

Praxistag Diversity Management

Wien, 21. 02.2008

Durchgeführt von

ZARA :diversity

Trainings Handbuch

Diversity Management

von

Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh
(Internationale Gesellschaft für Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org

September 2007



ZARA :diversity

Die Inhalte dieses Dokuments spiegeln nicht unbedingt die Meinung oder Position der Europäischen Kommission, der Generaldirektion für Beschäftigungspolitik, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit wider. Weder die Europäische Kommission noch Personen, die in Ihrem Auftrag handeln können für die weitere Verwendung der Informationen in dieser Publikation verantwortlich gemacht werden.

Diese Veröffentlichung wurde von der Europäischen Kommission im Rahmen des Aktionsprogramm der Europäischen Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen (2001-2006). Dieses Programm wurde ins Leben gerufen, um eine wirksame Implementierung der neuen EU-Gesetze gegen Diskriminierungen zu unterstützen. Das sechsjährige Programm adressiert alle Interessensgruppen, die bei der Gestaltung einer angemessenen und wirksamen Gesetzgebung und Vorgehensweise gegen Diskriminierungen, innerhalb der EU-25, der EFTA und der EU-Beitrittskandidaten unterstützen können.

Inhaltsverzeichnis

Einführung: Wie ist dieses Handbuch zu verwenden

Abschnitt 1 – Einführung zu Diversity and Diversity Management

- 1.1. Eine Geschichte zu Diversity: Die Giraffe und der Elefant
- 1.2. Was ist Vielfalt? Was ist Diversity Management?
- 1.3. Die Frage des Rechts in Europa
- 1.4. Der Business Case für Diversity

Abschnitt 2 - Diversity Management Anwendungen

- 2.1. Das gesamte Bild erfassen: Beschreibung eines DM Veränderungsprozesses
 - 2.1.1. Diversity Management Veränderungsprozess
 - 2.1.2. Schritte für Klein- und Mittelunternehmen (KMUs)
 - 2.1.3. Sieben Schritte zu Diversity als Ressource
 - 2.1.4. Prinzipien zur Implementierung von Diversity Management
 - 2.1.5. Diversity Audit – ein Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen
 - 2.1.6. Die Charta für Vielfalt – eine freiwillige Initiative von Unternehmen
- 2.2. Good Practice Fallstudien am Arbeitsplatz
 - 2.2.1. Shell
 - 2.2.2. Adecco
 - 2.2.3. Air Products
 - 2.2.4. Dublin Bus
 - 2.2.5. Deutsche Bank
- 2.3. Beispieldesigns für Unternehmensinterne DM Workshops
 - 2.3.1. Workshop für Führungskräfte
 - 2.3.2. Informationsworkshop für die Belegschaft
 - 2.3.3. Strategischer großgruppen-Event zu Diversity Management

Abschnitt 3 – Weiterführende Information

- 3.1. Empfohlene Literatur zu Diversity und Diversity Management
- 3.2. Websites in Europa zu Diversity und Diversity Management

Einführung: Wie ist dieses Handbuch zu verwenden?

Dieses Trainings Handbuch für Diversity Management wurde für die Europäische Kommission im Rahmen des Projektes „Anti-Diskriminierungs- und Diversity Trainings VT 2006/2009“ verfasst, das von der Europäischen Kommission ins Leben gerufen und finanziert wird.

Das Manual wurde gestaltet, um die Diversity Management Komponente des Projektes zu begleiten und zu unterstützen. Die Zielgruppen dieser Komponente sind Unternehmen in allen 27 Ländern der Europäischen Union und in der Türkei, sowie Manager und MitarbeiterInnen von ArbeitgeberInnen-Organisationen. Zusätzlich kann das Manual für eine erweiterte Gruppe von TrainerInnen, BeraterInnen und anderen an Diversity Management interessierten Personen von Nutzen sein.

Im ersten Teil findet der/die LeserIn eine Einführung in Diversity Management als Fachbereich. Diversity Management ist in Europa noch immer eine junge Disziplin. Das Manual gibt einen Überblick über die Materie, bietet eine Definition und beschreibt die positiven Auswirkungen, die aus der Implementierung von Diversity Management entstehen.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit den praktischen Anwendungen von Diversity Management und zeigt, wie Unternehmen Veränderungsprozesse zu einem Optimum an Diversity Management initiieren können. Ein Selbstevaluierungs-Tool, das Diversity Audit, ermöglicht einem Unternehmen einen Selbstcheck durchzuführen. Das Beispiel eines Diversity-Vertrages zeigt wie Unternehmen zum Thema Diversity Networking betreiben können. Reale Fallbeispiele illustrieren verschiedene Schritte, die von europäischen Unternehmen bereits erfolgreich gesetzt wurden. Um die LeserInnen zu unterstützen werden im Manual auch Möglichkeiten vorgestellt, um in Unternehmen selbst interne Workshops für verschiedene Zielgruppen zum Thema Diversity Management durchzuführen.

Im dritten Teil befinden sich weiterführende Informationen und eine Leseliste, sowie ein Verzeichnis von Websites zum Thema Diversity Management in Europa.

Teil 1 – Einführung zu Diversity und Diversity Management**1.1. Eine Geschichte zu Diversity: Die Giraffe und der Elefant**

In einer kleinen Vorstadtgemeinde hatte eine Giraffe ein neues Haus, ganz nach ihren Bedürfnissen und den Bedürfnissen ihrer Familie gebaut.

Es war ein wunderbares Haus für Giraffen mit hohen Zimmerdecken und schmalen, hohen Türen. Hoch angesetzte Fenster garantierten ein Maximum an Licht und eine gute Aussicht, schützten aber die Privatsphäre der Familie. Schmale Hausflure sparten wertvollen Platz ohne die Bequemlichkeit zu beeinträchtigen. Das Haus war so hervorragend konzipiert, dass es mit dem jährlich vergebenen nationalen Preis als Giraffenhaus des Jahres ausgezeichnet wurde. Die Besitzer waren sehr stolz darauf.

Eines Tages arbeitete die Giraffe in ihrer mit allen Schikanen ausgestatteten Werkstatt im Souterrain und blickte aus dem Fenster. Da kam eine Elefant die Straße herunter und die Giraffe dachte, „den kenne ich“. „Wir arbeiteten zusammen in einer Elternbeiratssitzung. Außerdem ist er ein hervorragender Handwerker. Ich denke ich lade ihn ein, um meine neue Werkstatt anzusehen. Vielleicht können wir sogar gemeinsam an einigen Projekten arbeiten.“ Also streckte die Giraffe ihren Kopf aus dem Fenster und lud den Elefanten ein, hinein zu kommen.

Der Elefant war sehr erfreut; er hatte gerne mit der Giraffe zusammen gearbeitet und freute sich darauf sie näher kennen zu lernen. Außerdem hatte er von der Werkstatt gehört und wollte sie gerne sehen. So ging er zur Eingangstüre und wartete darauf, dass sie geöffnet wurde.

"Kommen sie herein; kommen sie herein," sagte die Giraffe. Aber sofort wurden sie vor ein Problem gestellt. Der Elefant konnte zwar seinen Kopf durch die Türe stecken, konnte aber nicht weiter gehen.

"Zum Glück haben wir die Türe erweiterbar gemacht, um mein Werkstattzubehör hereinbringen zu können," sagte die Giraffe. „Geben sie mir eine Minute, um mich um unser Problem zu kümmern.“ Er entfernte einige Bolzen und Bretter, um den Elefanten einzulassen.

Die beiden Nachbarn tauschten glücklich ihre Schreinergeschichten aus, als die Frau der Giraffe ihren Kopf die Treppen hinunterstreckte und ihren Ehemann rief: „Telefon, Liebling; es ist dein Chef.“

"Den Anruf nehme ich besser oben entgegen." sagte die Giraffe zum Elefanten. "Bitte machen sie es sich gemütlich, es könnte etwas dauern.“

Der Elefant blickte sich um, sah ein halbfertiges Werkstück auf der Drehbank in der hinteren Ecke und beschloss, es näher zu untersuchen. Als er sich durch den Durchgang, der zum hinteren Teil der Werkstatt führte, bewegte, hörte er ein verdächtiges Knirschen. Er trat zurück und kratzte sich am Kopf. „Vielleicht gehe ich doch zur Giraffe hoch,“ dachte er. Doch als er die Stiegen hinauf ging, hörte er, wie die Stiegen zu krachen begannen. Er sprang herunter und fiel zurück gegen die Wand. Auch die begann zu bröckeln. Als er ganz bestürzt und benommen dasaß, kam die Giraffe die Stufen herunter.

"Was um Himmels willen ist hier passiert?“ fragte die Giraffe erstaunt. „ich habe versucht, es mir bequem zu machen,“ sagte der Elefant.

Die Giraffe sah sich um. „Okay, ich sehe das Problem. Der Durchgang ist zu eng. Wir müssen sie dünner machen. Es gibt ein Fitness-Studio in der Nähe. Wenn Sie einige Stunden nehmen, könnten wir sie in die richtige Größe bringen.“

„Vielleicht,“ sagte der Elefant und sah dabei nicht sehr überzeugt aus.

„Und die Stiegen sind zu schwach, um ihr Gewicht zu tragen,“ fuhr die Giraffe fort, „Wenn sie auch noch einen Ballet-Kurs nachts machen, bin ich sicher, wir bekommen ihr Gewicht in den Griff. Ich würde mich wirklich darüber freuen. Ich habe sie gerne hier.“

„Vielleicht,“ sagte der Elefant. „Aber um ehrlich zu sein, bin ich nicht sicher, ob ein Haus, das für eine Giraffe konzipiert ist, jemals für einen Elefanten geeignet sein wird, außer es würden einige tiefgreifende Veränderungen gemacht.“

(von R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, u.a.: American Management Association, S. 3-5.)

Die Frage, die sich im Diversity Management stellt, ist: Wie können wir ein Haus bauen – unser Unternehmen, in dem Vielfalt respektiert wird, seinen Platz findet und aktiv genutzt wird?

Es kann viel zum Verständnis von Diversity Management aus der Fabel von R. Roosevelt Thomas über die Giraffe und den Elefanten abgeleitet werden.

1.2. Was ist Vielfalt? Was ist Diversity Management?

In den letzten Jahrzehnten hat das europäische Wirtschaftsleben eine höhere Beteiligung von Frauen, Minderheiten, MigrantInnen, älteren Personen und unterschiedlichen Nationalitäten in der berufstätigen Bevölkerung erfahren. Es zeichnet sich eine schrittweise verändernde Zusammensetzung der Belegschaften bis in die höchsten Management Ebenen ab. Die Erhöhung dieser Gruppen als KundInnen und KlientInnen stellt eine neue Herausforderung dar. Fortschreitende Diversifizierung der KundInnen-Bedürfnisse erfordert ein Beibehalten von Kreativität und Produkt-Innovation. Prozesse, Produkte und Serviceangebote müssen angepasst werden, um diese spezifischen Bedürfnisse zu treffen.

Doch noch immer stellen viele Unternehmen die Frage: Warum sollen wir uns mit Diversity auseinandersetzen? Die übliche Antwort ist, dass Diskriminierung falsch ist, und zwar gesetzlich und moralisch gesehen. Doch mittlerweile setzt sich auch eine zweite Auffassung durch, nämlich diese: Eine vielfältigere Belegschaft, behaupten viele, kann ein Unternehmen dabei unterstützen seine Ziele besser zu erreichen. Sie kann die Arbeitsmoral heben, besseren Zugang zu neuen Segmenten des Marktes eröffnen und die Produktivität erhöhen.

Das Verständnis von Diversity hat sich seit den 1970er Jahren weiter entwickelt, als der Begriff hauptsächlich auf Minderheiten und Frauen in der Belegschaft referierte. Lange Zeit war es üblich für ManagerInnen, davon auszugehen, dass Vielfalt am Arbeitsplatz bedeutete, den Anteil der Frauen, der nationalen oder ethnischen Minderheiten zu erhöhen und dass es darum ging, mehr Personen von so genannten unterrepräsentierten „Minderheiten-Gruppen“ zu rekrutieren und zu binden. Basierend auf Verfassungsänderungen in den Jahren 1974 und 1975 setzte die US-Regierung Unternehmen unter Druck, mehr Frauen und Personen aus Minderheiten-Gruppen einzustellen und ihnen bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu garantieren.

Diversity ExpertInnen meldeten schnell Zweifel an diesen so genannten Fördermaßnahmen an (Affirmative Action). Sie stellten fest, dass diese Maßnahmen oft vereinzelt und in der Personalabteilung angesiedelt blieben, ohne Wirkung auf das gesamte Unternehmen und dessen Unternehmenskultur. Zu Beginn wurden sehr kreative Einstellungsmethoden entwickelt, um das sog. „menschliche Mosaik“ im Unternehmen zu verändern. Sehr oft gab es eine hohe Fluktuation in der Belegschaft und Frauen und Minderheiten stiegen nicht, wie zuvor gehofft wurde, in der Hierarchie auf. Die geplanten Nutznießer wurden vom Rest der Belegschaft oft als unqualifiziert abgestempelt. Die „Dominanz-Kultur“ aus weißen, englischsprachigen Männern sah Chancengleichheit als eine versteckte Form umgekehrter Diskriminierung an. In Folge wurden Gleichbehandlungsprogramme in Unternehmen oft abgebrochen oder ignoriert. Die Notwendigkeit über die Personalabteilung hinaus zu gehen (und sie im selben Zuge einzubeziehen) wird in einer Studie der Europäischen Kommission, „Die Kosten und Nutzen von Diversity“ (2003:3) deutlich. Laut dieser Studie sind die fünf signifikantesten Vorteile, die „Unternehmen mit einer aktiven Diversity Politik“ selbst feststellen:

- die Stärkung kultureller Werte in der Organisation
- eine Verbesserung des Unternehmensrufs
- eine Verbesserung darin, hoch talentierte MitarbeiterInnen anzuziehen und zu behalten
- steigende Motivation und Produktivität in der existierenden Belegschaft
- steigende Innovation und Kreativität unter den MitarbeiterInnen

Bedeutsam in dieser Selbsteinschätzung des Nutzens für Unternehmen ist der Umstand, dass diese das gesamte Unternehmen betreffen und nicht nur eine Abteilung, und dass sie alle Ebenen umfassen, speziell die Führungsebenen und das Top Management.

Was ist Diversity Management?

Diversity Management ist eindeutig mehr als Vielfalt an sich. Die Hauptfrage ist, wie Unternehmen aktiv und strategisch mit Vielfalt umgehen können.

Deutlicher gesagt: Welche Aktivitäten müssen gesetzt werden, um eine Unternehmensstrategie wirksam zu implementieren, mit der Vielfalt als Gewinn in die Unternehmensidentität integriert werden kann?

In den Worten der Fabel über den Elefanten und die Giraffe gesprochen, heißt das: Zuerst muss das Unternehmen (das Haus), wissen, ob und warum es einen Elefanten braucht (Strategie). Zweitens muss das Unternehmen sein Haus in Hinblick auf die „Unterbringungsmöglichkeiten“ untersuchen (Eine Stärken/ Schwächen-Analyse – SWOT). Anders formuliert: Um bestimmte Unterschiede beherbergen zu können, muss das Unternehmen diese respektieren und anerkennen. Drittens wird die Integration des Elefanten unweigerlich von Spannungen begleitet werden, die auf positive Art zugelassen und gelöst werden müssen (Change Management). Viertens muss sich eventuell das ganze Haus verändern; sonst kann der Elefant nicht bleiben (Kulturveränderung). Und schließlich, wenn das Unternehmen sein Ziel erreicht, wird es mehr unterschiedliche Tierarten anziehen und mehr Individuen dieser Arten!

Wenn sich die Aufmerksamkeit eines Unternehmens einmal auf das Erkennen relevanter Unterschiede und Ähnlichkeiten gerichtet hat, ist die nächste Frage, wie das alles gehandhabt werden kann. „Sensibilität“ für Unterschiede ist notwendig, aber für sich noch nicht ausreichend, um Positives in Gang zu setzen.

In Folge geht es bei Diversity Management um das Integrieren von Diversity-Ideen und -Praktiken in die alltäglichen Management- und Lernprozesse eines Unternehmens und seines Umfeldes. Geschäftliche Entscheidungen müssen in einer Atmosphäre des Vertrauens, der Akzeptanz und der Wertschätzung getroffen werden. Thomas und Elym fassen diesen Punkt klar zusammen: „Dieses neue Modell zum Management von Vielfalt lässt die Organisation Unterschiede unter den MitarbeiterInnen integrieren, sodass sie

ihretwegen lernt und wächst . . . Wir sind alle im selben Team *mit* unseren Unterschieden – nicht *trotz* ihnen“ (vgl. 1996:10)

Führungskräfte müssen Ergebnisse erzielen. Sie sind normalerweise nicht an hübschen großen Theorien interessiert. Um ihre Zielvorgaben zu erreichen und sich einen Vorteil gegenüber ihren MitbewerberInnen zu verschaffen, müssen ManagerInnen ihre äußere Umwelt verstehen, dazu zählen auch der Markt, die Unternehmensmission, die Vision, die Strategie und Kultur. Dadurch wird zum Thema, „Welcher Diversity-Mix hat das Potential uns einen strategischen Vorteil zu verschaffen, welcher verhindert die Erreichung unserer Ziele? Diese Mischung muss angestrebt werden. Die anderen Diversity-Dimensionen können ohne Gefahr ignoriert werden“ (vgl. Thomas 2006:122). So eine Entscheidung für eine bestimmte Diversity-Zusammensetzung ist eine **strategische** Entscheidung, die für das Überleben eines Unternehmens entscheidend ist. Andere Fragen werden relevant: Wieso gerade diese Zusammensetzung von Personen und nicht eine andere? Ist dieser Diversity-Mix wert geschaffen und erhalten zu werden? Entsteht durch ihn ein Mehrwert für das Unternehmen? Wenn die Antwort zu den letzten beiden Fragen, „ja“ ist, müssen die Führungskräfte, ihn umsetzen. Wenn die Entscheidung, diesen Kurs aufzunehmen, einmal gefällt wurde, ist es notwendig, daran festzuhalten. Diese Entscheidung betrifft alle Ebenen und alle Abteilungen und alle Bereiche einer Organisation, von der Personal-Management-Abteilung, über Marketing und PR, über Forschung, Entwicklung und Produktion, bis zum Top-Management, Projekt-Management, sowie zu den unterschiedlichen Teams, Unternehmensbeteiligungen, Unternehmenskäufen und Tochtergesellschaften.

Das alles einbeziehend, können wir Diversity Management wie folgt definieren als:

Diversity Management ist das aktive und bewusste Entwickeln einer zukunftsorientierten, wertorientierten Strategie, sowie ein Kommunikations- und Management-Prozess des Akzeptierens und Nutzens bestimmter Differenzen und Ähnlichkeiten als Potential in einer Organisation, und ein Prozess, der einen Mehrwert für das Unternehmen schafft.

Letztendlich kann Diversity Management nicht existieren, ohne in ein moralisches und juristisches Klima eingebettet zu sein. Die Ethik und das Gesetz zu Anti-Diskriminierung sind nicht nur ein Teil der Unternehmens-Umgebung; die Unternehmensidentität selbst muss unsere Tradition der Menschenrechte reflektieren.

1.3 Die Frage des europäischen Rechts

Die neuen Gegebenheiten der EU Gesetzgebung gegen Diskriminierungen aufgrund von Herkunft oder Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung hatte einen starken Einfluss auf die Wirtschaft in der Europäischen Union. Die Adaptierung von Artikel 13 und die Implementierung der beiden Direktiven in die nationale Gesetzgebung wurden von allen Staaten im Dezember 2006 abgeschlossen. Für Unternehmen hat sich damit ihre legale Umgebung geändert. Artikel 13 des Abkommens der Europäischen Kommission legt fest:

„Unbeschadet der sonstigen Bestimmungen dieses Vertrags kann der Rat im Rahmen der durch den Vertrag auf die Gemeinschaft übertragenen Zuständigkeiten auf Vorschlag der Kommission und nach Anhörung des Europäischen Parlaments einstimmig geeignete Vorkehrungen treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der

Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen.“

Das ist kein direktes Verbot, sondern mehr eine bestärkende Verordnung, die der EU die Möglichkeit gibt, gegen die aufgelisteten Diskriminierungsformen vorzugehen. Im Vorfeld dieser Entwicklungen existierte eine weiterführende EU Gesetzgebung und Rechtsprechung zur Verhinderung von Diskriminierung aufgrund von Geschlecht und Nationalität.

Im Jahr 2000, hat die EU, entsprechend Artikel 13, zwei Direktiven zur Bekämpfung von Diskriminierung angenommen:

- **Eine Richtlinie um Gleichbehandlung unabhängig von Hautfarbe und ethnischer Herkunft umzusetzen** (Council Directive 2000/43/EC) durch die rassistische Diskriminierung in den Bereichen Beschäftigung, Bildung, soziale Sicherheit, Gesundheitsversorgung und Zugang zu Waren und Dienstleistungen verboten werden.
- **Eine Richtlinie zur Schaffung eines Rahmens für Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf aufgrund von Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung** (Council Directive 2000/78/EC)

Jedes Mitgliedsland hat sein eigenes nationales Anti-Diskriminierungs-Gesetz entwickelt.

1.4 Der Business Case für Diversity

1

Während die Zielsetzungen und der geschätzte Nutzen der Diversity Strategien und Zugänge erheblich variieren, neigen Unternehmen dazu Verbesserungen in einer Anzahl von Schlüsselfaktoren zu sehen. Sie beinhalten: das Bewerkstelligen eines Kulturwandels; eine Verbesserung der Diversität in der Belegschaft und des kulturellen Mixes; eine Erhöhung der Marktmöglichkeiten; externe Anerkennung und Image. Dies zeigt sich in den Anwendungsbereichen, auf die ihre Diversity-Initiativen abzielen (Tabelle 5).

- *Bewerkstelligen von Kulturwandel und Erhöhung des Organisations-Kapitals*

In Übereinstimmung mit der Wichtigkeit, die Unternehmen zunehmend auf gemeinsame Werte und Philosophie legen, fokussieren die Bestrebungen vieler Unternehmen darauf einen anhaltenden Kulturwandel zu erreichen. In der Förderung von Organisationsumwelten, in denen Vielfalt respektiert und Anti-Diskriminierung praktiziert werden, sind sich Unternehmen darüber sehr bewusst, dass sie die aktive Unterstützung der MitarbeiterInnen für ihre Gleichbehandlungs-Initiativen brauchen.

Eine EBTP Befragung (Europäisches Unternehmens-Testpanel) betont diskriminierende Einstellungen und Verhalten am Arbeitsplatz als Schlüsselhürde in der Förderung von Diversity-Ansätzen und –Praktiken. Für viele Unternehmen sind deshalb Strategien, die die Sensibilisierung und das Verstehen von Diversity-Themen erhöhen ein essentieller Teil im Prozess der Implementierung von Gleichbehandlungs-Initiativen

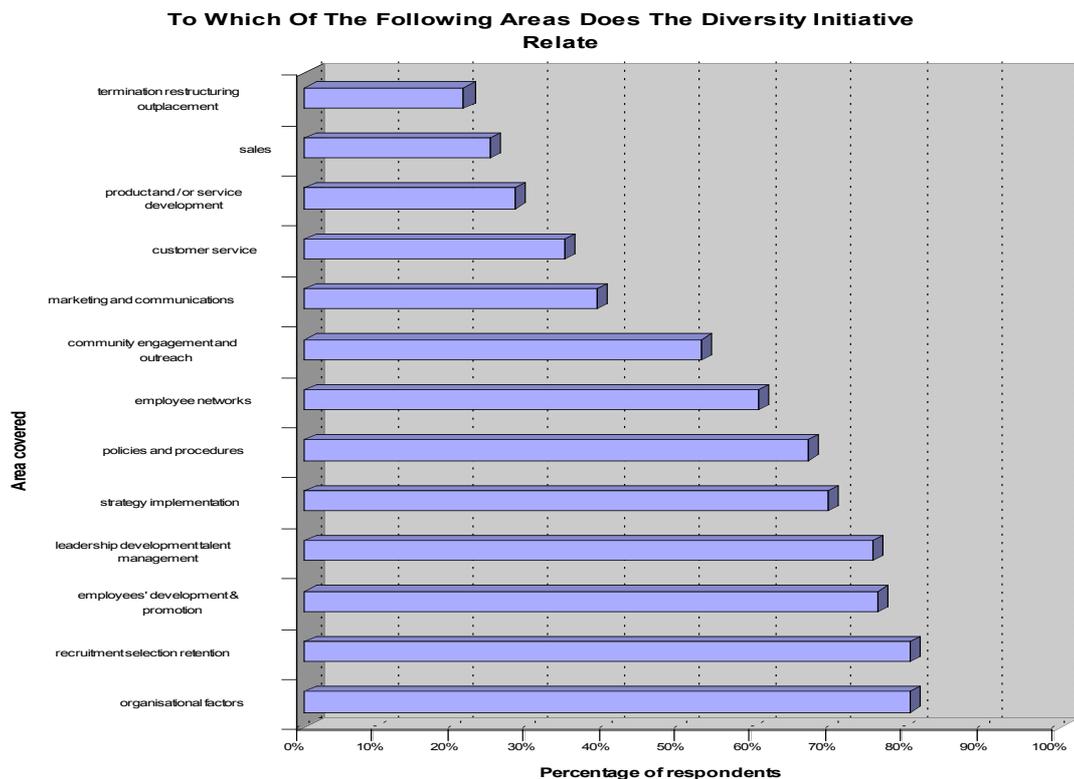
Dieser Wunsch das Bewusstsein zu erhöhen und die „Herzen und den Verstand“ zu gewinnen wird in den Titeln und Slogans vieler Diversity Programme von Unternehmen deutlich. Beispiele beinhalten „Jeder ist bei Tesco willkommen“, „Offene Ansichten,

¹ European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25.

offener Markt“ (UBS), „Älter werden, jünger denken“ (Pfizer Deutschland), und „Erfolg durch Einbeziehung“ (Barclays PLC). Diversity Strategien, die dazu beitragen ein Klima zu schaffen, in dem Respekt und Einbeziehung gefördert werden, werden von vielen Unternehmen als essentiell für den Geschäftserfolg angesehen.

Tabelle 5: Bereiche, die von Diversity Initiativen abgedeckt werden

Hilfreich bei der Gewinnung von hochwertigen BewerberInnen und der Reduzierung betrieblicher Kosten durch geringere Personalfuktuation und weniger Abwesenheiten. Basierend auf unabhängigen Untersuchungen über die Auswirkungen von Mobbing und Belästigung hat die Königliche Post (GB) zum Beispiel eine geschätzte Kosteneinsparung von 7 Millionen £ durch die Einführung einer Anti-Mobbing und –Belästigungs-Politik mit dazugehörigen Vorgehensweisen erzielt.



TNT, das ein globales Unternehmensnetzwerk besitzt, hat eine weltweite Diversity und Inclusion (Vielfalt und Einbeziehung) Strategie mit vielen Good Practice Beispielen quer durch die unterschiedlichen Unternehmenszweige. TNT Österreich, das mehrere Diversity Preise gewonnen hat, kalkuliert, dass sie als Ergebnis von effektivem Diversity und Inclusion Management, eine Reduktion der jährlichen Personalfuktuation von 25% im Jahr 2000 zu 10% 2003 verzeichnen konnten, sowie eine ähnliche Reduktion in den Absenzen. Es sparte auch 15,000 Euro Steuern durch die Beschäftigung von Personen mit Behinderung.

Kommunikationsprogramme und Sensibilisierungskampagnen für Personal und KundInnen begleiten viele Initiativen. Zunehmend führen Unternehmen jährliche Befragungen durch, in denen einerseits versucht wird Zugang zu den Sichtweisen und Meinungen der Belegschaft zu Gleichbehandlungs- und Diversity-Themen zu erhalten, und andererseits Veränderungen in der Auffassung von und der Zufriedenheit mit den Unternehmenspolitiken und –praktiken gemessen werden.

Veränderungen in der Gesellschaft und in Arbeits- und Produktmärkten werden oft von steigender Vielfalt begleitet, die eine Anpassung der Unternehmen erfordert. Um nachhaltiges Wachstum zu erzielen, ist es für Unternehmen unabdingbar, qualifiziert zu sein, im Management und im Nutzbar machen des vollen Potentials, das Vielfalt bieten kann. Eine der PionierInnen im umfangreichen Change Management in Richtung Diversity ist die Royal Dutch Shell, die ein drei-Ebenen Diversity und Inclusion Management Programm hat, um den Veränderungsprozess zu ermöglichen. Das Programm fokussiert auf eine systematische Veränderung und wird von der Überzeugung untermauert, dass Veränderung gleichzeitig auf einer persönlichen, interpersönlichen und organisationalen Ebene geschehen muss.

Einige Unternehmen haben herausgefunden, dass Initiativen zur Implementierung und Einbettung von Diversity Politiken und Diversity Praktiken einen weit reichenden Dominoeffekt und kulturellen Einfluss durch eine Verbesserung der Kommunikation und der Kommunikationsstrukturen in Unternehmen haben können. Verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten fördern umgekehrt die Möglichkeiten eine gemeinsame Unternehmenskultur, sowie Normen und Werte in Unternehmen und Unternehmensgruppen zu stärken.

Außerdem werden Diversity und Inclusion Strategien zu gute gehalten, dass sie einen positiven Einfluss auf die Verbesserung der Managementstile, der Fähigkeiten und Leistungen in Hinblick auf Kommunikation, Personalmanagement, Zielsetzungen und Planung haben.

- *Verbesserung der Belegschaftsvielfalt und des kulturellen Mixes – Nutzen im Humankapital*

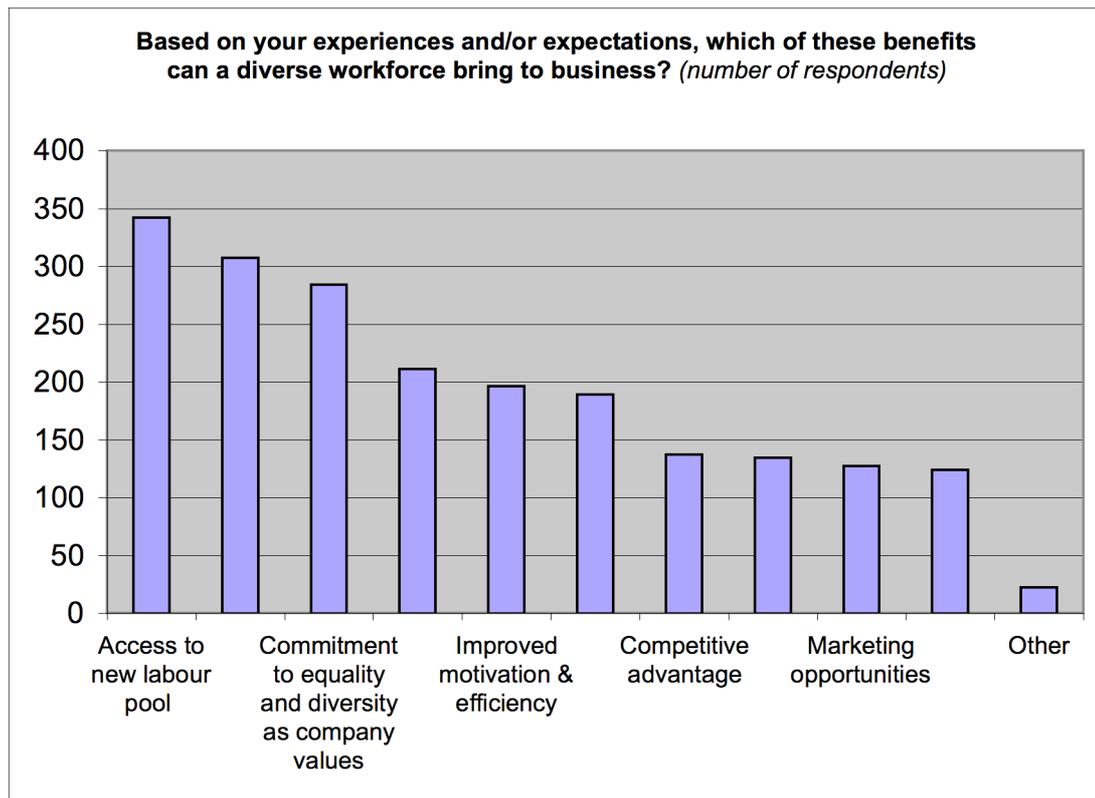
Eine hoch qualifizierte, innovative und unterschiedliche Belegschaft ist wichtig für den Unternehmenserfolg, wie bereits in früheren Kapiteln dieser Publikation hervorgehoben wurde. Tatsächlich sind das Lösen von Personalmangel und die Einstellung und Bindung hoch qualifizierten Personals mit unterschiedlichen Hintergründen die Schlüsselfaktoren für Unternehmen, um Diversity Politiken einzuführen. Mehr als 40% der Unternehmen in der EBTP Studie gaben dies als primären Geschäftsnutzen an.

Eine höhere Vielfalt in der Belegschaft zu erhalten ist das Hauptziel für viele Unternehmen. Die EBTP Befragung hob die Tatsache hervor, dass erhöhter Zugang zu einem breiteren Pool an MitarbeiterInnen und die Entwicklung der Fähigkeit, hoch qualifizierte MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Hintergründen zu gewinnen und zu binden, einer der wichtigsten Gründe für ihr Unternehmen ist, um Diversity Politiken und Praktiken einzuführen (Tabelle 6). Einige Unternehmen behaupten auch, dass durch das Erhöhen ihrer Bemühungen in den Einstellungen auf bestimmte Gruppen abzielen, auch ihr Ansehen bei diesen Gruppen in einem viel höheren Maße gestiegen ist.

Um solche Veränderungen in ihrem Einstellungsprofil zu erzielen, führen Unternehmen eine breite Palette an Initiativen durch. Dazu zählen unter anderem speziell ausgerichtete Werbungen, um benachteiligte und sozial ausgeschlossene Gruppen zu erreichen, die Gründung von Partnerschaften mit kommunalen und behördlichen Institutionen, um ihre Einstellungsbestrebungen zu fördern, sowie die Unterstützung von lokalen/regionalen Entwicklungszielen auf sozialer oder wirtschaftlicher Ebene. Im vorigen Abschnitt wurden einige Förderstrategien hervorgehoben, die von Unternehmen eingeführt wurden und speziell auf unterrepräsentierte Gruppen abzielen, wie etwa ethnische Minderheiten und Personen mit Behinderungen. Sie beinhalten: unterstützten Zugang zu Arbeitserfahrungen, Sprachtrainings und Zugang zu höherer Bildung.

Interne Personalmanagement Strategien, die darauf abzielen, vermehrte Verschiedenheit in der Belegschaft zu erreichen, werden oft von solchen nach außen gerichteten Aktivitäten vervollständigt. In einigen Unternehmen wurden die Personalprofile geändert, um ein aktives Hereinnehmen und Gewinnen von Vielfalt zu unterstützen; zum Beispiel durch Anforderungen an BewerberInnen wie eine offene Grundeinstellung, die Fähigkeit mehrere Sprachen zu sprechen, interkulturelle Erfahrungen, ökologische Sensibilität, ein Engagement für Chancengleichheit, etc.

Tabelle 6: Erkannter Nutzen von Vielfalt



Einige Unternehmen in Sektoren mit Personalmangel haben Handelsabkommen mit ausländischen und lokalen Personalreferaten unterschrieben, um eine bestimmte Anzahl von ArbeiterInnen aus dem Ausland einzustellen und auszubilden. Grupo Vips (Spanien) zum Beispiel hat solche Vereinbarungen mit Ländern wie Rumänien, Bulgarien, Marokko, Ecuador, Kolumbien und der Dominikanischen Republik. Sie unterstützt diese Einstellungs-Bestrebungen mit vorbereitenden Trainings für potentielle Angestellte, die oft in den Herkunftsländern durchgeführt werden und Spanischunterricht enthalten. Das Unternehmen hebt hervor, dass wenn diese MitarbeiterInnen einmal eingestellt sind, ihnen gleiche Möglichkeiten in allen Aspekten ihrer Anstellung und Weiterentwicklung garantiert werden.

Manche Personalvermittler, wie Manpower, Randstad und Adecco spielen auch eine große Rolle in der Unterstützung der Bestrebungen ihrer UnternehmenskundInnen die Vielfalt in Ihrer Belegschaft zu erhöhen und unterrepräsentierte Gruppen zu erreichen. Sie alle haben innovative und pro-aktive Initiativen, um soziale Exklusion zu thematisieren, Entwicklungsfähigkeiten zu erhöhen und die Lücke zwischen ArbeitgeberInnen und unterschiedlichen Gruppen zu schließen. Zum Beispiel hat Randstad, das in den letzten drei Jahren durchgehend als einer der besten ArbeitgeberInnen in Belgien eingestuft wurde, eine spezielle Diversity Abteilung, die die MitarbeiterInnen dabei unterstützt, Gleichheitsprinzipien in ihren Auswahlverfahren anzuwenden und gleichzeitig die Unternehmen zu unterstützen, den potentiellen Nutzen von Vielfalt zu erkennen.

Vor allem multinationale Unternehmen versuchen durch Initiativen ihre globalen Management Kapazitäten zu erhöhen, die sicher stellen, dass sie diverse und kulturell kompetente MitarbeiterInnen anziehen und behalten, die wiederum fähig sind, über nationale, sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg zu arbeiten. Außerdem versuchen sie MitarbeiterInnen zu engagieren, die lokale Gemeinschaften und Länderkontexte in allen Ebenen der Arbeitsabläufe und des Managements repräsentieren.

Sowie sie die Vielfalt der Belegschaft verbessern, brauchen Unternehmen auch die Fähigkeiten mit ihr umzugehen und ein Umfeld zu schaffen, in dem Respekt und Gleichheit für alle gewährleistet wird. Unternehmen haben auf dieses Bedürfnis reagiert, indem sie eine Bandbreite von Personalmanagement-Vereinbarungen und -Programmen implementiert haben, die darauf abzielen, das Arbeitsklima und die Erfahrungen der MitarbeiterInnen zu verbessern. Diese beinhalten: Anti-Mobbing Vereinbarungen, Vereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit und Teleworking/Homeoffice, Vereinbarungen und Abläufe zu Beschwerdeverfahren und Sicherheit am Arbeitsplatz, gemeinsam mit Dokumentationssystemen und Management-Informationssystemen, um den Fortschritt in den Gleichstellungs-Zielen zu messen.

Eine große Anzahl an Programmen zielen auch auf MitarbeiterInnen-Entwicklung und Sensibilisierungsmaßnahmen ab, um ein breites Spektrum an Personalentwicklungs-Bedürfnissen abzudecken. Diese beinhalten: Diversity-Sensibilisierungstrainings, Interkulturelle Kompetenzen und Austauschprogramme, rechtliche Themen, Aufbau von Management-/Führungskräfte-Commitment und -Kompetenzen, Sprachen und Integrationsprogramme für MitarbeiterInnen mit migrantischem Hintergrund, faire Einstellungsverfahren, Selektions- und Beurteilungsprozesse und Veränderungsprozesse. Viele Unternehmen bieten den Führungskräften eine Reihe von Performance-Planungs-Abläufen, Diversity Checklisten und Tools, um sie in der Umsetzung der Strategie zu unterstützen.

Eine vielfältige Belegschaft mit hochqualitativen Personalkompetenzen hilft Unternehmen auch sich leichter an die Bedürfnisse ihrer vielfältigen KundInnen anzupassen und den KundInnenservice zu verbessern. Es bietet auch zusätzliche Ressourcen, um neue Märkte zu erschließen und zu verstehen. Aktuell unterstützen viele Unternehmen eine Reihe von Interessensgruppen von und für MitarbeiterInnen, um beidseitige Kommunikationsprozesse zu verbessern und um die Unternehmen in Ihren Beratungs- und Informationsbeschaffungs-Strategien zu unterstützen.

- *Erhöhung der Marktchancen*

Diversity Strategien mit dem Ziel der Erhöhung marktbezogener Nutzen, zielen darauf ab eine bessere Marktsegmentation und eine verbesserte KundInnenzufriedenheit zu erreichen. Sie zielen auch auf ein Anwachsen von Folgeaufträgen und ein Erreichen potentieller neuer KundInnen durch bereits existierende zufriedene KundInnen und KlientInnen ab.

Unternehmen, die sich für Diversity engagieren, sehen viele Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Dienstleistungen und Produkte. In der Recherche zu diesem Handbuch entdeckten wir eine Bandbreite von Beispielen für gezieltes Marketing, und Produktentwicklungen, die auf erhöhte Einnahmen durch Versorgung bestimmter Marktsegmente und traditionell ausgeschlossener Gruppen setzten. Einige dieser Entwicklungen ermöglichen mehr Personen den Zugang zu existierenden Produkten und Dienstleistungen. Für sozial fortschrittliche Unternehmen sind diese Initiativen aber nicht nur durch den Wunsch, die Einnahmen zu erhöhen getrieben, sondern durch ein Engagement dafür, sozialen Ausschluss und die Konfrontation bestimmter Gruppen mit Benachteiligungen in Angriff zu nehmen. Sie tragen auch dazu bei, das Ansehen des

Unternehmens zu erhöhen und es für die Gesellschaft im Allgemeinen attraktiver zu machen.

Beispiele beinhalten Design und Marketing für Produkte für KundInnen mit Einschränkung der visuellen Fähigkeiten, wie den Internet-Führerschein (IBM Deutschland) und Voice Texting (BT). Der Internet-Führerschein ist ein sprechender WebBrowser, der dabei hilft Barrieren im Zugang zu bestimmten Technologien zu überbrücken. Er hilft Personen mit Einschränkungen der visuellen Fähigkeiten im Internet zu surfen und elektronisch via E-mail zu kommunizieren. Ähnlich ermöglicht das BT Produkt den Zugang zu Textfunktionen von Mobiltelefonen, in dem es die Möglichkeit bietet SMS (Text) Nachrichten in einem Sprechformat zu senden und zu empfangen.

Manche Unternehmen wie Bertelsmann haben hervorragende praktische Arbeitshilfen initiiert und entwickelt, die Personen mit Behinderungen in ihrem Arbeitsumfeld unterstützen. Diese Hilfsmittel sind auch der Gesellschaft zugänglich gemacht. Ein anderes Beispiel ist BT's Big Button Telephone. Ursprünglich von einem Mitarbeiter entwickelt, der Arthritis hatte, hat es aufgrund seiner leichten Handhabbarkeit im Vergleich mit den kleineren marktüblichen Alternativen einen erweiterten Absatzmarkt gefunden. Genauso hat ein von Volvo von Frauen für Frauen entwickeltes Auto wegen der vielen BenutzerInnen-freundlichen Details übergreifenden Anklang gefunden. Diese Unternehmen sehen solche einbeziehenden Denkweisen und Zugänge einfach nur als eine Frage guten Designs, das die Benutzung eines Produktes für alle möglich macht.

Abhängig vom Geschäftssektor bringen Good Practice Unternehmen auch eine Vielzahl an gezielten Marketingkampagnen mit starken Diversity und Inclusion Inhalten ein, um die Aufnahme Ihrer Produkte und Serviceleistungen durch bestimmte Gruppen zu fördern, wie z.B. durch ältere Personen, Frauen, Personen mit homosexueller Orientierung und ethnische Minderheiten. Darunter zählen z.B. Tescos Einführung „multikultureller“ Lebensmittel in verschiedenen Nachbarschaften, um die Speisepräferenzen der lokalen KundInnen besser zu treffen und die gezielten Marketingkampagnen der Deutschen Bank, um ihre schwules und lesbisches Klientel zu erhöhen. Die Bank hat einen direkten nachvollziehbaren Gewinn mit dem Pilotprojekt in Berlin erzielt und ist gerade dabei die Kampagnen auf andere große Städte in Deutschland auszudehnen. Ein anderes Beispiel stellt die Dove (Seife) Marketingkampagne durch Unilever dar, die eine klare Diversity Philosophie und Botschaft zu Grunde lag und die in ein Wachstum von 700% in den Verkäufen dieser Produktlinie resultierte.

Coco-Mat und Manchanal zeigen, dass die Anwendung von Diversity Prinzipien in einer etablierten industriellen Performance mit einem klaren Geschäftserfolg vereinbar ist. Seit der Gründung 1999 hat Manchanal seinen Ertrag von €332,475 auf €2.7Mio. erhöht und seine MitarbeiterInnen von 56 auf 236 bis 2004. Ähnlich ist auch Coco-Mat enorm gewachsen. Gegründet 1989 von drei ehemaligen Flüchtlingen, hat es einen aktuellen Umsatz von mehr als €12.3Mio und Filialen in Griechenland und einer Anzahl anderer europäischer Länder, sowie China.

Berichterstattung der Medien wird generell als essentielle Hilfe in der Verbesserung des öffentlichen Profils und Images von Unternehmen gesehen, wenn damit ihre Werte und ihr Engagement für Vielfalt und Chancengleichheit beworben wird. Darüber hinaus wird es in manchen Unternehmen sogar durch Einsparungen in Werbekosten und Kosten für Marketingkampagnen ausgeglichen.

- *Externe Anerkennung und Image*

Good Practice Unternehmen erkennen die Wichtigkeit des Unternehmensimages und des Rufes des Unternehmens an und unternehmen eine Vielzahl von nach außen gerichteten Aktivitäten und Initiativen, die dazu beitragen, das Ansehen in der Gesellschaft zu heben

und die Prinzipien und Werte, die nach außen vertreten werden sollen, zu transportieren.

Solche nach außen gerichteten Aktivitäten beinhalten Partnerschaften mit akademischen und Forschungsinstituten, Teilnahme in Forschungs- und Vergleichsstudien, die Einführung von Preisen für Diversity und Gleichbehandlung, humanitäres Engagement im Kampf gegen sozialen Ausschluss, die Unterstützung im Zugang zu Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten, sportliche Aktivitäten, Präsenz/Sponsoring von Community Festivals und finanzielle Unterstützung für NGOs und den karitativen Bereich.

Good Practice Unternehmen suchen auch externe Bestätigung für Ihre Diversity Bemühungen, in dem sie Diversity Preise als wichtiges Instrument der externen Anerkennung nutzen. Oft reichen sie als Unternehmen für ein breites Spektrum dieser Preise ein und messen ihren Fortschritt an den unterschiedlichen Standards und Leistungsebenen, die durch sie gesetzt werden.

Viele Good Practice Unternehmen betonen die Wichtigkeit der Teilnahme an externen Netzwerken und Foren, sowie die Möglichkeit für die Geschäftsleitung bei Konferenzen, MitarbeiterInnen-Netzwerken, in den Medien und anderen Plattformen zu Gleichheit und Diversity zu sprechen.

Dieses Handbuch beleuchtet die Aktivitäten jener Unternehmen, die versuchen ihre soziale Verantwortung positiv anzunehmen. So nutzte zum Beispiel Bertelsmann seine Kapazitäten und Kommunikationsinfrastruktur, um eine Initiative ins Leben zu rufen, um internes und externes Bewusstsein zu steigern und die Ausbildung von Personen mit Behinderung innerhalb des Unternehmens und in der breiten Öffentlichkeit zu fördern. Sie schätzen, dass ungefähr 64 Millionen Menschen den Fernsehspot, der Teil der Kampagne war, gesehen haben. Ähnlich sieht die Grupo Santander (Spanien) ihre Unterstützung für Marketingkampagnen zu Sozialthemen als einen wichtigen Teil ihrer Bemühungen Ihren KundInnenstock und das Unternehmensimage zu heben. (Sie kooperieren dazu mit NGOs wie dem Roten Kreuz, Ärzte ohne Grenzen und UNICEF.)

Abschnitt 2 – Diversity Management Einsatzmöglichkeiten

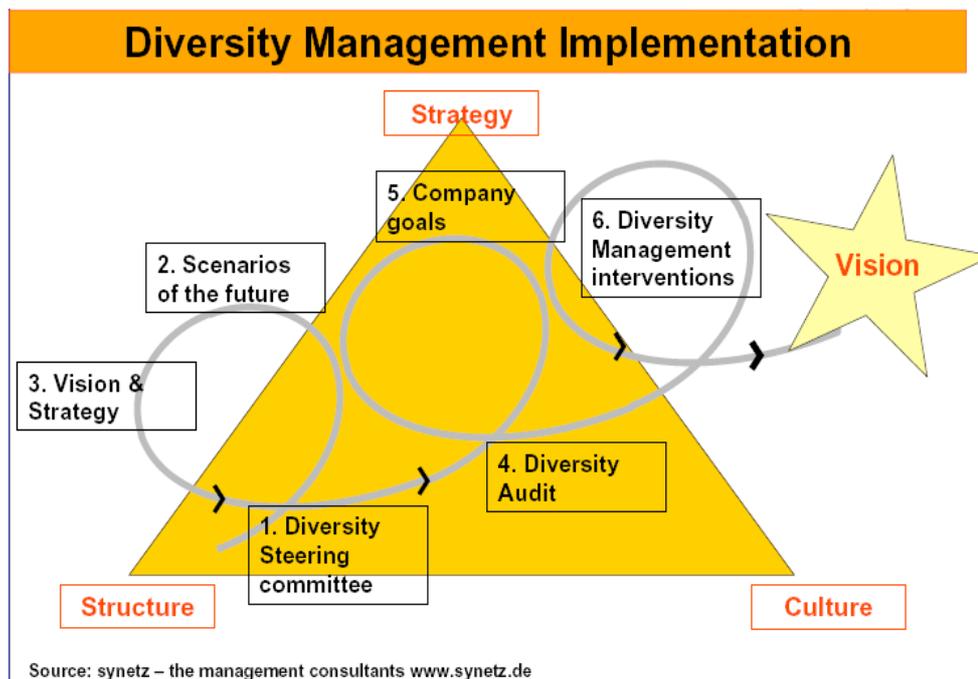
2.1. Das ganze Bild erfassen: Beschreibung eines DM Veränderungsprozesses

Die steigende Komplexität der Unternehmenszusammenhänge durch die Vielfalt ihrer AktionärInnen, KundInnen, Zulieferer, KollegInnen und Interessensgruppen und die sich verändernden politischen und ökonomischen Kontexte erfordern bewusste Schritte, um diese Vielfalt aktiv zu managen.

Dieser Abschnitt bietet praktische Management Tools. Zu Beginn finden Sie die Beschreibung eines Change-Management Prozesses für die Implementierung von Diversity in Ihrem Unternehmen. Darauf folgt ein Acht-Schritte-Programm zugeschnitten auf die Bedürfnisse von Klein- und Mittelbetrieben und eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, um den Gebrauch von Diversity als Ressource anzuleiten. Drittens wird der/die LeserIn mit einigen Prinzipien vertraut gemacht, die bei der Implementierung von DM beachtet werden sollten. Danach wird das Diversity Audit vorgestellt, als ein Tool zur Analyse und Einschätzung des Fortschritts Ihres Unternehmens im Implementierungsprozess. Zum Schluss werden Sie erfahren, was Unternehmen tun können, in dem sie eine Charta unterschreiben, um Vernetzung und Engagement zu Diversity in ihren Branchen zu erweitern.

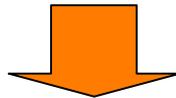
2.1.1. Der Diversity Management

Der Prozess der Implementierung von Diversity Management ist äußerst wichtig. Er kann als organisationaler Lernprozess gesehen werden. Im Folgenden werden die sechs wichtigsten Schritte im Detail beschrieben:



Schritt 1 Diversity Steuergruppe

Da die meisten Unternehmen einen mono-kulturellen Hintergrund haben (d.h., Führungsebene überwiegend aus Männern zwischen 30 und 40 Jahren, aus der dominanten Nationalität, etc.), besteht die Gefahr, dass die Unternehmensanalyse sehr eingeschränkt durchgeführt wird und dass die Notwendigkeiten für Veränderung durch eine gefilterte Perspektive gesehen werden. Um diese Einschränkungen auszuschließen und die Perspektive zu erweitern, kann vom Top-Management ein Projektteam (eine Diversity Steuergruppe) aus engagierten Personen, mit unterschiedlichem Hintergrund eingesetzt werden. Die Diversity Steuergruppe sollte einen klaren Auftrag erhalten und darauf abzielen eine klare Vereinbarung für Ihre Arbeit mit dem Top Management zu erhalten.



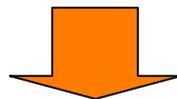
Schritt 2 Zukunftsszenario

Gemeinsam mit dem Top-Management, bestimmten Schlüsselpersonen und VertreterInnen unterschiedlicher Abteilungen sollte die Diversity Steuergruppe einen so genannten "Scenario Building Workshop" organisieren. Als Daumenregel sollten drei unterschiedliche Szenarios davon entwickelt werden, wie die Wirtschaftswelt in 10-20 Jahren aussehen könnte – mit einem Fokus auf Auswirkungen und Einfluss von Diversity Faktoren. Ziel ist es, das Unternehmen für unterschiedliche Alternativen vorzubereiten. Am Ende sollte ein Szenario ausgewählt werden, auf das sich das Unternehmen konzentriert. (Diese Übung sollte mit externer Unterstützung, z.B. durch eine/n externe/n TrainerIn unterstützt werden.)



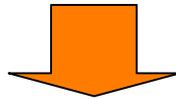
Schritt 3 Vision und Strategie

Der nächste Schritt sollte sein aus diesem zuvor gewählten Szenario eine Vision und eine Mission für das Unternehmen zu formulieren. In diese Aufgabe sollten das Top-Management und die SchlüsselakteurInnen eingebunden sein. Es sollte sich auf die Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Risiken für das Unternehmen konzentrieren, die sich aus dem Szenario ergeben. Am Ende sollten Vision und Leitbild formuliert werden. Der nächste Schritt ist die Formulierung der Unternehmensstrategie mit der Betonung darauf, sie Diversity Management implementiert werden soll. Nur eine klare Strategie wird Fortschritt für das Unternehmen ermöglichen. Wenn die Vision, die Mission und die Strategie einmal formuliert sind, sollte das Unternehmen zur gegenwärtigen Situation zurückkehren. Das wird beispielsweise mit einem Diversity Audit möglich. (mehr dazu unter 2.1.5.)



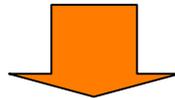
Schritt 4 Diversity Audit

Das Diversity Audit ist ein nützliches Instrument, um die aktuelle Situation des Unternehmens zu analysieren. Fragen, die gestellt werden sollten, beinhalten: Welche Einstellung haben Top-Management und MitarbeiterInnen gegenüber Diversity? Wie sieht die aktuelle Unternehmenskultur aus? Wie einbeziehend (offen) sind die Strukturen und Prozesse? Das Diversity Audit wird mit Hilfe von semistrukturierten, persönlichen Interviews mit allen unternehmensrelevanten Gruppen durchgeführt und kann von einer standardisierten Fragebogenerhebung, um die Einstellungen gegenüber Vielfalt zu erheben, begleitet werden. Die Ergebnisse des Diversity Audit sollten von der Steuergruppe verwendet werden, um die Schlüsselerkenntnisse über den Status quo für eine breitere Zielgruppe zu präsentieren und um den Ausgangspunkt für die Entwicklung geeigneter "Interventionen" in Richtung Aufnahme eines eigenständigen Zugangs zu Diversity Management zu liefern.



Schritt 5 Unternehmensziele

Als nächsten Schritt sollte das Management gemeinsam mit der Diversity Steuergruppe unternehmensumfassende Ziele für die Implementierung eines Diversity Management definieren. Diese Ziele sollten klar in Beziehung zur zuvor formulierten Strategie stehen und sollten die Mitwirkung aller relevanten Abteilungen und Bereiche sicherstellen. Jede von ihnen sollte dazu eingeladen werden, diese Ziele an ihren eigenen Kontext anzupassen und klare, messbare Kriterien für die Erreichung zu definieren.



Schritt 6 Implementierung von Diversity Management

Während des Implementierungsprozesses spielt die Steuergruppe eine entscheidende Rolle: Sie überwacht, steuert und begleitet die unterschiedlichen Aktivitäten. Sie dient als zentrale Schnittstelle für Kommunikation und ist z. B. verantwortlich für:

- Führungsentwicklungsprogramme für das Top Management und das mittlere Management zu Diversity
- Diversity Team Building Veranstaltungen in jeder Unternehmenseinheit
- Großgruppen-Events für die Belegschaft zur Kommunikation des Diversity Managements
- Veränderung der Leistungsbewertungen, um Diversity Management zu unterstützen und messbar zu machen
- Veränderung der Personal-Management-Tools für Einstellung und Bindung einer vielfältigen Belegschaft, etc.

2.1.2. Schritte für Klein-und Mittelunternehmen (KMUs)

Im September 2006 hat die Europäische Kommission eine Konferenz zu „Diversity in kleinen und mittleren Unternehmen“ organisiert, deren Hauptzielsetzung es war, auf die Bedürfnisse von KMUs in Hinblick auf Sensibilisierungsmaßnahmen, Information und Training zu Diversity Themen zu reagieren. Die Materialien, die für die KonferenzteilnehmerInnen entwickelt wurden, inkludierten die Broschüre „Vielfalt am Arbeitsplatz - 8 Schritte zu Diversity für kleine und mittelständische Unternehmen“:

1. Analyse

Denken Sie über Ihren Betrieb nach – was sind seine Stärken, Schwächen, Probleme und Bedürfnisse

Forschungen haben gezeigt, dass sehr wenige KMU-BesitzerInnen oder ManagerInnen Zeit haben, über Ihre Unternehmensentwicklung nachzudenken, da sie ständig in die alltäglichen Aktivitäten eingebunden sind. Bevor Sie damit beginnen, eine Diversity Strategie zu implementieren, sollten Sie folgendes bedenken:

- Was stärkt diesen Betrieb? Was schwächt diesen Betrieb?
- Welche Probleme hat es in letzter Zeit innerhalb dieses Betriebes gegeben?
- Holen wir das meiste aus unseren Managern und unserer Belegschaft heraus?
- Besteht das richtige Verhältnis zwischen Fähigkeiten und Berufserfahrung, um den Erfordernissen des Betriebes und des Marktes gerecht zu werden?
- Ermöglicht mein Führungsstil anderen, Verantwortung zu übernehmen und leistungsfähig zu sein?
- Wie Facettenreich ist der Markt? Wird die Vielfalt am Arbeitsplatz größer oder kleiner in Bezug auf demographische, technische und lebensstilabhängige Veränderungen? Reagieren wir darauf?
- Wie vielfältig ist die Belegschaft? Gibt es z. B. verschiedene Persönlichkeits-Merkmale, Arbeitsstile, -ansätze und -praktiken sowie neue Problemlösungswege?
- Wie sehen wir die Gleichstellungsgesetze (aufgrund ethnischer Herkunft, Alter, Behinderung, sexueller Orientierung, Religion und Weltanschauung)? Bedeuten sie eine Einmischung in den Betrieb oder ermöglichen sie Veränderungen?

2. Einstellungsverfahren

Nehmen Sie Abstand von Personalentscheidungen basierend auf persönlichen Werten und „Bauchgefühlen“.

Forschungen haben gezeigt, dass negative Ergebnisse in Einstellungsverfahren oftmals aus einer Überbewertung der persönlichen Werte, Einstellungen und Überzeugungen des/der GeschäftseigentümerIn resultieren. Persönliche Werte können zu teuren Fehlern bei der Personaleinstellung und zu (bewussten oder unbewussten) Diskriminierungen führen, die wiederum in rechtlichen Problemen für ihr Unternehmen resultieren und so dem Geschäft schaden.

Wie man es macht (Einstellungsverfahren):

- Bestimmen Sie, welche Fähigkeiten, welches Wissen und welche Erfahrung in Ihrem Betrieb für eine bestimmte Stelle benötigt werden
- Erstellen Sie eine „Stellenbeschreibung“ mit den nötigen Anforderungen an die Person, die Fähigkeiten und Erfahrungen umreißt, die für diese Stelle erforderlich sind

- Stellen Sie sicher, dass die Stellenbeschreibung keine Person aufgrund seines/ihrer ethnischen Hintergrunds, religiösen Glaubens, Geschlechts, sexueller Orientierung, Alter oder Behinderung ausschließt
- Passen Sie Ihre Methoden so an, dass sich auch Menschen mit Behinderung angesprochen fühlen und ermutigt werden, sich zu bewerben
- Vermeiden Sie ausschließliche „Mund-zu-Mund“-Einstellungsprozesse. Ziehen Sie zusätzlich eine Reihe von Anwerbungsmethoden in Betracht (z. B. durch das Arbeitsamt; lokale oder kommunale Zeitungen; Schulen, Universitäten; soziale Organisationen; private Arbeitsvermittler; schwarze Bretter in Einzelhandelsgeschäften; Webseiten/Internet)
- Geben Sie an, dass Ihnen Bewerbungen aus allen Gruppen der Gesellschaft willkommen sind
- Geben Sie in Stellenbeschreibungen keine Altersbegrenzungen (oder auch Altersspannen) an
- Sprechen Sie mit potentiellen KandidatInnen informell über die freie Stelle. Dies wird Ihnen dabei helfen, jene Personen zu involvieren, die eventuell wegen Ihres Alters, Geschlechts und/oder einer Behinderung, etc. besorgt sind.

Nutzen:

Eine bessere Übereinstimmung zwischen Ihren Unternehmensbedürfnissen, den Aufgaben und den MitarbeiterInnenprofilen. Das kann auch dazu führen, dass MitarbeiterInnen länger im Unternehmen bleiben und kann die Innovation erhöhen .

3. Neue Märkte

Erkunden Sie neue/potentielle Märkte.

KundInnenvielfalt erfordert Vielfalt in der Belegschaft – nicht einfach nur bezüglich des Alters, der ethnischen Herkunft, der Fähigkeiten, sondern sie sollte auch die sich ändernden Motivationen und Lebensstile auf dem Markt, in all ihren Formen, widerspiegeln.

Die Forschung zeigt, dass viele KMUs eingeschränkt werden, weil sie sich auf ihren bisher existierenden Markt konzentrieren. Das bedeutet, dass diese Firmen in einem ihnen bereits bekannten und damit begrenzten Markt agieren und ihre Aktivitäten nicht auf neue Märkte ausdehnen, um Vorteile daraus zu ziehen. Das ist das Ergebnis von bereits etablierten Geschäftsroutinen und weist auf einen Mangel an interner Vielfalt hin, der wiederum die Entwicklung neuer Ideen bremst.

Wie man es macht:

- Erkennen Sie die Vielfalt und das Ausmaß des potentiellen Marktes, den Sie ansprechen können (Altersspanne, sexuelle Orientierung, ethnischer Hintergrund, Behinderung)
- Erforschen Sie die Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen innerhalb des potentiellen Marktes
- Bitten Sie um Feedback seitens der KlientInnen/KundInnen quer durch die Zielmärkte hindurch und entwickeln Sie Werbematerial, das für alle zugänglich ist
- Erkennen Sie mögliche Vorteile, indem Sie Persönlichkeit, Alter, Hintergrund und Stil des KundInnen-Servicepersonals mit denen der KundInnen/KlientInnen abgleichen

- Entdecken und benutzen Sie die Möglichkeiten der neuen Medien (z. B. „Pod Casting“, lokale Zeitschriften, gesellschaftliche Gruppen), um die Vermarktung auf neue Gruppen abzustimmen
- Ziehen Sie Aus- und Weiterbildungen Ihrer MitarbeiterInnen und eine Zertifizierung Ihres Betriebes für anerkannte Qualifikationen in der Zusammenarbeit mit besonderen Gruppen in Betracht (z. B. Gebärdensprache)

Nutzen:

Erhöhte Zugangsmöglichkeiten zu neuen Märkten mit Potential für Produkt/ und Serviceentwicklungen und Diversifizierung . . .

4. KundInnen/KlientInnen-Bedürfnisse

Stellen Sie die Bedürfnisse Ihrer KundInnen/KlientInnen in den Vordergrund Ihrer Geschäftsstrategie und Ihres Planungsprozesses.

Dies wird Ihnen ermöglichen, dass diese breite Vielfalt der KundInnen/KlientInnen-Bedürfnisse sich in Ihrem Planungsprozess widerspiegelt. Das verlangt von Ihrem Unternehmen, zu überlegen, wie in Bezug auf Profile, Kreativität, Einstellungen, Trainings, und Entwicklungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen, darauf reagiert wird.

Wie man es macht:

- Lassen Sie die Ergebnisse der Marktforschung zum Thema Vielfalt direkt in die Produkt- und Serviceentwicklung einfließen
- Entwickeln Sie zugängliche externe Kommunikationssysteme, die Feedback und neue Ideen der (schon existierenden, aber auch neuen) KundInnen/KlientInnen zulassen. Bauen Sie dieses Feedback in einen regelmäßig stattfindenden Geschäftsrückblick mit ein

Nutzen:

Eine sich entwickelnde Geschäftsstrategie, die die (sich ändernden) Bedürfnisse der KundInnen und KlientInnen widerspiegelt . . .

5. Interne Kommunikation

Entwickeln Sie starke interne Kommunikationssysteme

Viele KMUs sind durch mangelhafte Kommunikation zwischen EigentümerIn, Management und Belegschaft beeinträchtigt. Starke interne Kommunikationssysteme sollten entwickelt werden, um einen „freien Fluss“ von Ideen, Wissen, Informationen und Lösungen zu erlauben und zu unterstützen.

Wie man es macht:

- Planen Sie regelmäßige Teammeetings – diese können einen geschäftlichen oder sozialen Schwerpunkt haben – aber stellen Sie sicher, dass Sie niemanden durch Zeit oder Ort ausschließen. Es ist auch wichtig, strukturierte Treffen mit einer abgesprochenen (bereits vorher ausgeschickten) Tagesordnung zu haben, die umgesetzt wird, um eine faire und gleichwertige Diskussion zu ermöglichen.
- Erlauben Sie und ermutigen Sie die MitarbeiterInnen, Ideen einzubringen - anonym, wenn nötig, durch schriftliche oder verbale Kanäle (z.B. ein Schwarzes Brett oder eine Postbox)

- Nutzen Sie in Bewertungssystem für MitarbeiterInnen Feedback
- Stellen Sie sicher, dass die Vertraulichkeit für die MitarbeiterInnen gewährleistet wird

Nutzen:

Die Anerkennung (und Anwendung) der innerbetrieblichen Vielfalt für neue Ideen, Wissen und unterschiedliche Perspektiven und erhöhte Einbeziehung der MitarbeiterInnen, sowie erhöhtes Engagement.

6. Image und Ansehen

Nutzen Sie Ihr Engagement für Diversity als unternehmerisches Instrument in Bezug auf ansehen, PR und Auftragsgewinnung (vor allem von größeren und öffentlichen Unternehmen)

Untersuchungen haben gezeigt, dass große Unternehmen und öffentliche Organisationen in der Auftragsvergabe vermehrt von KMUs verlangen, Ihnen Informationen über Ihre Gleichstellungs- und Diversity-Strategien zu geben. Solche Politiken bereits zu haben, hat sich für KMUs als günstig im Erhalten von Aufträgen erwiesen.

Wie macht man es:

Durch die Entwicklung einer formellen Diversity-Politik – aber halten Sie es einfach

- Erstellen Sie ein einseitiges Papier gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen, dazu welche Diversity Ziele ihnen über das kommende Jahr hin helfen werden (z.B. flexible Arbeitszeiten an religiösen Feiertagen).
- Machen Sie einen Weiterbildungsplan und dokumentieren Sie jedes Training zu Diversity Themen
- Spezifizieren Sie die Maßnahmen, die sie eingeführt haben, um neue MitarbeiterInnen auszuwählen und einzustellen.
- Nehmen Sie Diversity Statements in Ihre Broschüren, Handbücher und Unternehmensrichtlinien mit auf, so wie Sie es mit Gesundheits- und Sicherheitsthemen tun würden.
- Erheben und speichern Sie Informationen über Ihre MitarbeiterInnen und KundInnen. Nehmen Sie das als Basis für Ihre Strategie und evaluieren und reflektieren Sie jährlich, inwieweit Sie Ihrem Ziel einer erhöhten Vielfalt näher gekommen sind. Für viele EU-Mitgliedstaaten ist die Erfassung persönlicher Daten jedoch ein sehr sensibles Thema – tatsächlich werden in vielen Ländern solche Daten von der/dem ArbeitgeberIn nicht erhoben und gespeichert.

Nutzen:

Erhöhte Anbindung an lokale/nationale/internationale Versorgungsketten und verbesserte Geschäftschancen.

7. Evaluierung

Evaluieren Sie mögliche Kosten und Nutzen für die Implementierung einer Diversity Strategie.

Die Umsetzung einer Diversity Strategie braucht Zeit und Ressourcen und der Nutzen muss hervorgehoben werden. Die Evaluierung sollte ein gemeinsamer Prozess sein, der den EigentümerInnen, den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen hilft zu verstehen, warum diese Schritte unternommen werden. Dadurch wird das Commitment zum Prozess aufrechterhalten und eine Weiterentwicklung der Strategie angeregt.

Wie man es macht:

- Denken Sie darüber nach was (welche Kosten) Sie in Form von Managementzeit und Geschäftsressourcen in den Prozess investieren müssen
- Denken Sie darüber nach, was die Ergebnisse sein könnten, z.B. verbesserte Kommunikation, bessere Beziehungen innerhalb der Belegschaft, etc.
- Denken sie an mögliche Nutzen wie z.B. Lösungen für Arbeitskräftemangel; Verhindern von MitarbeiterInnen-Problemen wie Stress und Abwesenheiten; Zugang zu neuen Märkten; verbesserte Performance in bestehenden Absatzmärkten; Zugang zu Talenten; verbesserte Leistung der existierenden MitarbeiterInnen, erhöhte Innovation und Kreativität, verbessertes Image
- Überprüfen Sie dies auf jährlicher Basis

Nutzen:

Eine effektive, systematische Evaluierung der Kosten und Nutzen von Personalstrategien ist essentiell in der Aufrechterhaltung bestehender Programme und um einen Business Case für weitere Investitionen, speziell im Falle von „non-users“ (AnfängerInnen) zu designen. . .

8. Externe Unterstützung**Suchen sie sich externe Unterstützung in der Umsetzung des Diversity Prozesses und in der Formalisierung von HR-Prozessen/-strukturen**

..... Die meisten GeschäftsführerInnen tendieren dazu, sich an ihre/n SteuerberaterIn, ihre/n Rechtsexperte/-in oder an ihnen nahe stehende Personen zu wenden. Es gibt aber viele andere öffentliche oder private Institutionen, die professionelle Hilfe anbieten. Sehr oft geschieht das mit minimalen Kosten in geförderten Serviceeinrichtungen (v.a. gefördert durch den Europäischen Sozialfonds.) Ihre lokale Behörde wird Ihnen dazu Auskunft geben können. Handelsorganisationen, die Handelskammern und professionelle Institutionen sind auch wichtige Informationsquellen, genauso wie die etablierten Gewerkschaftsverbände. In vielen Fällen kann Ihnen auch Ihr Geldinstitut (Ihre Bank) in die richtige Richtung weiter helfen . . .

Wie man es macht:

- Beginnen Sie mit einer/einem AnsprechpartnerIn, der/dem Sie vertrauen können und finden Sie heraus, wer Ihnen am besten weiterhelfen kann
- Diskutieren Sie die Bedürfnisse Ihres Unternehmens offen mit einer externen Ansprechperson, die Ihnen hilft, Ihr Unternehmen durch eine neue (und unabhängige) „Brille“ zu sehen
- Erarbeiten Sie mit dieser Ansprechperson Verbindungen zwischen den Geschäftsentscheidenden Themen und spezifischen personalpolitischen Aspekten, um formale Personalpolitiken und Zugänge zu entwickeln.
- Diskutieren Sie diese Politiken mit anderen Führungskräften und Mitgliedern der Belegschaft
- Involvieren sie die Kontaktperson in die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung dieser Politiken
- GeschäftsführerInnen berichten von positiven Erfahrungen im Lernen von einander, speziell in einem strukturierten Programm von Business-To-Business Support. Suchen Sie solche Netzwerke in ihrer Umgebung oder nutzen Sie Ihre LieferantInnenkette, um Informationen von anderen Unternehmen zu erhalten

Nutzen:

Die Nutzen einer stärkeren Formalisierung werden im Zuge dieses Dokuments hervorgehoben.

2.1.3. Sieben Schritte, um Diversity als Ressource zu nutzen

Die Vorbedingung in der Schaffung eines erfolgreichen, Diversity-orientierten Unternehmens ist eine Unternehmenskultur, in der Vielfalt bewusst gewünscht und gefördert wird. Die Organisation entwickelt Strategien, um eine Balance zwischen Unterschieden und Ähnlichkeiten zu erreichen und diese zu nutzen, um Wert zu kreieren. Was kann ein Unternehmen tun, um ein Diversity Management zu entwickeln, in dem Vielfalt intern erwünscht und zum Vorteil genutzt wird und mit dem es nach außen hin anwenden kann, was es systematisch und erfolgreich gelernt hat?

1. Um eine starke, vielfältige Unternehmenskultur zu entwickeln und beizubehalten, muss es eine ebenso **starke und klar formulierte Unternehmensstrategie und Vision** geben, die Diversity als unabdingbare Komponente beinhaltet. Schließlich stellt Vielfalt Ihre ökonomische Ressource auf lange Sicht dar.

2. Für ein gutes Diversity Management braucht ein Unternehmen ein extrem transparentes **Management Bewertungssystem**, das in Kooperation mit verschiedenen Interessensgruppen im Unternehmen methodisch entwickelt wurde. Unternehmensweite Diversity Management Richtlinien müssen skizziert werden und dementsprechende Bewertungsskalen und Benchmarks gesetzt werden.

3. Die **Leistungsbeurteilungen** müssen **unabhängig** von Herkunft/Hautfarbe, Geschlecht, Religion, etc. gemacht werden. Das ist besonders schwierig, da sich die meisten Menschen nicht bewusst sind, dass sie gefiltert wahrnehmen. Hierfür muss eine Menge an Sensibilisierungsarbeit geleistet werden.

4. Nehmen Sie die tatsächlichen **Diversity Konstellationen Ihrer Abteilungen, Teams und Projekte** gründlich unter die Lupe. Denken Sie dabei an die Kompetenzen, Talente, Erfahrungen, persönlichen Attribute (wie Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, etc.) und Berufsausbildungen. Dieses Detailwissen wird die mögliche Bildung innovativer Teams und die Entwicklung neuer Ideen unterstützen.

5. Sobald Sie nur die Spur eines MitarbeiterInnen-Bewertung erhalten, die nicht Leistungsbezogen ist, in anderen Worten: wenn Sie **Diskriminierungen oder Abwertungen aufgrund persönlicher Eigenschaften** bemerken, sprechen Sie es an und setzen Sie Sanktionen, um einen ordentlichen Bericht zu erhalten.

6. **Entwickeln Sie ein innovatives Personaleinstellungs- und Auswahlverfahren.** Welche Personen mit welchem Profil und welchen Kompetenzen brauchen Sie? Fragen, die Sie sich stellen sollten, sind: Wo sind die Ausnahmetalente und die verschiedenartigen Personen ungeachtet ihrer ethnischen/nationalen Herkunft? Wie suche ich nach Ihnen?

7. **Entwickeln Sie Ihre Führungskräfte zu authentischen Vorbildern für Diversity**, die persönlich davon überzeugt sind, dass Vielfalt den Unternehmensbedürfnissen dient und dass sie ein essentieller Bestandteil der Unternehmensidentität ist.

Kein Unternehmen entwickelt sich automatisch zu einem „Diversity-Champion“. Durchgehende Evaluierung und innovatives Denken sind genauso notwendig, wie nachhaltige Aktivitäten und Reflexion.

² Entwickelt von synetz – die Managementberater, veröffentlicht auf www.synetz.de

2.1.4. Prinzipien zur Implementierung von Diversity Management¹

Die Implementierung eines Diversity Management ist hauptsächlich eine Frage der Einstellung, des sog. „Mind-sets“ und des Verhaltens in einem Unternehmen. Die folgenden Prinzipien erinnern uns, worauf wir dabei achten müssen.

Prinzip 1

Um starke Ablehnung zu vermeiden, muss Vielfalt in einem breiten und einbeziehenden Rahmen definiert werden. Die Definition muss den MitarbeiterInnen klar machen, dass jede/r einbezogen ist und deshalb die Vielfalt aller wertgeschätzt wird.

Prinzip 2

Um Vielfalt wertzuschätzen, müssen Unternehmen erst sicherstellen, dass sie wirklich auf allen Ebenen vielfältig sind – nicht nur in Bezug auf die sekundären Dimensionen, sondern auch in Bezug auf die primären Dimensionen von Diversity.⁴

Prinzip 3

Diversity in Schwung zu bringen erfordert eine fundamentale Veränderung in den Vorstellungen zur Organisationskultur genauso wie Veränderungen in den Systemgrundlagen und Praktiken, die dazu verwendet werden, um die KundInnen und die MitarbeiterInnen zu unterstützen.

Prinzip 4

Prinzipien des Change Management können das wichtigste Tool in der Implementierung von Diversity sein, wenn sie gekonnt angepasst werden.

Prinzip 5

Um sicher zu stellen, dass die Implementierung des Diversity Management so schnell und erfolgreich wie möglich erfolgt, müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Befürchtungen aller fünf Segmente auf der Diversity Anpassungskurve in den Gesamtplan einkalkuliert werden.

Prinzip 6

Die Einstellung zu Diversity ist es, die erfolgreiche UmsetzerInnen und ManagerInnen von denen unterscheidet, die nur Lippenbekenntnisse zur Notwendigkeit der Veränderung abgeben.

Prinzip 7

Ohne eine ernst gemeinte Investition durch Zeit und Personalressourcen, kann kein Unternehmen das Paradigma der Wertschätzung von Vielfalt vollständig übernehmen.

³ In der Abwandlung von Loden's Modell primärer und sekundärer Dimensionen von Diversity, hat die EU sechs primäre Dimensionen definiert: Geschlecht, Hautfarbe und Herkunft, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung und Religion; sekundäre Dimensionen sind (Aus-)Bildung, Beruf, Familienstand, etc. Vgl. Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*



Prinzip 8

Im Umgang mit Rückschlägen ist es notwendig Unterstützung für diejenigen zu bieten, die bereit sind die Veränderungen umzusetzen und gleichzeitig die Einbeziehung jener zu minimieren, die noch immer in Abwehrhaltung sind.



Prinzip 9

Es ist entscheidend, dass wir nun strategische und finanzielle Argumente für den Mehrwert Diversity entwickeln, um einen Business Case zu entwickeln, der die Möglichkeit der vollen Umstellung unterstützt.



Prinzip 10

Während ausgezeichnetes Training alleine eine Kulturveränderung nicht garantiert, kann schlechtes/unpassendes Training ernsthaften Schaden in den Bemühungen, Diversity zu implementieren, anrichten.

2.1.5. Diversity Audit – ein Selbsteinschätzungs-Tool für Unternehmen

Mit Hilfe des Diversity Audits kann Ihr Unternehmen seine Bereitschaft für Vielfalt und die Anwendung von Diversity Management überprüfen. Natürlich wird strikte Vertraulichkeit in Bezug auf die Ergebnisse jedes einzelnen Interviews garantiert. Die Steuergruppe sucht nach Mustern in den Antworten, die auf größere Muster im Unternehmen hinweisen. Normalerweise genügt es, eine Stichprobe von 5-10% der Personen einer Einheit zu interviewen, um ein gutes Verständnis des Gesamtunternehmens zu gewinnen. Oft ist es besser, sich externe Hilfe in der Ausführung so eines Audits zu holen. Wenn Sie beschließen es selbst zu machen, lassen Sie einige Personen in der Anwendung von passenden Interviewmethoden ausbilden. Bilden Sie eine Gruppe von InterviewerInnen, deren Aufgabe es ist, die Interviews durchzuführen und die Ergebnisse zusammen zu fassen. Lassen Sie sie Hypothesen über die Antwortmuster, die ihnen aufgefallen sind, formulieren und lassen sie sie ihre Ergebnisse an die Steuergruppe und das Management Team berichten.

InterviewerIn _____	Befragte/r _____
Datum:	
Befragte/r:	
a) Alter: _____	
b) Länge der Unternehmenszugehörigkeit: _____	
c) Geschlecht: weiblich männlich	
d) Ethnischer Hintergrund _____	
e) Aktuelle Position:	
Führungsverantwortung <input type="checkbox"/>	keine Führungsverantwortung <input type="checkbox"/>

⁵ Dieser Fragebogen wurde von synetz – die Managementberater 2004 entwickelt, veröffentlicht auf www.synetz.de. Für weitere Fragen oder Unterstützung in der Verwendung dieses Tools, kontaktieren sie bitte www.synetz.de.

1. Vision und Strategie

- a. Bitte beschreiben Sie Ihre Organisation und ihre hauptsächlichen Herausforderungen.
- b. Welcher Vision folgt Ihr Unternehmen?
- c. Welche Idee/ Vorstellung haben Sie von der aktuellen Strategie Ihres Unternehmens?
- d. Wenn Sie die/der GeschäftsführerIn wären, welche Entscheidungen würden Sie für eine erfolgreiche Zukunft treffen?
- e. Wie denken Sie im Allgemeinen über die Zukunft Ihres Unternehmens?

2. KundInnen

- a. Welche KundInnen bedient Ihr Unternehmen aktuell?
- b. Wenn wir Ihre KundInnen befragen würden, wie würden sie die Geschäftsbeziehungen zu Ihrem Unternehmen beschreiben?
- c. Was glauben Sie, erzählen Ihre KonkurrentInnen Ihren KundInnen, wenn sie wollten, dass sie die Geschäfte mit Ihnen abbrechen?
- d. Stellen Sie sich eine Zukunft in 10 Jahren vor – wer werden Ihre KundInnen sein? Wie werden sie sein? Wie werden sich Ihre Bedürfnisse verändert haben?
- e. Wie gut fühlen Sie sich darauf vorbereitet, die KundInnen der Zukunft zu bedienen?

3. Kultur/ Identität

- a. Was hat Sie dazu veranlasst, für dieses Unternehmen zu arbeiten?
- b. Was hat Sie dazu ermutigt, zu bleiben?
- c. Was konkret würde Sie dazu bringen, freiwillig zu gehen?
- d. Worauf sind Sie besonders stolz?
- e. Was waren die wichtigsten Quellen zur Erfüllung Ihrer Erwartungen?
- f. Was waren die Hauptfaktoren Ihrer unerfüllten Erwartungen?
- g. Beschreiben Sie Ihr Unternehmen wie folgt: Es ist wie . . .
- h. Beschreiben Sie alle Faktoren, die Ihre Fähigkeit, sich einzubringen, behindern.
- i. Wie kann man in Ihrem Unternehmen ansehen gewinnen?
- j. Welche Verhaltensweisen und individuellen Eigenschaften werden in Ihrem Unternehmen nicht wertgeschätzt?
- k. Wie wird mit neuen Ideen, Vorschlägen und Innovationen in Ihrem Unternehmen umgegangen?
- l. Was bedeutet Vielfalt, für Sie persönlich?
- m. Empfinden Sie Vielfalt in Ihrer Organisation mehr als Störung oder mehr als Potential?

- n. Welche Rolle spielt Vielfalt zur Zeit in Ihrem Unternehmen?

4. Kooperation, Teamworking, Überschneidungen/

- a. Wie beurteilen Sie die Kooperation mit Ihrem Management Team?
- b. Bitte beschreiben Sie, wie Entscheidungen in Ihrem Unternehmen getroffen werden.
- c. Wie gut fühlen Sie sich über die aktuellen Begebenheiten in Ihrem Unternehmen informiert?
- d. Wie zufrieden sind Sie in Hinblick auf Kooperation und Vertrauen in Ihrem Team/ ihrer Abteilung?
- e. Wie zufrieden sind Sie in Hinblick auf die Zusammenarbeit Ihrer Abteilung mit anderen Abteilungen?
- f. In welchen Bereichen liegen die hauptsächlichen Felder für Verbesserung in Ihrem Unternehmen?
- g. Was sehen Sie als typischen Konflikt in Ihrem Unternehmensalltag an und wie geht Ihr Unternehmen damit um?
- h. Gibt es formale Feedbackprozesse, die in Ihrem Unternehmen etabliert sind?
- i. Bitte beschreiben Sie wichtige informelle Kommunikations-Netzwerke in Ihrem Unternehmen.
- j. Beschreiben Sie den Kommunikationsstil in Ihrem Unternehmen: Formell – spontan – persönlich – vertrauensvoll - . . . was beschreibt den Kommunikationsstil in Ihrem Unternehmen am besten?

5. Führungsstil

- a. Wie würden Sie den typischen Führungsstil in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- b. Und wie Ihren eigenen? (wenn Sie Führungsverantwortung haben)
- c. Was sind die ungeschriebenen Regeln, an die man sich als LeiterIn in Ihrem Unternehmen halten muss?
- d. Welche Eigenschaften sind bei der Identifikation potentieller Führungskräfte und des Managements gefragt?
- e. Bitte charakterisieren Sie eine Person, die in Ihrem Unternehmen Karriere macht.
- f. Wie geht die Führungsebene in Ihrem Unternehmen normalerweise mit unterschiedlichen oder sogar kontroversen Einstellungen, Meinungen, Vorschlägen, Kompetenzen oder Hintergründen um?
- g. Worauf achten Sie, wenn Sie ein neues Team zusammenstellen?
- h. Wie wichtig finden Sie Vielfalt in Ihrem Team?
- i. Erhalten Sie regelmäßiges Feedback von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten?
- j. Wie sehr ist die übliche Form des Feedbacks hilfreich für Sie?

6. Personalentwicklung

- a. Wie stellt Ihr Unternehmen sicher, Top Talente anzuziehen und einzustellen?
- b. Was sehen Sie als die wichtigsten zukünftigen Herausforderungen für Einstellungsverfahren und MitarbeiterInnenbindung?
- c. Wie wird Ihr Unternehmen zukünftig Ihren Erfolg im so genannten "war for talents" sicher stellen?
- d. Welches sind die Hauptauswahlkriterien in Ihren Assessment Centren?
- e. Wie würden Sie den Stellenwert von Vielfalt und Diversity Management im Personalmanagement Ihres Unternehmens einschätzen?
- f. Was bedeutet Vielfalt für das Personalmanagement? Ethische Verpflichtung? Gesetzliche Erfordernis? Möglicher Geschäfts-Mehrwert?
- g. Was sehen Sie als die hauptsächlichen Herausforderungen betreffend Diversity für die Geschäftsführung und für die Belegschaft in Ihrem Unternehmen an?
- h. Welche Management Tools werden aktuell verwendet, um Diversity zu implementieren?
- i. Wurde ein Leistungsbeurteilungssystem eingeführt?
- j. Fühlen Sie sich fair beurteilt?
- k. Wie werden in Ihrem Unternehmen High Potentials gefördert? Werden Frauen, Personen mit Minderheiten Hintergrund, andere Nationalitäten, etc. ausreichend abgedeckt?

2.1.6. Die Charta der Vielfalt – eine freiwillige Initiative

Im Dezember 2006 haben vier deutsche Unternehmen (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) eine freiwillige Kampagne initiiert – "Diversity als Chance – die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland". Mit der Unterzeichnung des Dokumentes erklärt das Unternehmen seinen Willen Vielfalt zu unterstützen, zu stärken und im eigenen Unternehmen weiter zu entwickeln. Bis Mai 2007 hatten bereits 70 Unternehmen diese Chart unterschrieben. In Frankreich startete eine ähnliche Initiative 2004 und hat bisher bereits 3000 unterstützende Unternehmen gefunden. Mehrere Unternehmen wie diese können Vielfalt in der Unternehmenswelt der EU fördern

Die Unternehmenscharta für Vielfalt in Deutschland

Vielfalt als Chance

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

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

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

Im Rahmen dieser Charta werden wir

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

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

Unternehmen

**Prof. Dr. Maria Böhmer, deutsche Ministerin
für Migration, Flüchtlinge und Integration**

2.2. Good Practice Fallstudien am Arbeitsplatz

6

Der Begriff „Best Practices“ wird in diesem Manual absichtlich nicht verwendet. Jede Bemühung mehr Vielfalt und ein aktives Diversity Management zu fördern wird begrüßt. Von einander lernen, der Austausch von Erfahrungen und die Diskussion von Chancen und Gefahren scheinen ein besserer Weg zu sein, um einen unternehmenseigenen Weg von Diversity Management zu implementieren. Nichts desto trotz werden hier vier „Good Practice“-Beispiele gegeben, über es sich lohnt nachzudenken.

⁶ Die Quelle für alle präsentierten Beispiele ist: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; European Commission, Directorate General for Employment and Social Affairs and Equal Opportunities; September 2005



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
ROYAL DUTCH SHELL	112 000 (weltweit)	www.shell.com
Land	Umsatz: 337,5 Mrd. USD (weltweit)	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich / Niederlande / weltweit		Energie und Petrochemie
Name der Maßnahme Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz bei Shell		

Shell hat sich bereits seit 1997 für Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz stark gemacht, hat in den letzten drei Jahren allerdings einen Rahmen erarbeitet, der den Leitern der einzelnen Unternehmen und Länder helfen soll, auf die Vielfalt abstellende Pläne zu entwickeln und greifbare Ergebnisse zu liefern. Dazu gehören eine Vision, ein Standard, in dem die Erwartungen in Bezug auf die Vielfalt festgelegt sind, drei Ziele, die die Anzahl der Frauen in der Gruppe, die Nationalität der örtlichen Führungskräfte und das Arbeitsklima messen, ein Planungsschema und zwei jährliche Verfahren zur Überwachung des Fortschritts. Daraus resultierte, dass 2004 90 % der Vorsitzenden der Länder weltweit (und 97 % der Vorsitzenden in EU-Ländern) angaben, dass Maßnahmen zur Vielfalt am Arbeitsplatz und Verfahren zu deren Überwachung durchgeführt werden. 2002 gaben dies nur 65 % an.

Am Arbeitsplatz ist dieser Wandel auch deutlich: 72 % der Beschäftigten gaben in der von Shell 2004 in seiner Belegschaft durchgeführten Umfrage an, dass unterschiedliche Kulturen und Lebensweisen in dem Unternehmen respektiert werden. Dies spiegelt sich auch in der steigenden Anzahl von Arbeitnehmergruppen wider, die gegründet und von Shell unterstützt werden. In den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich beispielsweise arbeiten seit über vier Jahren Gruppen von Schwulen, Lesben, Bisexuellen und Transsexuellen (SLBT), in Deutschland wird demnächst auch eine gegründet.

Derartige Lobbygruppen von Arbeitnehmern erhalten nach ihrer formellen Gründung eine finanzielle Unterstützung und werden von leitenden Führungskräften von Shell unterstützt, angeleitet und beraten. Diese Führungskräfte bilden auch ein Bindungsglied zu den anderen Führungskräften und beraten die Gruppenführer dabei, wie sie den Auftrag der Gruppe erfüllen und außerdem dem Unternehmen zusätzlichen Wert bringen können.

Ergebnisse

Shell erkennt, dass diese Arbeitnehmergruppen für ihre Vorgehensweise „von unten nach oben“ bei der besseren Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz von wesentlicher Bedeutung sind. Durch ihre Teilnahme an Veranstaltungen wie der europäischen Konferenz über Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz 2004, an der 70 der besten europäischen Führungskräfte von Shell teilnahmen, haben die niederländischen und die britischen SLBT-Gruppen wirksam das Bewusstsein auch für kleinste Ungleichheiten geschärft. Sie helfen auch dabei, ein gerechteres Humanressourcen-System zu schaffen, damit auch gleichgeschlechtliche Partner Leistungen erhalten und nach Alternativen gesucht wird, damit ein SLBT-Arbeitnehmer nicht in ein Land geschickt wird, das diesen Gruppen gegenüber feindlich eingestellt ist.

Darüber hinaus wirken sich die SLBT-Gruppen positiv auf das Unternehmen aus, da sie ihm als Arbeitgeber dabei helfen, Menschen einzustellen und zu binden, und weil sie der Marke Shell zu einem besseren Image verhelfen.

Besondere Merkmale

Sexuelle Ausrichtung

Anwendungsbereich

Niederlande, Vereinigtes Königreich

Beginn der Maßnahme

1997

Besonderheiten

- 72 % der Beschäftigten meinen, dass unterschiedliche Kulturen und Lebensweisen respektiert werden.
- Interessengruppen der Belegschaft sind grundlegend für die von unten nach oben angewandte Vorgehensweise bei der Vielfalt am Arbeitsplatz.

„Vielfalt und Integration sind heutzutage für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung, weil dadurch mehr Wettbewerb ins Spiel kommt, wodurch wir die besten Mitarbeiter gewinnen und halten können, die Kreativität gesteigert und die Entscheidungsfindung verbessert wird. Am wichtigsten ist jedoch, dass dadurch Vertrauen aufgebaut und die Beziehung zu allen Beteiligten gestärkt wird.“

Jeroen van der Veer,
Geschäftsführer
von Royal Dutch Shell plc

Adecco

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
ADECCO	5 000 (Frankreich), 30 000 (weltweit), bis zu 700 000 befristete, tageweise Beschäftigte (weltweit)	www.adecco.com
Land		Hauptgeschäftsbereich
Frankreich / Europa	Umsatz: 17,2 Mrd. EUR (weltweit)	Personaldienstleistungen
Name der Maßnahme	Programm Behinderung und Fertigkeiten	

Die Maßnahme „Behinderung und Fertigkeiten“ wurde 1986 von Adecco zunächst in Frankreich eingerichtet, um Menschen mit Behinderung den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern. Nachdem das Programm in Frankreich erfolgreich war, wurde es auf Spanien, Italien, Belgien, die Niederlande, das Vereinigte Königreich und die Schweiz ausgeweitet und soll im Jahr 2005 noch auf andere europäische Länder ausgeweitet werden. Das Programm fördert die Chancengleichheit auf der Grundlage der persönlichen Fähigkeiten, Qualitäten und Erfahrungen. Das Ziel besteht darin, Beschäftigungsmöglichkeiten für die Bewerber mit Behinderungen zu finden und ihnen gleichzeitig zusätzliche Fertigkeiten zu vermitteln, damit sie dauerhaft beschäftigt bleiben.

Ein engagiertes Koordinationsteam „Unternehmen und Behinderung“ wurde 2004 auf internationaler Ebene eingerichtet um die Durchführung und die Ergebnisse des Programms in der gesamten Unternehmensgruppe zu verwalten. Auf Gruppenebene steht ihm ein Projektdirektor „soziale Verantwortung des Unternehmens/Behinderung und Fertigkeiten“ vor, der mit einer Gruppe von Projektleitern zusammenarbeitet, die für die Durchführung des Programms auf nationaler und lokaler Ebene verantwortlich sind. Das Koordinationsteam gewährleistet den Wissenstransfer und die Integration von Behinderung in sämtliche wichtige Abteilungen von Adecco.

Intern erhalten Manager und Belegschaft obligatorische Einführungsschulungen zur Nichtdiskriminierung und Behinderung, damit die Unternehmenswerte in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz verstanden, das persönliche Engagement bei der Umsetzung der Maßnahme gewährleistet und den Mitarbeitern bei der Behandlung möglicher Diskriminierungsfälle geholfen wird. Zu der Bewertung des Programms zur Vielfalt am Arbeitsplatz gehört eine monatliche, vierteljährliche und jährliche Überwachung sowie ein Bericht über die Ergebnisse und die Anzahl der Beschäftigten mit Behinderung.

Ergebnisse

Adecco setzt sich ein Ziel in Bezug auf die Einstellung von Menschen mit Behinderung. 2004 ermöglichte es 9 578 Menschen mit Behinderung in ganz Europa den Zugang zu einem Arbeitsplatz, was eine Erhöhung von 9 % im Vergleich zu 2003 darstellt und womit seine eigenen Ziele übertroffen wurden. Das früher feindliche Umfeld änderte sich durch die Maßnahme Behinderung und Fertigkeiten, und die Enttabuisierung des Themas Behinderung am Arbeitsplatz führte zu einem kulturellen Wandel im Unternehmen. Das Programm wird von den dauerhaft und den zeitweilig Beschäftigten, den Personen mit und den Personen ohne Behinderung unterstützt und schafft größere Zufriedenheit unter der Belegschaft und den Kunden. Das Engagement für die Integration der Behinderung spielte für Adecco bei manchen Kunden ein Schlüsselfaktor bei der Auftragsvergabe.

Spezifisches Merkmal

Behinderung

Anwendungsbereich

Frankreich, Spanien, Italien, Belgien, Niederlande, Vereinigtes Königreich

Beginn der Maßnahme

1986 in Frankreich
2000 in Europa

Besonderheiten

- ➔ Durchführung in 6 EU-Mitgliedstaaten
- ➔ Schulungen zur Nichtdiskriminierung und der Integration von Behinderung für alle Beschäftigten
- ➔ Schulungen für Bewerber mit Behinderung zur Unterstützung langfristiger Beschäftigung
- ➔ Im Jahr 2004 erhielten 9 578 Menschen mit Behinderung auf europäischer Ebene Zugang zur Arbeit.

„Behinderung stellt kein Hindernis dar, wenn es um Kompetenz geht.“

Jérôme Caille,
Hauptgeschäftsführer
von Adecco



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
AIR PRODUCTS	5 500 + (Europa) 20 000 (weltweit)	www.airproducts.com
Land	Umsatz: 1,8 Mrd. EUR (Europa)	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich / Europa und weltweit		Industriegase, Chemikalien, Ausrüstungen und Dienstleistungen
Name der Maßnahme	Vielfalt am Arbeitsplatz ist wertvoll	

Seit mehr als 60 Jahren beliefert Air Products weltweit Kunden im Bereich der Technologie, Energieversorgung, Gesundheitsfürsorge und Industrie. Sein Erfolg wurde jedoch durch einige von Vorurteilen geprägte Einstellungen gefährdet, die bei einigen wertvollen Mitarbeitern dazu führten, dass sie sich ausgeschlossen und missachtet fühlten. Im Jahr 2001 wurde daher ein Schulungs- und Sensibilisierungsprogramm für die Wertschätzung der Vielfalt am Arbeitsplatz eingerichtet.

Durch das Programm verbesserte sich die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die Ausbildung und die Effektivität der Belegschaft. Es besteht aus einer Schulung zur Sensibilisierung, die neben Seminaren und „Kaffeepausen“ auch durch Poster unterstützt wird, die die gesamte Maßnahme und ihre lokale Umsetzung erklären. In den Zeitschriften für die Belegschaft und auf der unternehmenseigenen Webseite erscheinen regelmäßig Berichte über die Vielfalt am Arbeitsplatz. In jedem wichtigen Unternehmensbereich oder -region arbeiten Teams zur personellen Vielfalt und betreiben einen Wandel hin zu einem Umfeld, in dem sich jeder Mitarbeiter integriert, geschätzt und vollständig angenommen fühlt. Es wurden Mitarbeitervertretungen, zum Beispiel für die schwulen und lesbischen Mitarbeiter, für die Mitarbeiter unterschiedlicher ethnischer Herkunft und für alle asiatischen Amerikaner bei Air Products gebildet.

Das bessere Bewusstsein hat das Unternehmen verändert und ein Umfeld geschaffen, das bezeichnenderweise zu einer Reihe lokaler Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation, der Integration, der Vertrauensbildung, der Teamarbeit und der kulturellen Sensibilisierung führte. Dies gelang durch die Entwicklung einzigartiger Schulungsmethoden, die auf jedes Land zugeschnitten wurden und deren soziale und kulturelle Gegebenheiten berücksichtigten. Mehr als 5 300 Beschäftigte sind in ganz Europa geschult worden.

Ergebnisse

In Frankreich beispielsweise wandte ein neu geschaffenes Logistikteam die Konzepte der Teamintegration, der Akzeptanz und des gegenseitigen Lernens an, um eine prognostizierte Produktivitätsverbesserung um 600 000 EUR zu erreichen (wodurch das Ziel von 450 000 EUR übertroffen wurde). Besondere Bemühungen bei der Einstellung und Unterbringung muslimischer Beschäftigter im Lager Maurepas haben den Stand des Unternehmens in der lokalen Gesellschaft verbessert. In Spanien haben Mitarbeiter eine erfolgreiche Webseite zur Vielfalt am Arbeitsplatz als auch ein Informationsposter gestaltet, ein Betreuungsprogramm und Schulungen für Manager eingeführt, sich zur Bewertung der eigenen Leistung und der Einstellung von Mitarbeitern aus der lokalen Gesellschaft verpflichtet. Die gesamte Maßnahme hatte positive Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld, führte zu Änderungen im Führungsstil und verstärkter Innovation für die Mitarbeiter in ganz Europa.

Spezifische Merkmale

Schulungen über die personelle Vielfalt bezüglich aller Aspekte

Anwendungsbereich

Europa

Beginn der Maßnahme

2001

Besonderheiten

- ➔ Über 5 300 Mitarbeiter in vielen EU-Ländern zur personellen Vielfalt geschult
- ➔ Aktive, von den Beschäftigten ausgehende Betreuungsprogramme und -netze

„Ich werde auch weiterhin Toleranz, Verständnis, Respekt, Integrität und ein offenes Arbeitsumfeld fördern. Dies sind grundlegende Faktoren eines modernen und leistungsstarken Unternehmens und für die Weiterbeschäftigung und Bindung talentierter Menschen unabdingbar.“

Bernard Guerini, Präsident von Air Products Europa



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
DUBLIN BUS	3 432	www.dublinbus.ie
Land	Umsatz: 177,5 Mio. EUR	Hauptgeschäftsbereich
Irland		Öffentlicher Verkehr
Name der Maßnahme		
Programm zur Gleichstellung und personellen Vielfalt		

Dublin Bus beschäftigt eine Belegschaft, die aus 50 verschiedenen Ländern kommt, und genießt als staatliches Unternehmen großes Ansehen in der Öffentlichkeit, weil es die Vielfalt, die Gleichstellung und den kulturellen Austausch am Arbeitsplatz aktiv fördert. Sein diesbezügliches Engagement begann 2001, als das Unternehmen zum Verständnis und zur Analyse seiner Haltung eine Gleichstellungsprüfung durchführte. Dies führte 2003 zu einer strategischen Aktion mit der Einführung eines Aktionsplans für Gleichstellung und personelle Vielfalt.

Die Prioritäten, Ziele und Aktionen des Plans sind in Bezug auf Würde und Respekt am Arbeitsplatz, Einstellung und positive Maßnahmen, ethnische Vielfalt, Behinderung, Weiterbildung und Teilnahme, Vereinbarung des Arbeits- mit dem Privatleben als auch Vermarktung und Werbung gesetzt. Der Plan hat insbesondere zu einer Reihe von spezifischen internen Maßnahmen geführt (z. B. Maßnahme für Gleichstellung und Vielfalt, Würde und Respekt, Maßnahme für einen interkulturellen Arbeitsplatz).

Die Arbeitsgruppen, die sich aus Führungskräften, Mitarbeitern und Gewerkschaftsmitgliedern zusammensetzen, behandeln viele Fragen der Vielfalt. Eine von ihnen ist die interkulturelle Arbeitsgruppe, an der Mitarbeiter und Busfahrer unterschiedlicher Herkunft und mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund beteiligt sind. Sie hat verschiedene Projekte zur Sensibilisierung und Förderung eines interkulturellen Arbeitsplatzes sowohl innerhalb (z. B. Maßnahme zum interkulturellen Arbeitsplatz, Schulungen für ausgewählte Beschäftigte zum Ausbilder für interkulturelle Einführungskurse) als auch außerhalb des Unternehmens (z. B. einmal im Jahr ein gälisches Fußballspiel aller Nationen) ins Leben gerufen.

Es wurde auch aus 40 geschulten Beschäftigten von verschiedenen Dienstgraden und Betriebsstellen ein Gremium für Gleichstellung und Vielfalt eingerichtet, das den Arbeitsgruppen helfend zur Seite steht und die am Arbeitsplatz als „champions“ fungieren, indem sie den anderen Beschäftigten und Busfahrern in den verschiedenen Betriebsstellen die Ziele der personellen Vielfalt mitteilen und erläutern.

Ergebnisse

Die Maßnahme zur Vielfalt hat den externen Unternehmensruf von Dublin Bus erheblich verbessert als auch innerhalb des Unternehmens die Führungsqualitäten und bewährte Verfahren bei der Personalverwaltung. Seit 2001 wurde der Erfolg seines Programms für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz in den irischen Medien hervorgehoben. Die irische Gleichstellungsbehörde hat Dublin Bus auch als ein Unternehmen mit bewährten Verfahren in Bezug auf seinen interkulturellen Arbeitsplatz aufgeführt. Dublin Bus hat ein hohes Maß an zufriedenen Beschäftigten und die Beschäftigten bescheinigen dem Unternehmen ein erstklassiger Arbeitgeber zu sein, was zu einer steigenden Anzahl von Bewerbungen von Menschen aus ethnischen Minderheiten, älteren Menschen und Menschen mit Behinderung geführt hat.

Spezifisches Merkmal

Ethnische Herkunft

Anwendungsbereich

Irland

Beginn der Maßnahme

2001

Besonderheiten

- Hohes Maß an Zufriedenheit der Beschäftigten
- Erfolg des Programms für die personelle Vielfalt von den Medien hervorgehoben
- Von der Gleichstellungsbehörde als ein Unternehmen mit bewährten Verfahren aufgeführt.
- Es bewerben sich vermehrt Personen aus ethnischen Minderheiten, ältere Menschen und Menschen mit Behinderung.

„Wir glauben, dass die Grundsätze der Gleichstellung und der Integration die Effizienz und die Erfüllung unserer Beschäftigten stärken und es uns ermöglichen den sich ändernden Bedürfnissen der Verbraucher gerecht zu werden und uns mit der gesamten Gesellschaft, der wir dienen, zu verbinden.“

Joe Meagher, Geschäftsführer von Dublin Bus

Deutsche Bank



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
DEUTSCHE BANK	65 400 (weltweit), 27 000 (Deutschland)	www.db.com
Land	Umsatz:	Hauptgeschäftsbereich
Deutschland / weltweit	21,9 Mrd. EUR (weltweit)	Finanzdienstleistungen
Name der Maßnahme		
Globale Vielfalt bei der Deutschen Bank – Zielgruppen- Marketing an unterschiedliche Gruppen		

Die Deutsche Bank möchte ein integratives Arbeitsumfeld fördern, in dem alle Beschäftigten ihr gesamtes Potenzial einbringen können. Damit dies gelingt, setzte sie 1999 eine Gruppe für Vielfalt am Arbeitsplatz zur Unterstützung verschiedener Maßnahmen ein, wie die Maßnahmen für Talent und Weiterentwicklung, Arbeitnehmernetze und Schulungen zur personellen Vielfalt. Zunächst kamen aus den Reihen der Führungskräfte zurückhaltende Reaktionen. Erst als die Gruppe die personelle Vielfalt mit dem Geschäft verknüpfte, wurden die Führungskräfte offener für Diskussionen.

Gegenwärtig ist jeder Manager, der an der Spitze eines Geschäftsbereiches der Deutschen Bank steht, ein „diversity champion“. Es werden Seminare für alle Führungskräfte veranstaltet, die persönliche Ziele für Vielfalt am Arbeitsplatz setzen müssen. Die Mitglieder der Gruppe für Vielfalt am Arbeitsplatz arbeiten jetzt als Berater für die Geschäftsbereichsabteilungen und helfen diesen bei der Datenanalyse, der Projektentwicklung und der Folgenüberwachung. Ein Projekt im Rahmen des Privatkundengeschäfts der Deutschen Bank in Deutschland richtet sich an potenzielle homosexuelle Kunden, wodurch ein Marktsegment gewonnen werden soll, indem die Bank als aufgeschlossener und einfühlender Finanzdienstleister dargestellt wird.

Das Projekt begann in der zweiten Jahreshälfte 2003 in Berlin mit Anzeigen in einer Zeitschrift für Schwule und Lesben. Durch die Werbung bekam die Bank Kontakt zu wichtigen Personen und erhielt so die Gelegenheit, nicht nur ihre Dienstleistungen verkaufen, sondern auch individuelle Reaktionen auf die Kampagne einfangen zu können. Intern verfügt die Deutsche Bank über Netze von schwulen und lesbischen Beschäftigten in Deutschland, dem Vereinigten Königreich und den USA, und es ist sicherlich richtig, dass ohne deren Einfluss die Marketingaktivitäten für Schwule und Lesben nicht stattgefunden hätten.

Nach außen hin unterstützt die Deutsche Bank Verbände und Gruppen von Schwulen und Lesben und die jedes Jahr in deutschen Großstädten stattfindenden Paraden anlässlich des Christopher Street Day. Im Jahr 2002 wurde ihr Engagement für personelle Vielfalt mit dem Max-Spohr-Preis des Völklinger Kreises (Verband schwuler Führungskräfte) ausgezeichnet.

Ergebnisse

Die Deutsche Bank verfolgt weiterhin ihre zielgerichteten Marketingaktivitäten in Berlin und zieht so neue Kunden und Verkaufseinnahmen an. Aufgrund der positiven Reaktionen wurden 2004 ähnliche Marketingkampagnen in Hamburg gestartet. Die Projekte in Berlin und Hamburg haben das Zehnfache der ursprünglichen Investitionen eingebracht. Vor kurzem wurden auch in Köln und München Projekte gestartet.

Spezifisches Merkmal

Sexuelle Ausrichtung

Anwendungsbereich

Deutschland, Italien, Spanien, Vereinigtes Königreich

Beginn der Maßnahme

1999

Besonderheiten

- Netze der Beschäftigten stärken das Bewusstsein für Vielfalt.
- Vermarktungskampagnen für Schwule und Lesben erwirtschaften ein Zehnfaches der Investitionen.
- Max-Spohr-Preis im Jahr 2002

„Vielfalt spielt eine Schlüsselrolle beim Wachstum unseres Unternehmens. Unser Erfolg wird von unserer Fähigkeit getrieben, unsere Vielfalt zu nutzen und zu managen, damit hervorragende Lösungen für unsere Kunden geschaffen werden.“

Dr. Joseph Ackermann,
Chairman of the Group
Executive Committee
der Deutschen Bank

2.3. Beispieldesigns für unternehmensinterne DM Workshops

Sehr oft erhebt sich die Frage: Wie beginnen wir damit die Botschaft von Vielfalt und Diversity Management in unserem Unternehmen zu verbreiten? Die folgenden sog. „Workshop-Designs“ können dabei helfen, Workshops zum Thema für unterschiedliche Zielgruppen abzuhalten. Wir empfehlen sehr mit den Führungsebenen im Unternehmen anzufangen. Wenn diese verstehen, warum Vielfalt relevant ist, werden sie fähig sein, es an ihre MitarbeiterInnen zu kommunizieren. Auf den folgenden Seiten finden Sie vier verschiedene Formate, zugeschnitten für Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

2.3.1. Eintägiger Workshop für Führungskräfte zu Diversity Management

Autor: Hans Jablonski, Gruppengröße: 20 - 60 TeilnehmerInnen

Ziel: Sensibilisierung für Vielfalt unter den Führungskräften – Zielgruppe: Führungskräfte

Zeit	Was?	Wie?	Anmerkungen
10.00	Begrüßung	Begrüßung der TeilnehmerInnen und Erklären der Ziele und der Agenda	
10.15	Warm up	Erster Kontakt mit Diversity Management	
10.40	Input Trend & Definition Diskussion	Definition von Diversity Management – Europäische Situation (Daten und Fakten), Kurzpräsentation und Diskussion	
11.10	Input Land	Einblick in die lokale (Landes-) Situation und Trends	
11.45	Gruppenarbeit	- Diskussion in Kleingruppen: Relevanz für das eigene Unternehmen - Frage und Antwort Session	
12.00	Business Case	Der lokale Business Case als Antwort auf den Trend, bezogen auf das eigenen Land und den eigenen Unternehmenskontext: Diskussion in Kleingruppen	
12.30	Business Case	Präsentation der Gruppenergebnisse: Plenum	
12.45	Mittagessen		
13.45	DM verstehen	Demographische Entwicklungen und Ihr Einfluss auf die Zusammenarbeit: Übung	
14.25	Erfolgreiches DM Input	Input: Erklärung und Diskussion	
14.45	Vernetzung Unterstützung	Input and Diskussion in Kleingruppen – wie zu DM networken? Präsentation	Unternehmensinterne Materialien
15.30	Pause		
15.45	Übersetzung in die eigene Unternehmenssituation	„Beauftragte“ diskutieren was sie (als Führungskräfte) auf Unternehmensebene tun können und wollen, um Vielfalt zu fördern und nächste Schritte	
16.30-17.00	Evaluierung und Verabschiedung		

2.3.2. Informations-Workshop für MitarbeiterInnen zu Diversity
Autor: Badru Amershi, Gruppengröße: 20 - 60 TeilnehmerInnen
Ziel: Erhöhen des Bewusstseins für Diversity unter den MitarbeiterInnen

Ziel	Was?	Wie?	Anmerkungen
10:00	Begrüßung	Begrüßung der TeilnehmerInnen und Erklären der Ziele und der Agenda	Sitzen in kleinen Kreisen
10:15	Warm up	Erster Kontakt mit Diversity Management	
11:00	Input / Verstehen	<u>Präsentation:</u> Definition von Diversity Management gefolgt von einer kurzen Frage-Antwort Session der TeilnehmerInnen	
11:20	Input: Wichtigkeit für Ihr Unternehmen	Aufmerksamkeit auf die lokale (Landes-) Situation und Trends Europäische Situation, Daten und Fakten Kurzpräsentation und Diskussion	
11:40	Business Case	Erklären und diskutieren des lokalen Business Case als Antwort zu den oben genannten Trends; Konzentration darauf, was das für sie als MitarbeiterInnen bedeutet	
12:00	Wichtigkeit für Ihr Unternehmen	Übersetzung in das eigene Land, das eigene Unternehmen Diskussion in Kleingruppen – die TeilnehmerInnen diskutieren in 2er- oder 3er-Gruppen die folgenden Fragen: <ul style="list-style-type: none"> - Was finde ich in Bezug auf Vielfalt in unserem Unternehmen wichtig? - Was wären die Konsequenzen davon gar nichts zu tun? (Die TeilnehmerInnen sollen maximal 3 der wichtigsten Punkte für jede Frage auf Flipchart notieren.) Präsentation: Plenum	
12:45	Mittagspause		
13:45	Anforderungen und Bedingungen für erfolgreiches DM	Input: Erklären und diskutieren der Bedingungen, die Diversity Management erfordert (Konzentration auf die Bedingungen für die allgemeine Belegschaft/ die MitarbeiterInnen)	
14:15	Wissen über Vernetzung, Unterstützung	Diskussion in Kleingruppen, Präsentation TeilnehmerInnen darauf aufmerksam machen, welche Materialien, Information, Unterstützung sie in Zukunft nutzen könnten	
15:00	Pause		
15:15	Übersetzung in den Unternehmenskontext und nächste	Die TeilnehmerInnen sollen diskutieren, was sie als MitarbeiterInnen tun können und wollen, um Vielfalt zu unterstützen. Lassen Sie die TeilnehmerInnen in Gruppen diskutieren und machen Sie Vorschläge	

	Schritte		
16 :00	Nächste Schritte	Erhalten von Absichterklärungen der TeilnehmerInnen, was sie gedenken <u>persönlich</u> zu tun, um Vielfalt und spezielle Zielgruppen in ihrem Unternehmen zu unterstützen a). Gruppenarbeit: 3er bis 5er Gruppen notieren Ihre Schritte (maximal 4) auf ein Flipchart. b). Präsentation im Plenum: einige Gruppen erklären ihr Flipchart. Alle anderen Flipchartblätter werden für alle sichtbar aufgehängt.	
16.30 - 17.00	Evaluation Ende des Workshops	Feedback von allen Workshop-TeilnehmerInnen einholen	

2.3.3. Strategische Großgruppen-Veranstaltung Diversity Management

Autorin: Marion Keil, Gruppengröße: 80 bis 300 Personen

Ziele: Jede/r im Unternehmen soll ein Bewusstsein für zukünftige

Herausforderungen für das Unternehmen entwickeln, wissen welchem Zweck DM dient und die strategischen Auswirkungen für ihr Unternehmen erkennen.

Zielgruppe: Mix der Belegschaft aus den verschiedenen Abteilungen, Alter, Hierarchieebenen, gruppiert in kleinen Kreisen von 10 Personen, auf Sesseln sitzend

Dauer: 1 Tag

Zeit	Was?	Wie	Anmerkungen
9.00	Start	Begrüßung, Ziele des Tages, Tagesablauf	Top Management/ TrainerInnen
9.20	Warm-up	- Kleingruppenübung: gegenseitige Vorstellung, wer ich bin, woher ich komme, was macht mich einzigartig und verschieden von allen anderen im Unternehmen? - Kurze Rückmeldung durch Interviews im Plenum: Was macht uns einzigartig?	Übungen werden mit PPP und Beamer gegeben TrainerInnen
10.00	Input zum Verständnis von DM	- Präsentation eines Überblicks über Herausforderungen in Markt und Gesellschaft: Demographie, Veränderung in den KundInnenwünschen, Veränderung der KundInnenprofile etc. 20´ - Kleingruppen: Was haben wir verstanden, was sind andere Herausforderungen? - Offenes Plenum: Vorschläge, was zur Liste hinzugefügt werden sollte.	Top Management TrainerInnen
10.40	Pause		

11.00	Input DM	Input: Was ist Diversity? Warum ist Diversity wichtig? Unsere Diversity Management Strategie als Antwort auf die oben genannten Herausforderungen Kleingruppen: Was ist meine Reaktion darauf? Kurzes Feedback durch die TrainerInnen	Top Management
12.00	Übung Diversity	Lesen der Geschichte „Giraffe und Elefant“ durch den/die TrainerIn – Bilder werden gleichzeitig gezeigt Kleingruppenarbeit: Welcher Sachverhalt liegt hinter der Geschichte? Wo sehen Sie Ähnlichkeiten zu Ihrem Arbeitsumfeld? Welche Botschaft nehmen Sie aus der Geschichte mit? 30’ „Talk Show“: 2 leere Stühle, 2 Top ManagerInnen und ein/e TrainerIn diskutieren die Geschichte und ihre Implikationen – Personen aus dem Plenum schließen sich an	TrainerInnen
13.00	Mittagessen		
14.00	Übung Diversity Preis	Kleingruppen: Wie wird unser Unternehmen in 5 Jahren in Bezug auf Diversity aussehen – wenn wir den Europäischen Diversity Preis gewonnen Marktplatz Oder kreative Präsentationen	Ergebnisse auf Flipchart – wenn die Gruppe größer als 60 ist, dann Marktplatz-Präsentation mit Herumgehen Wenn 60 – jede Gruppe überlegt sich kreative kleine Darstellung und präsentiert sie im Plenum
15.30	Pause		
15.45	CEO Reaktion	Der/die TrainerIn interviewt den/die CEO + alle Top ManagerInnen über das Ergebnis der Preis-Übung und fragt nach praktikablen nächsten Schritten mit den Ergebnissen. Einschätzung vom Top Management Idealtypisch: Das Top Management kündigt den Start einer Diversity Management Steuergruppe an	Diversity Management Veränderungsschleife
16.05	Evaluierung	Alle TeilnehmerInnen positionieren sich selbst entsprechend ihrer Zufriedenheit mit dem Tag, von 0 bis 100 – einige TeilnehmerInnen werden öffentlich, über ihre Motivation sich so zu positionieren, befragt	
16.20	Ende	TrainerInnen und Top Management schließen den Tag offiziell ab	

Abschnitt 3 – weiterführende Informationen

3.1. Empfohlene Literatur zu Diversity und Diversity Management

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Wichtiger Hintergrund zu Organisationssoziologie und Veränderung als Einführung in die Disziplin Diversity Management

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Die AutorInnen sind aus Großbritannien und spezialisieren sich nicht auf Zielgruppen, sondern auf Einstellungen (das Mind-Set) für Diversity

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Ausgezeichneter Überblick über DM in europäischen Unternehmen!

Gardenschwartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;

Erweitert den Blick von einheimischer Diversity zu globalen Diversity Organisationen und klärt Diversity-Fragen, mit denen sich Personen in Organisationen auseinandersetzen müssen.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill; Ausgezeichnetes Handbuch, wie im Untertitel „ein komplettes Handbuch und Planungsinstrument“. Die Autorinnen halten regelmäßig Workshops. Bei Interesse kontaktieren Sie Angelika Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;

Der Klassiker für den Gesundheitssektor!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

Eine Sammlung von Artikeln aus der Harvard Business Review aus den 1980ern und frühen 1990ern. Sie dienen der Vertiefung in einige Themen. Das Vorwort wurde von R. Roosevelt Thomas geschrieben.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2;

Ein Schritt-für-Schritt Zugang, um Diversity in Organisationen zu implementieren.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) *Harvard Business School Press*; Interessanter Überblick über verschiedene Aspekte von Diversity.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Ein höchst informativer Sammelband mit nützlichen Fragebögen und Checklisten, Tools für Diversity Management.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Dieses Buch ist ein ehrliches, praktisches Werk mit interessanten Tipps und Fehlern, die vermieden werden sollten. Ein sehr praktisches Handbuch.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
Noch eine gute Sammlung von Workshop Übungen.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
Sehr gute Sammlung von Workshop Übungen.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Nützliches Handbuch mit Workshop-Plänen und Übungsbeschreibungen.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, S. 9-10
Ausgezeichneter Artikel zur Entwicklung von Diversity Management.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association. Veröffentlicht 1991 gibt dieses Buch eine gute Analyse der Beschränkungen für Chancengleichheit in den 1980ern in den USA.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association
Ausgezeichnete Einführung zu DM, erzählt durch eine simple Fabel über eine Giraffe und einen Elefanten.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.
Für diejenigen, die einen Einblick in die Hindernisse und Beschränkungen für Chancengleichheit und Diversity Management seit den 1980ern bis letztes Jahr haben erhalten wollen, ist dieses Buch Pflichtliteratur. Nach einer kritischen Analyse der problematischen Aspekte von DM, zeigt Thomas zunehmend mehr Verfeinerung und Pragmatismus im Aufzeigen möglicher kreativer Wege für die Zukunft von DM in Unternehmen.

3.2. Websites in Europe zu Diversity und Diversity Management

EUROPÄISCHE KOMMISSION

- Website der Anti-Diskriminierungs-Abteilung in der DG Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- EU Informationskampagne "Für Vielfalt – gegen Diskriminierung":
www.stop-discrimination.info
- Publikationen der Europäischen Kommission zu Anti-Diskriminierung und Diversity:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Studie zu Methoden und Messindikatoren für Kosten-Nutzen-Rechnungen von Diversity Strategien in Unternehmen (Oktober 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Geschäftsnutzen von Vielfalt - Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz (Nov. 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_de.cfm?id=45
- Diese Website beschäftigt sich mit der Jugend
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

EU SOZIALPARTNERINNEN

- European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises (UEAPME)
www.ueapme.com
- Business Europe
www.businesseurope.eu
- European Trade Union Confederation
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

ANDERE INTERESSANTE WEBSITES

- Im Mittelpunkt dieser Website steht der Dialog rund um Personen mit Behinderung
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Local Government across Europe
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Studie zur Implementierung von Diversity in den europäischen Telekommunikations-Unternehmen
<http://www.etno.eu/>
- Corporate Social Responsibility Network Europe
www.csreurope.org
- Informative Website zu Diversity Management als Teil eines EU Leonardo Projekts
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Interessante Website und Newsletter zu Diversity Management in Europa
<http://www.idm-diversity.org>

Österreich:

<http://zara.or.at/diversity>
<http://www.gleiche-chancen.at>
<http://www.respect.at>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belgien:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32>

Bulgarien:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Dänemark:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danishtechology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Finnland:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Frankreich:

<http://www.diversityconseil.com>
<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Deutschland:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>
<http://www.mitteconsult.de>
<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Großbritannien

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Griechenland

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>
<http://www.vfa.gr>

Ungarn

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eoo/tu/cha_6.htm
http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Irland:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp
<http://www.impactglobal.eu>
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Litauen

<http://www.lygybe.lt>

Niederlande

<http://www.kantharos.com>

Polen:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en
http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html
<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portugal

<http://www.iseg.utl.pt>

Rumänien

<http://www.i-interact.ro/>
http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf
<http://www.dromesqere.net/>
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>
<http://www.cncd.org.ro/>>
<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>
<http://www.antidiscriminare.ro/>
<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slowakei

<http://www.ark.sk>

Slowenien

<http://www.humus.si>

Spanien

<http://www.iegd.org>

Schweden:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Türkei:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

Zeitschriften

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com

ZARA :diversity

Kontakt für Beratungen, Trainings und Prozessbegeleitung:

Luftbadgasse 14-16

1060 Wien

e-mail: diversity@zara.or.at

.: +43-(0)699-12647540

<http://www.zara.or.at>