalte

Angeregt durch die beiden Beiträge ergaben sich spannende und zum Teil auch sehr kontroverse Diskussionen, in die auch die Erfahrungen der Teilnehmer/innen mit einflossen. Angesichts der Kürze der Zeit konnten viele Fragen nur andiskutiert werden. Beispielhaft seien hier genannt:

- Was bringt eine Betriebsvereinbarung wirklich an Veränderungen in der Praxis? Welche anderen Instrumente haben sich ansonsten noch bewährt?
- Wie schaffen wir es, in Betrieben Bündnispartner für das Thema Chancengleichheit und Integration zu finden? Liegen möglicherweise mehr Widerstände bei den Betriebsräten und Vertrauensleuten als etwa bei den Personalverantwortlichen?
- Warum macht sich das Thema Diskriminierung in der öffentlichen Diskussion oftmals an Konflikten zwischen deutschen und ausländischen Mitarbeiter/innen fest? Was ist mit den Konflikten innerhalb der ausländischen Beschäftigtengruppen?
- Woran macht sich strukturelle Diskriminierung in Betrieben fest und wie kann sie angegangen werden?
- Warum sind nicht mehr Betriebsräte zur Tagung gekommen? Liegt dies an einer mangelnden Sensibilität für das Thema?

Insgesamt hat der Workshop nach Einschätzung des Moderators vieles an konkreten betrieblichen Erfahrungen und Problemen deutlich gemacht, auch wenn die Erfahrungen bei Michelin und CTT möglicherweise nur bedingt verallgemeinerbar sind und am Ende noch einige Fragen offen blieben.

² Der vollständige Text dieser Dienstvereinbarung (wie auch anderer Dienst- und Betriebsvereinbarungen) ist auf der Homepage von InPact unter www.inpact-rlp/... als Download-Angebot bereitgestellt.



Zwischen den Zeilen

Anspruch und Praxis einer engagierten Betriebsvereinbarung

Jürgen Schwenke, Betriebsratsvorsitzender, Feuerverzinkerei Voigt & Müller
Jürgen Lorenz, Mobiles Beratungsteam „Tolerantes Brandenburg“

Die Ausgangssituation

Im Jahr 2001 schlossen drei mittelständische Unternehmen in Frankfurt/Oder eine Betriebsvereinbarung für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung. Wie Jürgen Schwenke, Betriebsratsvorsitzender bei einer der Firmen, schilderte, waren die SLB Stahlbau GmbH, die Feuerverzinkerei Voigt & Müller GmbH und die Fenster- und Profilmontage GmbH zu Beginn der 90er Jahre aus einem Metallleichtbaukombinat hervorgegangen. Nach der Wende war es ihnen gelungen, sich im Markt zu profilieren und zu behaupten.

Ein Großteil der heutigen Belegschaft stammt noch aus DDR-Zeiten. Vieles hat sich jedoch seit der Wende im Werk verändert. Neben dem Stammpersonal werden regelmäßig Aussiedler aus den ehemaligen GUS-Staaten als Leiharbeiter für die weniger anspruchsvollen Arbeiten eingesetzt. Die Lieferanten und Spediteure, die mit ihren riesigen LKW auf den Betriebshof rollen, kommen meist aus Polen oder anderen osteuropäischen Ländern. Dies ist kein Wunder, denn Frankfurt/Oder hat sich zu einem wichtigen Standort in der Grenzregion zwischen Ost und West entwickelt. Während jedoch die einen die Wirtschaftsbeziehungen zu den östlichen Nachbarn pflegen und Frankfurt zu einer internationalen und weltoffenen Stadt machen wollen, herrschen in Teilen der Bevölkerung alte Ressentiments und neue Ängste in Hinblick auf die Öffnung der Grenze nach Osten. Sie werden geschürt durch rechtsextreme Gruppen, die das Klima in der Stadt zu vergiften drohen.

Der Betrieb Voigt & Müller als einer der größten Arbeitgeber der Region und seine Belegschaft blieben von diesen Entwicklungen nicht unberührt. In dieser Situation traten die Mitarbeiter des Mobiles Beratungsteams „Tolerantes Brandenburg“ mit ihrem Anliegen an die Geschäftsleitung heran. Sowohl auf Seiten der Unternehmensleitung als auch beim Betriebsrat war bald die Bereitschaft da, sich als Betrieb in dieser Region klar gegen Fremdenfeindlichkeit und für Demokratie zu positionieren.

Das Zustandekommen der Betriebsvereinbarung

Jürgen Lorenz vom Mobiles Beratungsteam erinnert sich gern daran zurück, wie sie die Frankfurter über mehrere Jahre begleiteten und ihnen beratend zur Seite standen:

„Unser Team, das für die beiden Landkreise Barnim und Uckermark zuständig ist, ging, wie man so schön sagt, lange schwanger mit der Idee einer Betriebsvereinbarung. Rechts-Extremismus, Rassismus und Intoleranz sind nach unserer Auffassung und unserer Erfahrung keine Probleme von ausschließlich jungen Menschen. Vieles, was Lehrern oder Sozialpädagogen in Gesprächen mit Jugendlichen an völkischen Denkmustern entgegenschlägt, hört man alltäglich an den Abendbrotstischen in so mancher Familie. Und wir meinen, dass hier angesetzt werden muss, wenn man dauerhaft das Klima in den Familien, in den Kommunen, in der Gesellschaft verändern will. Da bietet es sich geradezu an, diese Themen in den Betrieben anzusprechen, um sie von dort aus in die Familien und in die Wohngebiete, letztlich auch in die Schulen und Klubs, zu tragen.“

Wir diskutierten unsere Idee zunächst mit den DGB-Kollegen aus unserer Region, die am Anfang auch Feuer und Flamme waren. Als nächstes gingen wir auf die Einzelgewerkschaften zu, die aber große Bedenken hatten. Sie verwiesen auf Überlastung und Unterbesetzung; so eine Vereinbarung würde man bei den Mitgliedern nicht durchbekommen. Davor kapitulierte schließlich auch unsere regionale DGB-Spitze.

Aus unseren Köpfen war die Idee damit freilich nicht. Und wie es manchmal im Leben ist, kam uns ein Zufall zu Hilfe. Auf einer Feier zum 1. Mai traf ich meinen ehemaligen Chef Gunter Müller, mit dem ich in meiner früheren Tätigkeit als Betriebsratsvorsitzender bei Voigt & Müller so manchen



Strauß ausgefochten hatte. Auch der 1. Bevollmächtigte der IG-Metall Frankfurt/Oder war anwesend. Man kam ins Gespräch, ich erzählte von unserer Idee und unserem Abblitzen bei den Gewerkschaften. Und Müller meinte, darüber sollte man noch einmal in Ruhe reden.

Daraus wurde ein Prozess von 1½ Jahren, in denen die Kolleginnen und Kollegen in der Feuerverzinkerei, der SLB Stahlbau GmbH und der Fenster- und Profilmontage GmbH nach einem Anstoß durch ihren Geschäftsführer gemeinsam über die Fragen diskutierten: ‚Brauchen wir so eine Betriebsvereinbarung? Was gehört da rein? Wozu könnte sie gut sein?‘ Wir haben sie dabei begleitet und einen Prozess erlebt, in dem sich Geschäftsführung, Betriebsräte und Kollegen gleichberechtigt gegenüber standen. Sie wogen ab, räumten Widerstände aus dem Weg, bis sie am Ende sagten: ‚Ja, wir wollen so eine Vereinbarung. Auch wenn wir hier keine rassistischen Übergriffe oder Gewalttaten haben, zeigen wir damit jedem, wofür wir stehen und wofür nicht.‘ Damit verbinden sie wie wir die Hoffnung, aus dem Betrieb heraus in ihr Umfeld zu wirken, in die Wohngebiete, in die Schulen ihrer Kinder. Hierbei bieten sie sich als Diskussionspartner an.

Inzwischen waren sie auch schon einmal in Angermünde, um dort mit Vertretern aus der Kommunalpolitik über ihre Motive und Erfahrungen mit der Betriebsvereinbarung zu sprechen. Wir sind in Angermünde und anderen Orten der Region inzwischen mit Bürgermeistern im Gespräch, weil wir meinen, dass es angesichts der EU-Osterweiterung mehr als ein Symbol wäre, wenn solche Zeichen, wie sie die Frankfurter setzten, auch aus dem Verwaltungsbereich der Kommunen als Signale in die Region kämen. Aber wir wissen auch, dass dies ein langer Prozess wird.

So, wie damals in Frankfurt, werden wir getreu unserem Arbeitsprinzip nichts von außen aufdrücken, dies würde sowieso nicht funktionieren. Wir möchten zum Gespräch anregen, zum Nachdenken. Wenn dabei am Ende wieder eine Betriebsvereinbarung, eine Dienstvereinbarung oder ähnliches herauskommt, wird es die Entscheidung und die Ver-

einbarung derjenigen sein, die darüber diskutiert hatten. Dafür muss man sich auch Zeit nehmen dürfen.

Unser Vorteil ist, dass es mit der Frankfurter Vereinbarung ein Beispiel gibt – sowie auch Kollegen, die aus eigener Erfahrung sagen können, wie der Diskussionsprozess im Unternehmen und in den Familien gewirkt hat. Die Frankfurter geben diese Erfahrungen gern weiter. Eine ihrer wichtigsten dabei ist, dass die gemeinsame Diskussion sehr geholfen hat, manches klarer zu sehen und den Mut zu finden, manches klarer zu benennen.

Die verabschiedete Betriebsvereinbarung legt deshalb auch klare Grundsätze fest, die von allen Kollegen getragen werden:

„Die Unternehmensleitung und der Betriebsrat treten nachdrücklich für eine Förderung der Gleichbehandlung sowie für den Schutz vor unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung von Beschäftigten ein.“



Sie treten allen Formen des Rassismus, der Fremdenfeindlichkeit sowie antidemokratischen und nationalistischen Tendenzen entgegen. Sie setzen sich für ein belästigungsfreies Betriebsklima und ein kollegiales Miteinander ein. Hierzu gehört vor allem, die Persönlichkeit und die Würde jeder/s Beschäftigten zu respektieren und zu achten. Diese Ziele gelten für die Beschäftigten auch in Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit gegenüber Kunden des Unternehmens und für das Verhalten von Beschäftigten gegenüber im Unternehmen beschäftigten Fremdfirmenangehörigen. Die Grundsätze dieser Vereinbarung werden auch aufgenommen in die Ausschreibungs- und Vertragsbedingungen für Unternehmen, die für die SLB Stahlbau GmbH Leistungen erbringen. Das Unternehmen verpflichtet sich, solche Subunternehmen von der Auftragsvergabe auszuschließen, die keine Gewähr für die Einhaltung der Grundsätze bieten“. (Auszug aus der Betriebsvereinbarung.)

Die Betriebsvereinbarung gibt auch konkrete Schritte und Sanktionen vor, wenn es zu Diskriminierungen oder anderen Verletzungen der Betriebsvereinbarung kommen sollte.

Der Geschäftsführer Dr. Gunter Müller hatte seinerzeit bei der Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung gesagt: ‚Wir wünschen uns, dass unsere Unternehmenskultur der respektvollen Zusammenar-



beit, der Chancengleichheit, der Toleranz und des fairen Umgangs miteinander Alltag nicht nur in unseren Unternehmen ist, sondern mehr und mehr auch das Gesicht unserer Stadt Frankfurt/Oder in dieser Weise geprägt wird. Dazu wollen wir mit unseren Möglichkeiten gern einen Beitrag leisten. Wir wünschen uns dies für ganz Brandenburg und bieten jedem, der es möchte, unsere Beratung und Unterstützung an.“

Faktoren für eine erfolgreiche Betriebsvereinbarung

Als Essenz aus den Erfahrungsberichten von Jürgen Schwenke und Jürgen Lorenz ließen sich in der Diskussion fünf Thesen ableiten, die als Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Betriebsvereinbarung entscheidend sind:

- 1. Engagierte Vereinbarungen benötigen engagierte und mutige Menschen.**
Die handelnden Personen müssen bereit sein, ihre Ideen und Überzeugungen auch außen zu vertreten. Sowohl die Geschäftsführung wie der Betriebsrat und die Belegschaft stehen mit ihrem Namen für die Sache ein und übernehmen damit Verantwortung. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Betriebsvereinbarung ist, dass die Beteiligten inhaltlich dahinter stehen und nicht nur symbolisch ein Papier verabschieden. Dazu gehört Mut und eine gute Portion Verantwortungsgefühl, um mit der Idee an die Öffentlichkeit zu gehen und dort ein Bekenntnis gegen Fremdenfeindlichkeit abzulegen.
- 2. Keine Konzepte von der Stange – Aktionen müssen auf die Situation vor Ort abgestimmt sein.**
Ein wesentlicher Grund für den Erfolg in Frankfurt lag darin, dass alle Beteiligten so lange um eine Lösung gerungen haben, bis alle Akteure damit leben konnten. Das heißt auch, dass Aktionen stimmig auf die konkreten Bedingungen vor Ort eingehen müssen (Formulierung und Inhalt der Vereinbarung, Rollenverteilung bei den handelnden Akteuren, richtiger Zeitpunkt, Ängste und Befürchtungen aussprechen können etc.). Die Vereinbarung darf keine aufgesetzte Sache sein; die Beteiligten müssen dahinter stehen.
- 3. Eine Betriebsvereinbarung ist der Anfang, nicht das Ende eines Prozesses.**
Die Nachhaltigkeit und Ernsthaftigkeit, mit der eine Betriebsvereinbarung umgesetzt wird, zeigt sich im betrieblichen Alltag: Betriebsvereinbarungen müssen gelebt werden. So zeigt sich der Erfolg der Vereinbarung in Frankfurt daran, dass weitere Aktivitäten folgen: z.B. bemühen sich der Betriebsrat und die Belegschaft von Voigt & Müller darum, Schulpatenschaften aufzubauen und Jugendlichen so einen besseren Einblick in den Alltag des Betriebs zu vermitteln. Wichtig ist dabei, dass die Vereinbarung regelmäßig auf ihre Praktikabilität hin überprüft und optimiert wird (z.B. wie erkennt man Mobbing, wo beginnt Diskriminierung?).
- 4. Leuchtturm sein – gute Beispiele finden Nachahmer.**



Beim Beispiel Frankfurt/Oder hat sich gezeigt, dass der Abschluss der Betriebsvereinbarung Signalfunktion hatte für andere, die noch zögerlich waren. So zog EKO-Stahl (Eisenhüttenstadt) nach, als man bei den Kollegen gesehen hatte, dass die Vereinbarung funktionierte und dem Betrieb nicht schadete. Mittlerweile gibt es eine Reihe von Kommunalverwaltungen in der Region, die sich ernsthaft für eine Dienstvereinbarung gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit interessieren (Frankfurt/Oder, Angermünde, Schwedt, Prenzlau).

- 5. „Wer uns angreift, ist politisch tot“.**
Eine gute Vereinbarung bietet Schutz nach innen und vor allem nach außen. Mittlerweile verbindet sich ein so positives Image mit dem Betrieb und seiner Vereinbarung, dass sie eine politisch-moralische Strahlkraft hat. Wer öffentlich die Sinnhaftigkeit und Legitimität dieses betrieblichen Engagements in Frage stellt, katapultiert sich selbst politisch ins Aus. In diesem Sinne ist es mit der Vereinbarung gelungen, ein Stück weit die öffentliche politische Meinung zu beeinflussen.



Kurzbeschreibung zu „InPact“ und Adressen der InPact-Projektgruppe

Projektansatz

Im Hinblick auf Bildungschancen und berufliche Perspektiven bestehen für Migrantinnen und Migranten weiterhin vielfältige Benachteiligungen. Dies gilt für die Phasen der Berufsvorbereitung und Ausbildung, in denen zentrale Weichenstellungen für die berufliche Zukunft von Jugendlichen erfolgen. Dies gilt auch im (Berufs-)Alltag, in dem Migrant/-innen noch häufig auf Barrieren stoßen. Gleichstellung und Förderung benachteiligter Gruppen haben noch keinen selbstverständlichen Platz in der Personalpolitik von privaten und öffentlichen Unternehmen.

Ziele

InPact will vor diesem Hintergrund einerseits das Problembewusstsein von Schlüsselpersonen der Arbeitswelt stärken und Handlungsanreize geben. Andererseits möchten wir Wissen und Kompetenzen im Bereich der Arbeitsmarktpolitik bei Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus der Migrantenarbeit steigern, um deren Einflussmöglichkeiten und Selbstbestimmungsgrad zu erhöhen. Das Projekt will erreichen, dass die vermittelten Kenntnisse und Kompetenzen dauerhaft Eingang in die berufliche Praxis der Zielgruppen finden. Die von InPact ausgehenden Impulse sollen strukturelle Veränderungen unterstützen, die Voraussetzung für eine langfristige Verbesserung der beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten sind. Damit will das Projekt einen Beitrag zur sozialen Integration und zur Gleichstellung von Migrantinnen und Migranten in Rheinland-Pfalz leisten.

Zielgruppen

Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Rheinland-Pfalz, die in der multikulturellen Arbeitswelt agieren:

- Personal der beruflichen Bildung, d.h. Ausbilder/innen, Fachanleiter/-innen der überbetrieblichen Ausbildung, Fachpersonal in Arbeitsmarktprojekten, Berufsschullehrer/-innen
- Multiplikator/innen aus der Migrantenarbeit, d.h. Ausländerbeiräte, Ausländerbeauftragte, Mitarbeiter/-innen in Migrationsdiensten, Lehrer/-innen für muttersprachlichen Unterricht, Aktive in Kultur- und Bildungsvereinen und Initiativen
- Akteure der Arbeitswelt, d.h. Betriebsräte und Personalverantwortliche in Betrieben, Personalräte und Personalverantwortliche in Kommunalverwaltungen

Projektpartner

Die Projektpartner haben in unterschiedlichen Bereichen langjährige Erfahrungen und fundierte Kompetenzen: *Arbeit und Leben* als gewerkschaftsnaher Bildungsträger, die *Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in Rheinland-Pfalz* als Interessenvertretung der Migranten, das *Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz* in der migrations-spezifischen Forschung sowie in Projektbegleitung und -evaluation, und *Schneider Organisationsberatung* als langjährige Berater der Landesregierung in Sachen Arbeitsmarktpolitik und Technische Hilfe zum Europäischen Sozialfonds.

Angebote

- Trainings für Personal der beruflichen Bildung
- Fortbildungen für Multiplikatoren aus der Migrantenarbeit,

- Ausbildung von Migranten zur Durchführung von muttersprachlichen Elterninformationsveranstaltungen zu Schule - Ausbildung - Beruf (Teilprojekt „InDica“)
- Beratung von Betrieben und Verwaltungen zur Verbesserung der Chancengleichheit
- Tagungen und Workshops zu Migration und Arbeitswelt für eine breitere Öffentlichkeit

Projektförderung

durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Xenos-Programms der Bundesregierung, durch das rheinland-pfälzische Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit und durch die Landesbeauftragte für Ausländerfragen

Adressen der InPact-Projektgruppe

Schneider Organisationsberatung

Astrid Becker, Claudia Vortmann
Fischtorstr. 12
55116 Mainz
Tel.: 06131/28767-0

Arbeit und Leben

Sonja Puchelski, Eberhard Wolf
Walpodenstr. 10
55116 Mainz
Tel.: 06131/14086-30

Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Rheinland-Pfalz (AGARP)

Dr. Maria Chwalsz-Konieczka,
Miguel Vicente
Frauenlobstraße 15-19
55118 Mainz
Tel.: 06131/638435

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism)

Thomas Koepf, Eva Stauf
Kaiserstraße 31
55116 Mainz
Tel.: 06131/24041-0

info@inpact-rlp.de
www.inpact-rlp.de