

**Schee dass doseids**

Bayerisch

**Hoşgeldiniz**

Türkisch

**Bienvenue**

Französisch

**E Kaabo**

Yoruba



Fingeralphabet, deutsch

**Vítejte**

Tschechisch

**Witamy**

Polnisch

**Willkommen**

Deutsch

**Καλώς ήρθατε**

Griechisch

**Benvenuti**

Italienisch

**به خێر هاتن**

Kurdisch (Sorani)

**Добро дошли**

Serbisch

**Dobro došli**

Bosnisch/Kroatisch

**Добро пожаловать**

Russisch

**Welcome**

Englisch

**Bienvenido**

Spanisch

**أهلاً وسهلاً**

Arabisch



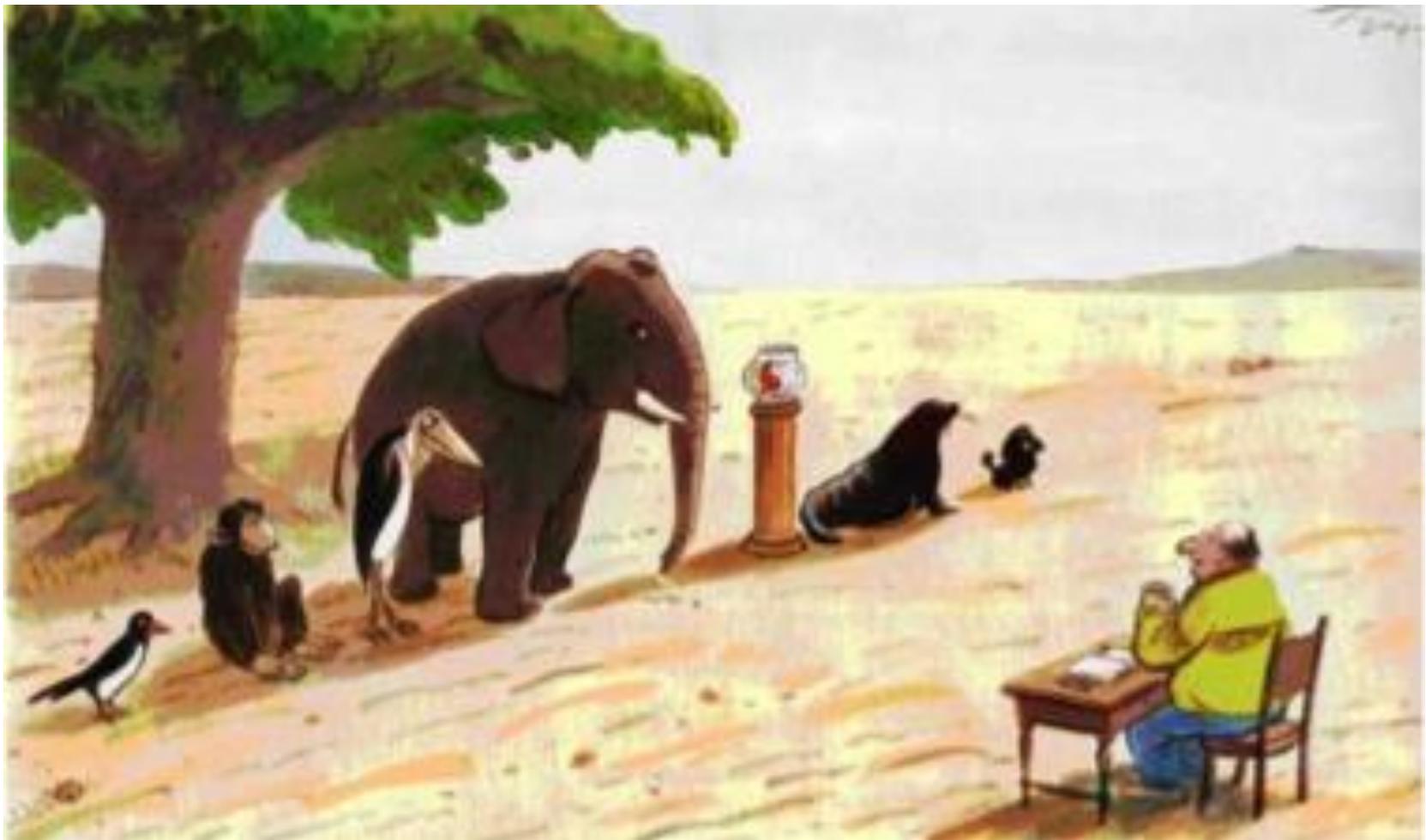
# 17. Fachtagung – Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. und Stiftung MITARBEIT

## Diversity Management für Organisationen Erfolgreiche Strategien trotz geringer Ressourcen

Osnabrück

6. November 2012





**Chancengleichheit: Im Sinne einer gerechten Auslese lautet die Prüfungsaufgabe für Sie alle gleich: Klettern Sie auf den Baum!**

**(Traxler 1975)**



# Definitionen von Diversity

**Diversity** = Vielfalt, Heterogenität, Verschiedenartigkeit der Belegschaft oder Mitglieder einer Organisation in Bezug auf Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedliche Identitätsmerkmale

## Zwei Varianten des Diversity-Verständnisses

- Diversity/Vielfalt als Unterschiede (Loden/Rosener 1991)
- Diversity/Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Thomas 1996/2001)



# Dimensionen von Diversity I

## Primärdimensionen

Alter

Geschlecht

Hautfarbe

Ethnische Herkunft

Körperliche Behinderung

Sexuelle Orientierung

Religion

## Sekundärdimensionen

Einkommen

Beruflicher Werdegang

Geographische Lage

Familienstand

Elternschaft

Ausbildung



# Dimensionen von Diversity II



aus: Marilyn Loden, Judy Rosener: Workforce America! Business One Irwin. 1991



# Definition von Diversity Management (DiM)

## Diversity Management

- Personal- und Organisationsentwicklungsansatz
- Gesamtkonzept zur Förderung personaler Vielfalt und zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds
- Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft



## Ziele von DiM I

- Abbau von Klischees, Vorurteilen und Diskriminierungen
- Positive Wendung von „Anders sein“ – Unterschiedlichkeit soll gewertschätzt werden
- Herstellung von Bedingungen, die es allen Personen ermöglicht, ihre individuellen Potenziale, Talente und ihre Leistungsfähigkeit in einem von Offenheit und Integration geprägten Klima, unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen, voll zu entfalten
- Keine Gleich-Behandlung, sondern möglichst Berücksichtigung der individuellen Situation
- Einbezug aller Beschäftigtengruppen – kein Sonderprogramm für Minderheiten



## Perspektivenwechsel Diversity (Stadt Wien 2008)

„Im Rahmen einer städtischen Diversitätspolitik gelten MigrantInnen nicht mehr primär als Zielgruppe sozialpolitischer Maßnahmen, sondern in erster Linie als BürgerInnen des politischen und administrativen Gemeinwesens und als KundInnen der städtischen Dienstleistungen. Die demografische, ethnische und kulturelle Vielfalt der Bevölkerung soll als Selbstverständlichkeit wahrgenommen werden und die Stadt ist angehalten, ihre Politik und ihr Angebot an dieser Vielfalt zu orientieren und sich selber entsprechend zu wandeln.“



## Ziele von DiM II

- Ideal: „buntes Puzzle“ von sich wechselseitig ergänzenden Menschen, die eine Vielfalt an Lebensentwürfen, Berufserfahrungen, individuellen Sichtweisen und Persönlichkeiten in eine Organisation einbringen
- Leitbild: Von der monokulturellen („old white boy system“) zur multikulturellen Organisation (Taylor Cox 1993)
- Steigerung des Organisationserfolgs – für die Organisation und zum Nutzen aller Beteiligten



## Individuelle Ebene: Diversity-Kompetenz (Schröer 2012)

- Umgang mit Ambivalenzen
- Ambiguitätstoleranz
- Perspektivenwechsel
- Denken in Zusammenhängen
- Flexibilität
- Analysefähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Reflexionsfähigkeit
- Kohärenz bewahren



## **Organisationale Ebene: multikulturelle bzw. inklusive/offene Organisation (Cox 1993; 2001)**

### **Merkmale:**

- Pluralismus / Wertschätzung von Vielfalt
- Strukturelle & informelle Integration aller Beschäftigten
- Abbau Vorurteilen und Diskriminierungen, insbesondere vorurteils- und diskriminierungsfreie (nicht nur) personalpolitische Kriterien, Verfahren, Praktiken
- minimale Intergruppenkonflikte



# Motivationsfaktoren für Diversity-Strategien im non-profit-Bereich: wachsende Vielfalt

Prinzipiell sind non-profit-Organisationen zunehmend ähnlichen strukturellen Rahmenbedingungen ausgesetzt wie die stärker profitorientierten Unternehmen, insofern ähneln sich die Beweggründe:

- Globalisierung/Internationalisierung der Arbeits- und Absatzmärkte
- Europäischer Integrationsprozess
- demographischer Wandel: „weniger, älter, (weiblicher), bunter“
- Kulturelle Veränderungen durch Einwanderungsprozesse: wachsende ethnisch-kulturelle Vielfalt
- Wertewandel und Individualisierung
- Verändertes Rollenverständnis und immer mehr gut ausgebildete Frauen
- Wandel des Selbstverständnisses behinderter Menschen
- Wandel des Selbstbewusstseins homosexueller Männer und Frauen und unterschiedlicher sexueller Orientierungen
- rechtlicher Wandel: EU-Richtlinien/AGG



## Betriebswirtschaftliche Argumente für DiM (Cox/Blake 1995, Krell 2011)

- Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierung
- Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams
- Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen
- Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an BewerberInnen
- Verbesserte Kundenorientierung
- Verbessertes Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung
- Aufwertung des Images von Unternehmen und Organisationen



# Vorteil Vielfalt – der wirtschaftliche Nutzen von DiM

**EU-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ (2005):** von 919 befragten europ. Unternehmen gaben 83% an, dass DiM ihnen bei der Verbesserung des Geschäftserfolgs geholfen hat.

## Wichtigste Vorteile:

- Zugang zu neuem Arbeitskräftereservoir
- Imagesteigerung
- Gleichstellung und Vielfalt als Unternehmenswerte
- Mehr Innovation und Kreativität
- Größere Motivation und Effektivität
- Einhaltung von Rechtsvorschriften
- Höhere Wirtschaftlichkeit und Rentabilität



## Vorteil Vielfalt II (Jahresbilanz Charta der Vielfalt 2008)

### Befragung von 155 Unterzeichnern:

- KMU-Ergebnisse im Überblick:
  - Nutzenerwartung: Mehr Innovation und Kreativität (95%), erleichterte Rekrutierung (68%), Verbesserung Unternehmensimage (65%)
  - Dimensionen: ethnische Herkunft/Nationalität (81%), Geschlecht (76%), Alter (68%)
  - Maßnahmen: flexible Arbeitszeiten (72%), gemischte Teams (57%), Netzwerkbildung (51%)
  - Zufriedenheit: 68% sind mit durchgeführten Diversity-Maßnahmen zufrieden



# Bevor es weiter geht: Ein Grundproblem

© 1999 Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



**"We need to focus on diversity. Your goal is to hire people who all look different, but think just like me."**



# Erfolgsfaktoren für die Einführung von DiM

- Sichtbarer politischer Wille der Organisationsleitung für DiM
- Einbeziehung aller Organisationsebenen in Leitbild und strategische Planungsprozesse
- Einbindung des Betriebsrats
- Klare, breite und inklusive Definition von Diversity und DiM
- Umfassende Kommunikation des Leitbilds an alle MitarbeiterInnen
- Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung durch Trainings
- Klare Zielformulierung, strategisches Konzept, Benennung von Verantwortlichen
- Ausreichende zeitliche, personelle, finanzielle und technische Ressourcen für Implementierung
- Kontinuierliche Erfolgsmessung und Verbesserung



# Stufen-Prozess zur Implementierung von DiM (M. Reiss 1997)



© Andreas Merx, pro-diversity, Berlin



# Hindernisse

## Studie der Europäischen Kommission zur Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt (2008)

Von 188 befragten Unternehmen nannten als wichtigste praktische Herausforderungen im Umgang mit Aspekten von Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz:

- das Engagement von Leitungs-/Führungskräften (39 Prozent)
- diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiter/innen (28 Prozent)
- Mangel an Informationen und fehlendes Bewusstsein (26 Prozent)



# Hindernis Homogenität und fehlendes Bewusstsein

Copyright 2002 by Randy Glasbergen. [www.glasbergen.com](http://www.glasbergen.com)



**"They say we're not placing enough emphasis on diversity."**



# Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen I

## Personalbeschaffung:

### Rekrutierungsstrategien, Quellen und Auswahlprozesse optimieren

- Stellenprofile überprüfen (merkmalsneutral)
- Stellenanzeigen ergänzen („Migrationshintergrund erwünscht“)
- Fremdsprachige Medien und Inserate nutzen
- Schulpartnerschaften einführen / Elternabende besuchen / Schülerpraktika anbieten
- Gezielte Einstellung bisher weniger repräsentierter Zielgruppen



# Diversity Marketing – Stadt München (Stellenanzeige)



Landeshauptstadt  
München



## Vielfalt

Die **Landeshauptstadt München** sucht  
für das Referat für Bildung und Sport,  
Kindertageseinrichtungen (oRB)  
zum nächstmöglichen Zeitpunkt

Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität. schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt.



# Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen II

## Integrative Maßnahmen / Personalentwicklung

- Gemischte Teams zusammensetzen
- Ausrichtung der Teambildung an vielfältigen Zielgruppen (z.B. „Volvo-Frauenteam“; deutsch-türkische Kulturtandems, jung-alt-Tandems etc.)
- MitarbeiterInnennetzwerke einführen (z.B. Frauennetzwerk; AG Migration; „Rainbow Group“)
- MentorInnenprogramme (z.B. Frauen in Führungspositionen; iku Mentoring; Programm für Menschen mit Behinderungen)
- Sprachtrainings (Verbesserung kultureller und sprachlicher Fähigkeiten; bereichsbezogene Förderung)
- Antidiskriminierungs- und Diversity-Trainings (Diversity-Kompetenz entwickeln)
- Führungskräfte trainings (z.B. Diversity-Teams leiten; Diversity-MultiplikatorInnen-Kompetenzen)



# Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen III

## Personalerhaltung

- Work-Life-Balance:
  - flexible Arbeitszeiten
  - Teilzeitarbeit
  - Arbeitsplatzteilung
  - Telearbeit
  - Sabbaticals
  - Gesundheits- und Fitnessangebote
  - Kinderbetreuung organisieren
- Spezialisierte Arbeitsplatzausstattung (behindertengerechte Arbeitsplätze, Mutter-Kind-Räume)



# Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen IV

## Organisationskultur I

- Diversity-Check: Ist-Analyse (Sensibilisierung und Awareness)
- Verhaltensregeln / Personalleitbild („Für Vielfalt – gegen Diskriminierung“) / AGG-Vereinbarung
- Betriebsvereinbarungen zur Förderung von Vielfalt
- Interner Sprachgebrauch: politisch korrekte, nicht-diskriminierende Sprache; Übersetzungen wichtiger Schriften; einfache Sprache
- Kleidungsvorschriften: lockern, erweitern (Stichwort "Kopftuch")
- Speisenangebote: Speisen kennzeichnen, kultursensible Angebote; "Kocholympiade"
- Wenn möglich Feiertage berücksichtigen: Fr, Sa, So nach religiöser Notwendigkeit; interkultureller Kalender



# Beispiel interkultureller Kalender (Stadt Berlin)

## Interkultureller Kalender 2012

Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
1 Neujahr	1	1	1 Palmsonntag	1 Tag der Arbeit	1 Internationaler Kinderstag	1	1	1 Antikestag	1 Sukkot bis 7.10.	1 Allerheiligen	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4 Muhammad Geburtstag	4	4 Karfreitag	4	4	4 Independence Day USA	4	4	4 Tag der Deutschen Einheit	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6 H.L. Könige	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7 Orthodoxe Weihnachtstag nach julian. Kal.	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14 Pongalfest der Tanden	14 St. Valentin	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

■ Christlich    
 ■ Islamisch    
 ■ Jüdisch    
 ■ Buddhistisch    
 ■ Hinduistisch    
 ■ Baha'i

Die Hellföhrung von Daten bezeichnet nicht unbedingt eine Religion, sondern dem Kulturkreis, zu dem sie gehören.  
 Hg: Beauftragter der Senats von Berlin für Integration und Migration - Potsdamer Str. 65 - 10785 Berlin - Tel. 030/90 17-23 57 - Integrationsbeauftragter@intmig.berlin.de - www.integrationsbeauftragter.berlin.de - ISBN: 978-3-83352-03-3 - Satz: Satzforum, Berlin - Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Berlin  
 © Gertur Wagmann, Berlin, Tel. 030/774 85 57 Informationen zu den Feiertagen in: "Feste der Religionen - Begegnung der Kulturen", Kösel Verlag, München



# Beispiel Diversity-Leitlinien (KMU aus Elektronikbereich)

**DIVERSITY** bedeutet für uns:

- ❖ **D**ialogfähigkeit
- ❖ **I**nklusion
- ❖ **V**erständigung
- ❖ **E**rfolge
- ❖ **R**ealitätssinn
- ❖ **S**olidarität
- ❖ **I**ntegrität
- ❖ **T**eamgeist
- ❖ **Y**araticilik (TR)  
=Kreativität ;-)



SC electronic service GmbH



# Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen V

## Organisationskultur II

- Diversity-Ideenbox
- E-Mail-Service „Diversity“
- „Löse ein Diversity-Problem“-Mini-Inputs oder Diversity-Übungen vor Besprechungen
- Benennung von Diversity-MultiplikatorIn
- Vernetzung der Diversity-MultiplikatorInnen
- AG Diversity



# Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen VI

## KundInnen- Zielgruppenperspektive

- Diversity-orientiertes Marketing (iku, Keith Haring-Motive)
- Sprachschilder/Sprachinfos auf Website/Sprachdatenbank
- Bei größeren Org.: Leitsystem mit Piktogrammen
- Diversity-orientierte KundInnen- bzw. Zielgruppenbefragung
- Zielgruppenübergreifende Kampagnen/Maßnahmen/Projekte



# Beispiel Willkommensposter (Stadt Toronto)



This poster alphabetically lists the top 64 first languages spoken in Toronto, as reported in the 2001 Census. Also included are the ten major emerging languages by immigration pattern since 2001 (noted by \*), and the four predominant First Nations languages spoken in Toronto (underlined). While all these languages can be heard in Toronto and around the world, we have noted their country or region of origin in brackets.

The first three languages across the columns are: Ojibwe, the language of the Mississaugas of the New Credit First Nation, followed by English and French, Canada's two official languages.

<u>Ojibwe (Algonquian First Nation)</u>	English (England)	French (France)
Albanian* (Albania)	Hindi (northern India)	Portuguese (Portugal)
Amharic (Ethiopia)	Hindko* (Pakistan)	Punjabi (northern India)
Arabic (Middle East, northern Africa)	Hungarian (Hungary)	Romanian (Romania)
Armenian (Armenia)	Igbo* (Nigeria)	Russian (Russia)
Assyrian* (Middle East, Asia)	Italian (Italy)	Serbian (Serbia)
Azeri* (Azerbaijan)	Japanese (Japan)	Serbo Croatian (Bosnia, Herzegovina, Croatia)
Bengali (Bangladesh)	Kashmir* (northwestern India)	Sindhi (Pakistan)
Bulgarian (Bulgaria)	Khmer (Cambodia)	Sinhalese (Sri Lanka)
Chaldean* (Iraq)	Konkani (west coast of India)	Slovak (Slovakia)
Chinese (simplified spelling)	Korean (Korea)	Slovenian (Slovenia)
Chinese (traditional spelling)	Kurdish (eastern Turkey, northern Iraq, northwestern Iran)	Somali (Somalia)
Cree (Algonquian First Nation)	Lao (Laos)	Spanish (Spain)
Creole (Caribbean)	Latvian (Latvia)	Swahili (Tanzania)
Croatian (Croatia)	Lithuanian (Lithuania)	Swedish (Sweden)
Czech (Czech Republic)	Macedonian (Macedonia)	Tagalog (Philippines)
Danish (Denmark)	Malayalam (southern India)	Tamil (India, Sri Lanka)
Dutch (Holland)	Malay-Bahasa (Indonesia)	Telugu (southern India)
Estonian (Estonia)	Maltese (Malta)	Tigrinya (Ethiopia)
Éwé (Ghana)	Marathi (central India)	Turkish (Turkey)
Farsi (Iran, Afghanistan)	Michif (Métis)	Twi (southern Ghana)
Finnish (Finland)	Mohawk (Iroquoian First Nation)	Ukrainian (Ukraine)
German (Germany)	Nepali* (Nepal)	Urdu (Pakistan, India)
Greek (Greece)	Oromo* (Ethiopia)	Vietnamese (Vietnam)
Gujarati (India)	Pashto (Afghanistan)	Yiddish (Israel, Germany)
Hebrew (Israel)	Polish (Poland)	Yoruba* (Nigeria)



## Sinnvolle erste Schritte

- Durchführung eines Diversity-Kurzchecks
- Durchführung von Diversity-Trainings für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in Schlüsselpositionen
- Entwicklung von zentralen Diversity-Leitlinien „Vielfalt gestalten“
- Je nach personalen Ressourcen: Benennung einer/eines „Diversity-Lotsen/MultiplikatorIn“



# Vorab: Diversity-Check

- Analyse der Personalprozesse, Organisationsstrukturen und Zielgruppenerreichung auf Barrieren, Diskriminierungs- und Diversity-Potentiale
  - Untersuchungsebenen z.B. Verteilung auf Organisations-ebenen, Bewerber/innen-Pool, Krankenstand, Fluktuation, Teilnahme an Weiterbildung, Rezeption der Angebote
  - Methoden: Mitarbeiter/innenbefragungen; Kund/innen- und/oder Zielgruppenbefragungen; Fokusgruppen; Online-Tools; Unterstützung durch externe Beratung
- Online-Selbstcheck: [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)
- Wiener Diversity-Check:  
[www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/diversity-check.pdf](http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/diversity-check.pdf)



# Diversity-Trainings – Ziele und Nutzen

- Eigene Geprägtheit, Wahrnehmungsmuster und z.T. Stereotype erkennen und abbauen
- Teilnehmende in Bezug auf das eigene Handeln und dessen Wirkungen bei anderen sensibilisieren
- Verständnis und Wertschätzung von Vielfalt fördern
- Diversity-Kompetenz entwickeln
- Rahmen für die Auseinandersetzung mit anderen Sichtweisen und Meinungen bieten
- Mitarbeitende im beruflichen Alltag stärken/Zufriedenheit der vielfältigen Belegschaften erhöhen
- Kosteneffizienteres Arbeiten ermöglichen, Abläufe verbessern: Arbeitserleichterung bei meist sehr hoher Belastung
- Kund/innenorientierung: Angebote und Dienstleistungen verbessern



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Kontakt:**

[andreas.merx@pro-diversity.de](mailto:andreas.merx@pro-diversity.de)

Fon: 030 616 20 879

Mobile: 0176 293 295 15



# Literatur zum Weiterlesen

- Cox, T.: Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco. (1993).
- Klose, Alexander/Merx, Andreas: Positive Maßnahmen. Expertise im Auftrag der ADS. Zum download: [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de) (Publikationen)
- Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden. (2011).
- Steinmetz, B./Vedder, G. (Hrsg.): Diversity Management und Antidiskriminierung, Weimar. (2007).
- Thomas, R.R.: Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? (2001).

