



PROVINCIA
DI ROMA



Recognition, Employment Appreciation,
Diversity Management, and Integration for Immigrants

HANDBUCH ZUR VIELFALT

JULI 2010



*Istituto Psicoanalitico
per le Ricerche Sociali*





**Anerkennung, Beschäftigung, Wertschätzung, Diversity Management und
Integration für Immigranten**

READI

HANDBUCH ZUR VIELFALT

JULI 2010

EIN VON DEM EUROPÄISCHEN FONDS FÜR DIE INTEGRATION
DRITTSTAATSANGEHÖRIGER, DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION,
GENERALDIREKTION FÜR INNERES GEFÖRDERTES PROJEKT



The European
Commission

PROJEKT READI:

ANERKENNUNG, BESCHÄFTIGUNG, WERTSCHÄTZUNG, DIVERSITY MANAGEMENT UND INTEGRATION FÜR IMMIGRANTEN

PROJEKTKOORDINATOR:

Provincia Di Roma, Dipartimento III
Via R. Scintu, 106
00173 Roma
Italien
e-mail europa.dip3@provincia.roma.it

WISSENSCHAFTLICHE KOORDINATION :

IPRS - Psychoanalytic Institute for Social Research
Passeggiata di Ripetta, 11
00186 Rom
Italien
www.iprs.it

PARTNER:

PRIAE - Policy Research Institute on Ageing and Ethnicity
1st Floor, Unity House
Fletcher Street
Bolton
BL3 6NE
Großbritannien
www.priae.org

AKMI S.A.

Kodrigktonos 16
11257 Athen
Griechenland
www.iek-akmi.gr

CJD Eutin

Albert-Mahlstedt-Str 20
23701 Eutin
Deutschland
www.cjd-eutin.eu

ISICI - Integration and Social Inclusion Centre of Ireland

1st and 2nd Floors, 18 Dame Street
Dublin 2
Irland
www.ris.ie, www.integratingireland.ie

APEA - Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

Caixa Postal 5063, Rua 19, nº13 - Quimiparque
2831-904 Barreiro
Portugal
www.empregoapoiado.org

Dieses Handbuch zur Vielfalt wurde in der Projektpartnerschaft READI erstellt und vom CJD Eutin für Deutschland angepasst. Für die Inhalte dieser Publikation sind die Autoren verantwortlich.

READI – Recognition, Employment, Appreciation, Diversity Management and Integration for Immigrants (Anerkennung, Beschäftigung, Wertschätzung, Diversity Management und Integration für Migranten) ist ein von der Europäischen Kommission im Europäischen Fond für die Integration Drittstaatsangehöriger mitfinanziertes Projekt. Die Partnerländer sind Italien, Deutschland, Griechenland, Irland, Portugal und Großbritannien. Das Projekt wird von der Provinz Rom koordiniert und beschäftigt sich mit den Schwierigkeiten, die qualifizierte Migranten bei der Arbeitssuche erfahren. Das Projekt fokussiert verschiedene Probleme wie fehlende Anerkennung, Diskriminierung und Informationsmangel. Als Antwort auf diese Probleme wurden im Projekt auf der lokalen Ebene innovative und kreative Instrumente entwickelt in Kooperationen mit und zwischen Regierungsstellen, Forschungsinstituten, Arbeitsagenturen, Migrantenorganisationen, Arbeitgebern und NROs. Im Rahmen von READI wurden drei Instrumente für Arbeitgeber, Arbeitsvermittler und arbeitssuchende Migranten entwickelt: Ein „Handbuch zur Vielfalt“, das Arbeitgebern Informationen zu Diversity Management allgemein und speziell zur Beschäftigung von Drittstaatsangehörigen gibt; ein Leitfaden für die Selbstdarstellung auf dem Arbeitsmarkt, der Migranten Informationen und Tipps für die Arbeitssuche im jeweiligen Land gibt; und ein Bauplan für ein Leistungsportfolio, der Arbeitssuchenden und Arbeitsvermittlern weitere Wege aufzeigt, die Fähigkeiten und Kompetenzen von qualifizierten Migranten zu erfassen.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	1
2. WAS IST DIVERSITY MANAGEMENT?	2
2.1 DEFINITIONEN VON VIELFALT UND DIVERSITY MANAGEMENT	2
2.2 DER UNTERSCHIED ZWISCHEN DIVERSITY MANAGEMENT UND CHANCENGLEICHHEIT	2
3. DAS GESCHÄFTSSZENARIO FÜR DIVERSITY MANAGEMENT	4
3.1 AUS DER VIELFALT ABGELEITETE VORTEILE	4
4. DAS MORALISCHE ARGUMENT FÜR DIVERSITY MANAGEMENT	7
5. DAS RECHTLICHE ARGUMENT FÜR DIVERSITY MANAGEMENT	7
6. EIN RAHMEN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT	9
6.1 VIELFALT: REGELN UND ERKLÄRUNGEN	10
6.2 REKRUTIERUNG UND AUSWAHL	13
6.2.1 STELLENANZEIGEN	13
6.2.2 STELLENBESCHREIBUNG	13
6.2.3 PERSÖNLICHE ANFORDERUNGEN.....	14
6.2.4 FLEXIBLE ARBEITSMUSTER	14
6.2.5 DIE ENGERE WAHL.....	14
6.2.6 VORSTELLUNGSGESPRÄCHE	15

6.2.7	KONTROLLE DER REKRUTIERUNG	15
6.3	PERSONALENTWICKLUNG / BEFÖRDERUNG	15
6.3.1	PERSONALENTWICKLUNG	15
6.3.2	BEFÖRDERUNG	16
6.3.3	GLEICHE BEZAHLUNG	16
6.3.4	MITARBEITERMONITORING	16
6.4	UNTERNEHMENSSTRUKTUREN UND -VERFAHREN	17
6.4.1	PERSONEN UND STRUKTUREN FÜR DIE UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAHEMENT	17
6.4.2	UMGANG MIT RASSISMUS	17
6.4.3	UMGANG MIT BELÄSTIGUNGEN UND MOBBING	17
6.4.4	BEHINDERUNG	18
6.4.5	POSITIVE DISKRIMINIERUNG	18
6.5	KONTROLLE UND WIRKSAMKEIT	18
6.5.1	ZIELE SETZEN	18
6.5.2	KONTROLLE DES FORTSCHRITTS	19
6.5.3	EQUALITY IMPACT ASSESSMENTS	20
6.6	KOMMUNIKATION UND SCHULUNG	20
6.6.1	KOMMUNIKATION	20
6.6.2	SCHULUNG	20
7	SCHLUSSFOLGERUNGEN	22
ANHANG 1	23
	NÜTZLICHE WEBSITES IM ZUSAMMENHANG MIT VIELFALT, GLEICHHEIT UND ANTI-DISKRIMINIERUNG ...	23
ANHANG II	24
	ZUSAMMENFASSUNG VON GESETZEN ZU CHANCENGLEICHHEIT UND ANTI-DISKRIMINIERUNG	24
ANHANG III	26
	EUROPÄISCHE FALLSTUDIEN	25
ANHANG IV	26
	ANERKENNUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSSITUATION VON NICHT-EU-BÜRGERN	28
LITERATUR Fehler! Textmarke nicht definiert.	29

1. EINLEITUNG

Es ist der Zweck dieses Handbuches, ManagerInnen¹ anzuregen, Diversity Management in ihrem Unternehmen umzusetzen, praktische Ideen vorzustellen, wie es in unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen in ganz Europa umgesetzt werden kann und Missverständnisse im Zusammenhang mit dem Thema anzusprechen. Darüber hinaus wendet sich das Handbuch nicht nur an Personalleiter und –manager, sondern an Direktoren, Manager und Mitarbeiter in allen Arbeitsbereichen. Wir hoffen, dass unsere Ideen in der Entwicklung von Methoden des Diversity Managements an vorderster Front und auf der Grundlage der Praxis guten Personalmanagements stehen.

Dieses Handbuch wurde von in einer internationalen Partnerschaft erarbeitet im Projekt READI erarbeitet. Das Handbuch hat deshalb einen charakteristischen europäischen Anstrich. Es soll für jedes Land in der Europäischen Union und darüber hinaus von Bedeutung sein. Im Haupttext des Berichts findet sich kein Überblick über spezielle Gesetzgebung oder Institutionen in einem bestimmten Land. In Anhang 1 stellen wir eine Liste von Organisationen und Weblinks zur Verfügung, mit deren Hilfe sich landesspezifische Informationen finden lassen, und in Anhang 2 bieten wir eine kurze Zusammenfassung nationaler Gesetzgebung im Zusammenhang mit Antidiskriminierung und Vielfalt.

Es gibt eine Reihe von Ansätzen im Diversity Management, deren wichtigste Rasse, Behinderung, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Religion oder Glaube, Weltanschauung, Alter und Familienstand sind. Die besonderen Aspekte der Vielfalt, mit denen sich der gesetzliche Rahmen befasst, sind in der EU von Land zu Land unterschiedlich – in Irland zum Beispiel beziehen sich Gesetzgebung und Verfahrensregeln zusätzlich auf die „reisende Gruppen“ und die oben erwähnten Gruppen. Soweit wie möglich haben wir die verschiedenen Grundlagen in unsere Arbeit integriert. Unser stärkster Fokus liegt dabei auf der Integration von Menschen aus Drittstaaten (d.h. Nicht-EU-Bürger) in die Arbeitswelt und der daraus folgenden Akzeptanz und Förderung von kultureller und ethnischer Vielfalt im Diversity Management.

Es gibt in der Verwendung der Begriffe im Zusammenhang mit Vielfalt in der Europäischen Union beträchtliche Unterschiede. Die Begriffe ethnische Zugehörigkeit, ethnische Gruppe, Rasse, Nationalität, Kultur, kulturelle Gruppe erscheinen verbreitet in Gesetzen, in der Forschung, in Zeitungen, wissenschaftlichen Büchern und politischen Dokumenten. Aber welche Begriffe üblicherweise verwendet werden, variiert von Land zu Land erheblich. In diesem Handbuch geht es uns um Menschen mit einem kulturellen Hintergrund, der sich von dem der Mehrheit der Bevölkerung in dem Land, in dem sie leben und arbeiten unterscheidet, und die wegen dieses Hintergrundes möglicherweise direkt oder indirekt auf dem Arbeitsmarkt diskriminiert werden. Es ist selten, dass die Kultur sich vollständig mit der Nationalität deckt – tatsächlich haben in vielen Ländern mehrere kulturelle Gruppen eine lange Zeit zusammengelebt. Darüber hinaus verbreiten sich viele kulturelle Gruppen auf verschiedene Länder und haben nur eine minimale oder gar keine Verbindung mit der Nationalität. Als Ausweg verwenden wir den Begriff "ethnische/nationale Gruppe", wenn wir auf sie verweisen.

Viele Menschen und Organisationen haben sich schriftlich über Diversity Management geäußert. Eine große Zahl dieser Publikationen wurde von uns gesichtet und viele Ideen aufgegriffen. Darüber hinaus wurden in dieses Handbuch Aspekte aus Interviews aufgenommen, die wir mit Arbeitgebern, arbeitssuchenden Migranten und Arbeitsvermittlern in sechs europäischen Ländern geführt haben: in Deutschland, Griechenland, Irland, Italien, Portugal und Großbritannien.

¹ Im weiteren Text wird auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet, an dieser Stelle soll jedoch explizit darauf hingewiesen werden, dass Mitarbeiterinnen, Direktorinnen, Migrantinnen usw. einbezogen sind.

Die Prämisse, auf der diese Publikation beruht, ist die, dass Diversity Management nichts ist, das man einem Team für Vielfalt und Chancengleichheit oder Personalmanagern überlassen sollte. In einem Unternehmen ist jede/r dafür zuständig. Im Idealfall führt dies zu besserer Unternehmensleistung und ist fairer, gerechter und besser für das Wohlbefinden unserer Gesellschaften und unserem wirtschaftlichen Wohlstand.

2. WAS IST DIVERSITY MANAGEMENT?

2.1 DEFINITIONEN VON VIELFALT UND DIVERSITY MANAGEMENT

Vielfaltⁱ:

Vielfalt ist eine Quelle von Chancen, sei es auf dem Arbeits- oder dem Verbrauchermarkt. Die Würdigung des reichen Mosaiks der Verschiedenheit unter den Arbeitnehmern fördert die Gruppendynamik und hilft, ein Umfeld zu schaffen, in dem Teams ihr Potential in vollem Umfang nutzen: Ein generalisierter Marktansatz wird die zahlreichen Nischen nicht erreichen, in denen sich Kundengruppen erschließen lassen. Die Vielfalt, die sich bei unseren Arbeitnehmern und Kunden findet, kann für einen Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Es ist besonders auf Marktunterschiede zu achten, z. B. im Hinblick auf

- Alter (Dauer der) Erfahrung
- Geschlecht, Sexualität
- Ethnische Zugehörigkeit, Religion, Kultur, Nationalität
- körperliche Fähigkeit und Erscheinung
- das Äußere, Nichtbeschäftigung, Aktivität und Interessen
- Persönlichkeit
- Bildungshintergrund
- regionale oder andere Akzente

Diversity Managementⁱⁱ:

Das Grundkonzept des Diversity Managements akzeptiert, dass die Arbeitnehmerschaft aus einer Vielfalt von Menschen besteht. Die Vielfalt besteht aus sichtbaren und nicht sichtbaren Unterschieden, darunter solchen Faktoren wie Geschlecht, Alter, Hintergrund, Ethnie, Behinderung, Persönlichkeit und Arbeitsstil. Es gründet sich auf die Prämisse, dass die Nutzung dieser Unterschiede ein produktives Umfeld schaffen wird, in dem jeder sich geschätzt fühlt, in dem die Talente in vollem Umfang zum Einsatz kommen und in dem Unternehmensziele erreicht werden.

2.2 DER UNTERSCHIED ZWISCHEN DIVERSITY MANAGEMENT UND CHANCENGLEICHHEIT

Viele Firmen und Organisationen haben inzwischen im Rahmen ihrer Unternehmensziele und –werte und/oder ihrer Unternehmensregeln für gesellschaftliche Verantwortung eine Strategie für Diversity Management eingeführt. Es gibt Unterschiede zwischen Strategien der Chancengleichheit und des Diversity Managementsⁱⁱⁱ:

- Chancengleichheit bzw. Anti-Diskriminierung wurde in einzelnen Ländern und Gesamteuropa durch Gesetzgebung vorangebracht. Sie soll allen die gleichen Chancen bieten und sichert Fairness. Es kann so scheinen, als hätte sie nichts mit dem Unternehmensbedarf zu tun und konzentrierte sich auf bestimmte Gruppen von Menschen und Minderheitengruppen. Sie wird als nützliches Hilfsmittel

betrachtet, um bei Diskriminierung am Arbeitsplatz für Abhilfe zu sorgen und die Einhaltung von Gesetzen sicherzustellen.

- Diversity Management macht sich die Unterschiede zwischen Menschen zueigen und feiert die Vielzahl der Perspektiven, die sie mit sich bringen. Es beruht auf der Idee der Leistung, seien es Qualifikationen oder Fähigkeiten, die jemanden eher zur Bestbesetzung für einen Arbeitsplatz machen als die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Dies erfordert allerdings oft einen Kulturwechsel in einem Unternehmen, und es muss darauf geachtet werden, dass sichergestellt ist, dass direkte und/oder indirekte Diskriminierung nicht stattfindet.

Abbildung 1: Die Unterschiede zwischen Chancengleichheit und Diversity Management

CHANCENGLEICHHEIT / ANTI-DISKRIMINIERUNG	DIVERSITY MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorgebracht durch Gesetzgebung ▪ Behandelt alle gleich und hat das Ziel, fair zu sein ▪ Kann den Eindruck erwecken, wenig mit dem Unternehmensbedarf zu tun zu haben ▪ Konzentriert sich auf bestimmte Gruppen ▪ Reagiert, anstatt vorzuschauen ▪ Wird oft für ein nützliches Hilfsmittel gehalten, um Abhilfe zu schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Macht sich die Unterschiede zwischen Menschen zueigen ▪ Feiert die Vielfalt der Perspektiven, die sie mit sich bringen ▪ Beruht auf der Idee der Leistung, seien es Qualifikationen oder Fähigkeiten ▪ Erfordert einen Kulturwechsel um sicherzustellen, dass Diskriminierung nicht stattfindet

In den 1990er Jahren ergab sich eine Verschiebung von Chancengleichheit (Anti-Diskriminierung) zu Diversity Management, weil der Ansatz der Chancengleichheit als zu wenig ganzheitlich betrachtet wurde.^{iv} Es wurde behauptet, dass einige zu unterrepräsentierte Gruppen von den Strategien der Chancengleichheit nicht erfasst würden, und dass Gruppen als homogen zu behandeln nicht hinreichend sensibel für individuelle Unterschiede und die vielseitige Art von Benachteiligung sei. Dies bezieht sich auf die Tatsache, dass Individuen oft von mehr als einem Faktor beeinflusst werden.

Der Ansatz der Chancengleichheit bzw. Anti-Diskriminierung wird von externen Faktoren geleitet, insbesondere der Gesetzgebung, während der Ansatz des Diversity Managements eher interne Motive hat, die auf der Überzeugung beruhen, dass er insgesamt für die Organisation, die Gemeinschaft und die Gesellschaft im weiteren Sinn vorteilhafter ist. Ein wichtiger Unterschied im Ansatz des Diversity Management ist der dass nicht abgelehnt wird, dass sich unterschiedliche Gruppen assimilieren, um eine Unternehmensnorm zu erfüllen – was oft für die Idee gehalten wurde, dass "man sich anpassen sollte". Diversity Management bedeutet aber keine „Norm“ der Assimilierung: Wenn wir die Vielfalt feiern, akzeptieren wir, dass Menschen unterschiedlich sind, und das Unternehmen muss flexibel und offen genug sein, um diese Unterschiede zu akzeptieren.

Die Kehrseite der obigen Definition von Diversity Management ist, dass wegen der Konzentration auf Individuen Vorurteile und Diskriminierung in verdeckter Form bleiben können, wenn nicht berücksichtigt wird, wie Gruppen benachteiligt werden. Deshalb ist die Prämisse, mit der dieses Handbuch geschrieben wird, dass beide Ansätze kompatibel sind und nebeneinander existieren können, um wünschenswerte Ergebnisse zu erzielen.

In Abschnitt 6 dieses Handbuches beschäftigen wir uns damit, wie Diversity Management umgesetzt werden sollte. Der Ansatz, den wir gewählt haben, vereint in sich die Ideen, sich Unterschiede zwischen Menschen zueigen zu machen und diese wertzuschätzen, Menschen fair und gerecht zu behandeln und Chancengleichheit für alle zu fördern. Aber die Triebkraft dieses Ansatzes ist das Ziel, etwas zu tun, was wirtschaftlich Sinn macht. Er ist vorausschauend und nicht nur ein Mittel, gesetzeswidrige Ungleichbehandlung zu vermeiden oder auf Gesetze zu reagieren. Er wird von dem Wunsch getragen, Arbeitsverhältnisse, Regeln und Bedingungen im Unternehmen zu verbessern.

3. DAS GESCHÄFTSSZENARIO FÜR DIVERSITY MANAGEMENT

In letzter Zeit wurde viel Wert darauf gelegt, das Geschäftsszenario für eine Strategie des Diversity Managements zu verstehen. Der Hauptgrund dafür ist, die Zuweisung von Ressourcen zu rechtfertigen, um eine Strategie zu entwerfen und umzusetzen, obwohl mit dieser Initiative zwangsläufig Kosten verbunden sind.

Kulturelle Vielfalt in einem Unternehmen kann ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit und größeres Engagement mit sich bringen, gesteigerte Produktivität, mehr Innovationen durch Mitarbeiter und geringere Fluktuation^{iv}.

Der Vielfalt wurde zugeschrieben, dass sie Kosten senkt, weil die Mitarbeiter länger im Unternehmen bleiben und das Unternehmen Zugang zu größeren Talentreserven erlangt. Sie steigert die Kreativität im Unternehmen und die Reputation bei Kunden und anderen Beteiligten, weil die Belegschaft den Markt besser widerspiegelt.^v

Im Diversity Management geht es nicht nur um Fragen der Diskriminierung, obwohl sie ein wichtiger Punkt sind. Es geht darum sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter geschätzt werden und ihr persönliches Potential maximieren können. Darüber hinaus richtet sich Diversity Management an *alle* Mitarbeiter und nicht nur an spezielle Minderheitengruppen im Unternehmen.^{vi}

3.1 AUS DER VIELFALT ABGELEITETE VORTEILE

Die in der Forschung nachgewiesenen Vorteile für das Unternehmen, die sich aus Diversity Management ergeben, sind folgende^{vii}:

(Dieser Abschnitt beruht auf Arbeiten des Policy Research Institute on Ageing and Ethnicity (PRIAE), die auf einer CD-ROM mit dem Titel "DiverSME: An Employer's Guide to Managing an Ethnically Diverse Workforce" veröffentlicht sind (s. den Abschnitt "Weitere Literatur").)

Überlegene Unternehmensleistung

Vielfalt in Leitungsteams korreliert mit überlegener Unternehmensleistung und führt zu gesteigerter Produktivität, größeren Nettogewinnen und Bruttoerlösen, gesteigerten Vermögenswerten, einem größeren Marktanteil und Shareholder Value.

Besseres Teamwork

Teams mit Vielfalt sind kooperativer, halten besser zusammen und sind kreativer als Gruppen, in denen alle Mitglieder einen ähnlichen Hintergrund haben (homogene Gruppen). In Gruppen vielfältiger Individuen entstehen mehr Ideen als in homogenen Gruppen. Vielfältige Teams neigen weniger zu "Gruppendenken" – einer Situation, in der jeder dem allgemeinen Konsens folgt und Annahmen nicht in Frage stellt.

Besserer Kundendienst für eine breitere Kundschaft

Eine Belegschaft mit Vielfalt zieht mehr Kunden an, weil Mitglieder einer solchen Belegschaft den Kundenbedarf besser verstehen. Eine solche Belegschaft erkennt neue Märkte besser und erbringt Dienstleistungen, die dem Bedarf vielfältiger Kunden entsprechen, und ist eher in der Lage, maßgeschneiderten Kundendienst anzubieten oder Nischenmärkte zu erkennen und zu bedienen. Neue Märkte lassen sich erkennen, indem man kulturelle Praktiken ethnischer Gruppen wie wichtige Daten und Ereignisse und die Möglichkeiten kennt, Produkte für diese besonderen Gelegenheiten zu liefern.

Da die Globalisierung zunimmt, kann Vielfalt Unternehmen helfen, auf internationalen Märkten tätig zu werden. Mitarbeiter, die vielfältige Märkte widerspiegeln und denen es gestattet ist, innovativ zu sein, fördern die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an das sich ständig verändernde Geschäftsumfeld.

Landesmanager einer Beratungsfirma für Unternehmenslösungen, Italien

"Unser Unternehmen ist weltweit in mehr als 80 Ländern präsent. Jedes Land ist mit einem bestimmten Merkmal und einem Auftrag verbunden. Dies bedeutet, eine Geschäftschance in der Vielfalt zu nutzen. Auf der persönlichen Ebene können Sie nicht Teil einer multikulturellen Gruppe sein, wenn sie die Vielfalt nicht akzeptieren."

Menschen mit unterschiedlichem ethnischen/nationalem Hintergrund bringen neue Perspektiven und Erfahrungen unterschiedlicher Länder und Geschäftsverfahren an den Arbeitsplatz. Sie zu beschäftigen sollte als nützlich für das Unternehmen betrachtet werden und nicht nur als Mittel, freie Stellen zu füllen, wenn es auf den lokalen Arbeitsmärkten einen Mangel an Fachkräften gibt. Vielfalt bei den Mitarbeitern kann die Wettbewerbsfähigkeit auf regionalen, nationalen und internationalen Märkten stärken.

Vielfalt bei den Mitarbeitern kann Ihnen helfen Ihre Kunden besser zu verstehen, weil sie Ihnen hilft, Probleme zu erkennen, die die Kunden vielleicht haben (wie Sprachbarrieren, unzureichenden Zugang für Behinderte, usw.). Darüber hinaus können Mitarbeiter aus unterschiedlichen ethnischen/nationalen oder Glaubensgruppen möglicherweise beraten, wie bestimmte Kundengruppen wahrscheinlich auf das Unternehmen oder ein bestimmtes Produkt reagieren.

Mitarbeiter einer IT-Firma, Irland

"Um gut mit unseren Kunden zusammenzuarbeiten, müssen wir nicht nur ihre kulturellen Aspekte respektieren, sondern sie auch in unseren Mitarbeitern widerspiegeln."

Mehr Kreativität und Innovation

Vielfalt steigert Kreativität und Innovation, was dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil einbringen kann. Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen können unterschiedliche Ideen und Lösungen einbringen. Sie können die üblichen Denkweisen und die Art, Dinge zu tun, in Frage stellen.

Manager in einem Softwareunternehmen, Italien

"Sich der Vielfalt zu öffnen, bedeutet, neue Ideen einzubringen, die unerlässlich sind, wenn wir dem Markt innovative Vorschläge machen wollen. Unsere Unternehmenskultur ist offen: Jeder hat die Freiheit, Ideen vorzuschlagen. Dies bringt die Mitarbeiter dazu, ihr Bestes zu geben."

Größere Flexibilität

Vielfalt hilft, ein flexibles Unternehmen zu schaffen, das auf veränderliche Umfelder und Nachfragen reagieren kann. Teams mit Vielfalt ermöglichen es, die Flexibilität zu steigern, schnell auf Veränderungen zu reagieren und sich ihnen anzupassen. Ein Unternehmen mit Vielfalt kann intern mit unterschiedlichen Menschentypen umgehen und ist deshalb besser auf Marktveränderungen vorbereitet.

Positive öffentliche Reaktionen

Unternehmen haben ein besseres Image insbesondere bei ihren Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern, wenn sie klar erkennen, dass sichtbare Unterschiede sich nicht negativ auf die Leistung ihrer Mitarbeiter auswirken. Geschäftskunden sehen sich zunehmend die Regeln ihrer Lieferanten im Hinblick auf Vielfalt an und achten darauf, dass sie bei der Beschäftigung niemanden ausschließen und fair und gerecht zu ihren Mitarbeitern sind. Manche Verträge mit öffentlichen Einrichtungen verlangen, dass die Lieferanten nachweisen, dass Sie Regeln für Vielfalt und Chancengleichheit befolgen. Darüber hinaus haben Studien

gezeigt, dass Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten unabhängig von der Unternehmensgröße loyaler gegenüber solchen Unternehmen sind, die repräsentativer für die Gemeinschaften sein wollen, in denen sie arbeiten.^{viii}

Ein Arbeitsumfeld, das niemanden ausschließt

Ein wichtiger Nutzen des Diversity Managements besteht darin, dass es für ein Umfeld sorgt, in dem sich jeder geschätzt und als Teil des Teams fühlt. Mitarbeiter, die sich geschätzt fühlen, sind begeisterter und loyaler; sie sind bereit für größere Anstrengungen, die zu besserer Produktivität führen.

Manager, Irland

"Unser Management hatte erfahren, dass einer unserer Mitarbeiter Ingenieur war, was er bei seiner Bewerbung für eine weniger qualifizierte Position nicht mitgeteilt hatte, weil er annahm, dass seine Qualifikation nicht gewürdigt werden könnte. Als wir aber von seiner Qualifikation erfuhren, wandten wir uns an die National Qualification Authority of Ireland, um seine Qualifikation anerkennen zu lassen. Nachdem das erfolgreich war, haben wir mit dem Mitarbeiter gesprochen und ihn auf eine Ingenieursstelle befördert, die damals gerade frei war."

Größere Talentreserven

Ein Unternehmen, das Diversity Management einführt, ist tendenziell anziehender für hochqualifizierte Bewerber. Mitarbeiter schätzen Unternehmen, die offen sind, die ihre Mitarbeiter fair und gerecht behandeln und ihnen Chancen eröffnen. Die Fähigkeit, Talente mit unterschiedlichen Hintergründen einzustellen, zu behalten und zu motivieren, ist entscheidend für den Geschäftserfolg. Ein Unternehmen, das die besten und intelligentesten Mitarbeiter einstellen will, kann es sich nicht leisten, einen Teil der Talentreserven zu ignorieren. Unternehmen, die sich auf exklusive "Talentpools" beschränken, sind gezwungen, auch mit weniger Talent auszukommen. Unternehmen, die Diversity Management einführen, können einen Wettbewerbsvorteil erreichen, weil sie aus einer größeren Menge Kandidaten auswählen können.^{ix}

Manager einer Beratungsfirma, Griechenland

"Einer der größten Vorteile einer Belegschaft mit Vielfalt besteht darin, die Vorteile unterschiedlicher Kulturen zu nutzen, und in der gegenseitigen Befruchtung von Fähigkeiten und Einstellungen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Umfeldern."

Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität

Wenn Diskriminierung und unfaire Behandlung am Arbeitsplatz nicht mehr stattfinden, sind Moral und Zufriedenheit der Mitarbeiter wesentlich höher; dies wirkt sich wahrscheinlich positiv auf die Produktivität aus.

Mitarbeiter in einem Unternehmen, das Diversity Management eingeführt hat, fühlen sich motivierter, weil sie wahrnehmen, dass sie fair behandelt werden. Hochmotivierte Mitarbeiter können bessere Ergebnisse erzielen und neigen dazu, lange Zeit im Unternehmen zu arbeiten. Kraftvolle Unterstützung des leitenden Managements für Vielfaltinitiativen hilft, bei Mitarbeitern Loyalität und eine zunehmende Verpflichtung auf die Unternehmensziele aufzubauen. Es wird weithin anerkannt, dass die Achtung der Vielfalt sich positiv auf die Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter auswirkt; dies reduziert zwangsläufig die Kosten der Rekrutierung und Ausbildung neuer Mitarbeiter.

4. DAS MORALISCHE ARGUMENT FÜR DIVERSITY MANAGEMENT

Das moralische Argument hat starke Verbindungen mit dem Konzept der "gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung" („Corporate Social Responsibility“, kurz CSR). Dieser Begriff wird benutzt, um zu beschreiben, was manche als die Verpflichtung eines Unternehmens sehen, die Bedürfnisse jener zu erfüllen, mit denen es in allen Aspekten seines Geschäfts zu tun hat, einschließlich der Mitarbeiter. Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung ist verbunden mit dem Grundsatz der Nachhaltigkeit, der besagt, dass Unternehmen Entscheidungen nicht nur aufgrund finanzieller und wirtschaftlicher Faktoren treffen sollen, sondern auch entsprechend der sozialen und ökologischen Konsequenzen ihrer Tätigkeit.

Ein Unternehmen, das Diversity Management einführt, kann sich ethisch verantwortungsvoll für Mitarbeiter und Gesellschaft zeigen, Ausgrenzungen und Diskriminierungen unterbinden und seine gesellschaftlichen Beziehungen verbessern. Das „moralische“ Argument manifestiert sich in einer Strategie der Veränderung, deren Schwerpunkt darin liegt, eine inklusive, verantwortungsvolle Unternehmensstruktur zu schaffen, die die Unterschiede aller akzeptiert und würdigt – ein solches Arbeitsumfeld trägt dazu bei, dass sich jede/r geschützt, respektiert und fair behandelt fühlt.

5. DAS RECHTLICHE ARGUMENT FÜR DIVERSITY MANAGEMENT

In diesem Abschnitt untersuchen wir den gesetzlichen Rahmen in der Europäischen Union in den vergangenen zehn Jahren. Die Position der einzelnen Länder wird in einer kurzen Zusammenfassung für jedes Land in Anhang 2 dargestellt.

Es zeigt sich zunehmend, dass Menschen sich mit der gesellschaftlichen und ethischen Dimension ihrer Arbeit beschäftigen^x. Mitarbeiter erwarten, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter fair behandeln. In der Europäischen Union (EU) wird dieser Wunsch von der Gesetzgebung auf regionaler und Landesebene gestützt. Zwar gibt es in jedem der EU-Länder Unterschiede in der Gesetzgebung zu Fragen der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung, aber der Rahmen, der in EU-Richtlinien gesetzt wird, führt die nationalen Gesetze generell in dieselbe Richtung.

In den letzten zehn Jahren hat sich die EU fest dem Kampf gegen Diskriminierung verpflichtet. Die folgenden Verträge und Richtlinien beziehen sich auf Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung:

- Der Vertrag von Amsterdam, der 1999 in Kraft getreten ist, führte neue Bestimmungen ein, die es der EU ermöglichen, Gesetze vorzuschlagen, die Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, rassischer und ethnischer Herkunft, Religion, Glauben, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung zu bekämpfen.
- Die Ratsrichtlinie 2000/43/EC, die das Prinzip der Gleichbehandlung aller einführte, ungeachtet rassischer oder ethnischer Herkunft.
- Die Ratsrichtlinie 2000/78/EC bildete den allgemeinen Rahmen für die Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und bot ein Mindestmaß an Schutz vor Diskriminierung aufgrund von Religion, Glauben, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung. Die Richtlinie bezieht sich besonders auf:

- Bedingungen für den Zugang zu Beschäftigung oder Selbständigkeit, einschließlich der Auswahlkriterien, Einstellungsbedingungen und der Beförderung,
- den Zugang zu allen Arten beruflicher Anleitung, beruflicher Bildung, Weiterbildung und Nachschulung, einschließlich praktischer Arbeitserfahrungen,
- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, einschließlich Entlassungen und Bezahlung,
- die Mitgliedschaft in und Beteiligung an einer Organisation von Arbeitern oder Arbeitgebern oder einer Organisation, deren Mitglieder einen bestimmten Beruf ausüben, einschließlich der Vorteile, die solche Organisationen bieten.

Entsprechend der Richtlinie müssen Arbeitgeber sicherstellen, dass sie den Bedarf Behinderter berücksichtigen. Einige Unterschiede in der Behandlung aufgrund des Alters sind dann keine Diskriminierung, wenn sie nach nationalem Recht durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt sind, wie im Fall der Festlegung von Mindestbedingungen im Hinblick auf das Alter für den Zugang zum Arbeitsmarkt.

Die Richtlinie erlaubt den EU-Mitgliedsstaaten, eigene Antidiskriminierungsmaßnahmen einzuführen, und verlangt gleichzeitig, dass sie dasselbe allgemeine Schutzniveau vor Diskriminierung bieten, wie es in der Richtlinie dargestellt ist.

Die beiden oben genannten Richtlinien befassten sich nicht mit geschlechtlicher Diskriminierung, weil diese das Thema mehrerer Richtlinien seit 1975 war. Der Vertrag von Amsterdam, auf den oben verwiesen wurde, verschärfte die Bestimmungen gegen Diskriminierung wegen der Nationalität.

- Eine weitere Richtlinie zur Gleichbehandlung ohne Berücksichtigung von Religion oder Glauben, Alter oder sexueller Orientierung wurde der Kommission im Juli 2008 vorgelegt und durch eine Ratsentschließung im April 2009 bestätigt; aber sie bezieht sich nicht direkt auf den Arbeitsmarkt.
- Der Vertrag von Lissabon trat am 1. Dezember 2009 nach der Ratifizierung durch alle EU-Mitgliedsstaaten in Kraft. Er ergänzt vorhandene EU-Verträge (ersetzt sie aber nicht) und führt viele Veränderungen ein, die sich auf die Art auswirken werden, welche Entscheidungen in der Gesetzgebung der EU getroffen werden. Der Vertrag verweist auf die Grundrechtecharta, die der Europäische Rat 2000 verabschiedet hat, und der die individuellen Rechte im Hinblick auf Würde, Freiheiten, Chancengleichheit, Solidarität, Bürgerrechte und Justiz formuliert. (Großbritannien und Polen haben erreicht, dass sie von der Charta ausgenommen werden können, und auch die Tschechische Republik hat sich diese Option gesichert.) Eines der Ziele des Vertrages ist es, ein Europa mit Recht und Würde, mit Solidarität und Sicherheit zu fördern – und die Grundrechtecharta in das europäische Recht einzuführen. Auf die Charta wird im Vertrag verwiesen, und sie wird damit rechtlich bindend, aber der vollständige Text erscheint dort nicht.^{xiv}

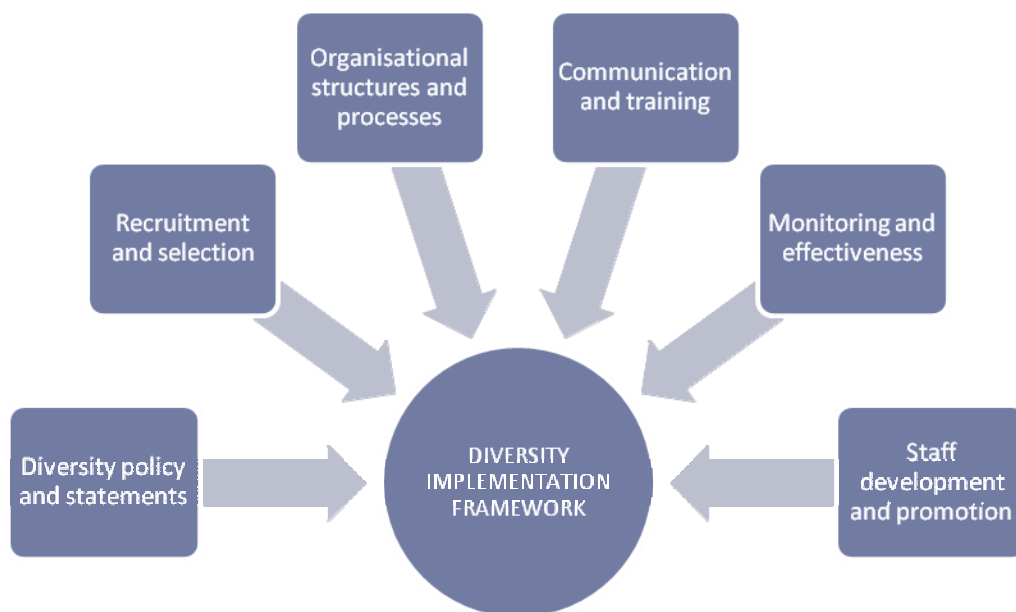
Die Republik Irland und Großbritannien sind^{xi} derzeit von den europäischen Regeln zum Asyl, zu Visa und Immigration ausgenommen, und im Rahmen des neuen Vertrages haben sie das Recht auf Ausnahmen in dem gesamten Bereich der Justiz und Innenpolitik. Für Dänemark gilt eine ähnliche Vereinbarung.^{xiv}

6. EIN RAHMEN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT

Es ist nicht realistisch anzunehmen, dass Diversity Management in jedem Unternehmen in jedem Land in der Europäischen Union auf dieselbe Art umgesetzt werden sollte. Der Ausgangspunkt unterscheidet sich zwangsläufig je nach dem rechtlichen Rahmen, der in den letzten 40 Jahren vorhanden war und der Art, in der Unternehmensmanagement und –praxis sowie die politische Arena sich in diesem Zeitraum entwickelt haben. In manchen großen Unternehmen wird es ausgefeilte Mechanismen für die Umsetzung geben, gepaart mit sehr detaillierten und vorgeschriebenen Prüfungen. Solche Vorgänge und Verfahren werden in kleinen Unternehmen wahrscheinlich für überbürokratisch und unpraktisch gehalten, unabhängig davon, ob sie kommerziell oder gemeinnützig sind.

Der Rahmen, den wir für die Umsetzung vorstellen (siehe Abbildung 3) stellt deshalb die Bereiche dar, mit denen man sich beschäftigen sollte und in denen Maßnahmen gefordert sind – aber wie das geschieht, lässt sich an die besonderen Umstände des Unternehmens anpassen. Worauf es ankommt ist, dass die Direktoren, Eigentümer, Manager und Mitarbeiter sich dafür engagieren, Fortschritte zu machen und alle Anstrengungen unternehmen, um aus ihrem Unternehmen einen gerechteren und faireren Arbeitsort für alle jetzigen und zukünftigen Mitarbeiter zu machen. Indem sie dies tun, werden sie die Unternehmensleistung verbessern und zeigen, dass sie rechtlich auf dem neuesten Stand sind. Um Diversity Management umzusetzen, bedarf es des Engagements und der Entschlossenheit der Unternehmensleitung, aber dies muss ergänzt werden durch eine positive Einstellung der Mitarbeiter. Letzten Endes sollte man versuchen, externe Beteiligte an der Vereinbarung und Förderung der Regeln zu beteiligen. Es ist wichtig, sich weithin zu beraten und viele an der Entwicklung und Umsetzung dieser Regeln zu beteiligen.

Abbildung 3. Ein Rahmen für die Umsetzung von Diversity Management



Die Komponenten des Rahmens in Abbildung 3 werden in den folgenden Abschnitten erklärt.

6.1 VIelfALT: REGELN UND ERKLÄRUNGEN

Ein guter Ausgangspunkt für die Einführung von Diversity Management ist die Entwicklung und Vermittlung von Regeln und Normen für die folgenden Bereiche:

- Respekt für das Individuum
- Eine Erklärung zum Ziel, Vielfalt unter den Mitarbeitern (und den Kunden/Lieferanten) zu fördern, zu schätzen und mit ihr umzugehen
- Die Verpflichtung, Chancengleichheit für alle zu bieten, insbesondere im Hinblick auf Rekrutierung, Entlohnung und Beförderung
- Null Toleranz bei Belästigungen und Mobbing am Arbeitsplatz und die Verpflichtung, sie zu verhindern
- Anerkennung der Vorteile eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Freizeit für alle Mitarbeiter

Die Leitlinie zu Regeln und Normen sollte die Kernwerte des Unternehmens widerspiegeln, die durch Diskussion der Leitungsebene des Unternehmens und Beratung mit den Mitarbeitern ermittelt wurden. Regeln und Vorgaben zur Bekämpfung von Mobbing und Belästigungen können Teil einer gesamten Diversity Management-Leitlinie sein, oder gesondert formuliert werden. Die Leitlinie zum Diversity Management, die vereinbart wird, ist ein wichtiges Hilfsmittel bei der Entwicklung der Unternehmenskultur und –identität. Es ist wichtig, dass das Unternehmen die Regeln der Leitlinie mit Leben füllen kann – sie sind nicht nur da, weil jeder sie hat, oder um nach Außen hin ein gutes Image vorzuweisen. Deshalb kann es sein, dass das Unternehmen anerkennen muss, dass noch ein weiter Weg zu gehen ist, um die Regeln zum Diversity Management Wirklichkeit werden zu lassen. Dies wird sich in dem Maßnahmenplan widerspiegeln (siehe Abschnitt 6.2 f.). Die Leitlinie zum Diversity Management sollte in der Kommunikation wie folgt weit verbreitet werden:

- An die Mitarbeiter
- In Stellenanzeigen und Hinweisen auf der Website für die Rekrutierung
- Bei anderen Beteiligten, Aktionären, Kunden, Lieferanten, Kontaktpersonen, Geschäftsvertretern
- Auf der Website des Unternehmens
- In Anzeigen und Broschüren
- In Berichten wie dem Jahresbericht oder anderen relevanten Aktivitäten

Bei Anzeigen, Broschüren, Handzetteln oder sogar Visitenkarten kann es nützlich sein, eine Kurzversion der Leitlinie mit einem Verweis auf die gesamte Erklärung auf der Website abzudrucken. Neben einer Webseite, die die Leitlinie zur Vielfalt darstellt, sollten Links zu anderen Teilen der Firmenwebseite vorgesehen werden, die ebenfalls schwerpunkthaft vom Diversity Management betroffen sind; insbesondere Personalgewinnung und -management, Auswahl und Beförderung.

Beispiele für Leitlinien zu Vielfalt und Chancengleichheit einer Auswahl bekannter europäischer Unternehmen werden in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4. Beispiele für Erklärungen zum Diversity Management von Unternehmen in der Europäischen Union

<p>Lloyds TSB</p>	<p>Unser Ansatz für Vielfalt</p> <p>Unser Engagement für Vielfalt beginnt an der Spitze des Unternehmens. Unser Leitungsausschuss zeichnet unsere Strategie für Vielfalt ab.</p> <p>Wir wissen, dass unser geschäftlicher Erfolg davon abhängt, dass wir für den Bedarf der Kunden und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gruppen sensibel sind.</p> <p>Wir wollen ein Umfeld schaffen, in dem alle Mitarbeiter zum Erfolg beitragen können, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Behinderung, sexueller Orientierung oder Religion. Wir erreichen dies durch positive Initiativen für unterrepräsentierte Gruppen und Schulungen unserer Manager im Bewusstsein für Vielfalt. Wir überprüfen die Wirkung unserer Programme ständig.</p> <p>Quelle: http://www.lloydstsb.com/about_itsb/equality_and_diversity_page.asp</p>
<p>Bertelsmann AG</p>	<p>Vielfalt bei Bertelsmann</p> <p>Vielfalt bedeutet letzten Endes, jede Person auf der individuellen Ebene zu sehen, mit ihrem Talent, ihren Fähigkeiten und Meinungen. Damit unser Unternehmen wachsen und innovativ sein kann, müssen wir diese Einzigartigkeit nicht nur gutheißen, wir müssen aktiv versuchen, eine Belegschaft aufzubauen, die den Reichtum vieler Kulturen und Hintergründe integriert und kultiviert.</p> <p>Es ist die Strategie des Unternehmens, allen Bewerbern und Mitarbeitern gleiche Chancen zu bieten. Es ist Unternehmensregel und wird es bleiben, gleiche Beschäftigungschancen zu sichern und Diskriminierung auf der Grundlage von Rasse, Farbe, Religion, Geschlecht (einschließlich Schwangerschaft, Geburt oder damit zusammenhängender Umstände), sexueller Orientierung, Behinderung, Gesundheitszustand, nationaler Herkunft, Vorfahren, Alter, Familienstand, des Status' als Veteran oder eines anderen Status', der durch lokales, Landes- oder Bundesrecht geschützt ist, zu verbieten.</p> <p>Jede Form gesetzeswidriger Belästigung im Zusammenhang mit diesen Faktoren ist ausdrücklich verboten.</p> <p>Um für Behinderte gleiche Beschäftigungschancen zu sichern, wird das Unternehmen angemessene Vorkehrungen für die bekannten körperlichen oder mentalen Begrenzungen einer ansonsten qualifizierten Person treffen, solange sich daraus keine Schwierigkeit für den Geschäftsbetrieb ergibt. Bei Bertelsmann geht es immer um den Menschen. Menschen sind der Antrieb für unsere Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen. Wir geben uns alle Mühe, für einen Arbeitsplatz zu sorgen, an den unsere Mitarbeiter jeden Tag zurückkommen wollen.</p> <p>Quelle: http://createyourowncareer.com/Working-at-Bertelsmann/Our-Values/Diversity.html</p>
<p>Indesit, Italien</p>	<p>Verantwortlichkeitsbericht</p> <p>Respekt für das Individuum und seine Grundrechte ist ein leitendes Prinzip des Unternehmens Indesit, und zwar eines, das durch die förmliche Übernahme der Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation getragen wird (zitiert im Kodex der Geschäftsethik des Unternehmens). Indesit hat Regeln der Internationalisierung eingeführt, deren Grundlagen darin bestehen, die Kulturen und geographischen Besonderheiten der Mitarbeiter und der Orte, an denen die Firma tätig ist, zu respektieren, zu kennen und zu verstehen. Sie hat die Integration ihrer Mitarbeiter ohne Ansehen von Geschlecht, Religion, Politik und Kultur immer begünstigt. Die Ergebnisse dieser Einstellung sind deutlich erkennbar und lassen sich in zwei einfachen Statistiken zusammenfassen: Ein Viertel aller Vorgesetzten sind keine Italiener, und zwei Drittel der Belegschaft sind Frauen.</p>

	<p>Quelle: Responsibility Report 2008 at http://www.indesitcompany.com/inst/en/social_resp/docs/RR_2008_Eng.pdf</p>
COCO-MAT, Griechenland	<p>Die Philosophie von COCO-MAT beruht auf dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung konzentriert sich auf 4 Grundprinzipien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Herstellung natürlicher und hochwertiger Produkte • Der Kundenzufriedenheit • Der Mitarbeiterzufriedenheit • Gesellschaftlichem Engagement <p>Dem Management von COCO-MAT liegt daran, allen Mitarbeitern gleiche Chancen zu bieten. COCO-MAT hat im Lauf der Jahre ein sehr multikulturelles und vielsprachiges Arbeitsumfeld geschaffen. Viele Mitarbeiter sind Flüchtlinge aus Ländern wie Russland. Genauso wichtig ist es, darauf hinzuweisen, dass COCO-MAT gleiche Entwicklungschancen für Menschen mit Behinderung fördert und anbietet. COCO-MAT will ein gesellschaftlich verantwortlicher Partner in seiner Gemeinschaft sein, die er auf viele Arten und mit verschiedenen Methoden fördert, sei es als Sponsor für Sportmannschaften, -vereine und Kulturveranstaltungen oder durch die Finanzierung von Aktivitäten mit ökologischem Hintergrund oder Informationskampagnen sowie durch Hilfe für die, die sie brauchen (Ältere, Flüchtlinge, Menschen mit Behinderung usw.).</p> <p>Neun Nationalitäten und sieben Religionen vereinen sich in der Belegschaft von COCO-MAT zu einem Mosaik, das beständig neue Ideen hervorbringt. Die Mitarbeiter, die hier arbeiten, sind Freunde aus aller Welt. Menschen mit Behinderung, Flüchtlinge aus dem Balkan – wo immer sie herkommen (Griechenland, Spanien, China, Kurdistan, Indien, Russland oder Frankreich), sie können immer zu einem guten Essen zusammenkommen, um Meinungen und Wissen auszutauschen. Die wichtigste Investition von COCO-MAT sind die Mitarbeiter, die den Traum von der Chancengleichheit wahr werden lassen.</p> <p>Quelle: (http://www.coco-mat.com/site/en/personel) and (http://www.coco-mat.com/site/en/profile)</p>
Dublin Bus Company, Irland	<p>‘Chancengleichheit und Vielfalt – was wir wollen’</p> <p>Vielfalt besteht aus den individuellen Fähigkeiten, Bildungsqualifikationen, der Arbeitserfahrung, den kulturellen Hintergründen, Sprachen und anderen wichtigen Eigenschaften und Erfahrungen, die wir zum Arbeitsplatz mitbringen. Es geht darum, die positiven Aspekte dieser Unterschiede mit den geschäftlichen Zielen des Unternehmens zu verbinden.</p> <p>Diversity Management lässt sich als die Schaffung eines Umfeldes definieren, in dem jeder sein gesamtes Potential ausschöpfen kann und viele individuelle Fähigkeiten, Talente und Perspektiven geschätzt und unterstützt werden. Dies hilft uns, unseren Kunden hochwertige Dienstleistungen anzubieten, die Moral der Mitarbeiter zu verbessern, Fehlzeiten zu verringern und echtes Teamwork zu entwickeln.</p> <p>Quelle: www.dublinbus.ie</p>
Praia D’el Rey, Golf- und Strandanlage (The Beltico Group), Portugal	<p>Die Beltico setzt große Erwartungen in Mitarbeiter, um gesetzte Ziele zu erreichen. Wir lassen unsere Handlungen von starken menschlichen Regeln leiten und glauben, dass unser Erfolg von der Qualität unserer Mitarbeiter abhängt.</p> <p>Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unserer Mitarbeiter, um unseren Kunden hochwertigen Service anzubieten und unsere Position auf dem Markt des Luxustourismus in der westlichen Region zu festigen. Wir haben in den vergangenen Jahren Maßnahmen entwickelt, die entscheidend zum Wohlbefinden aller beigetragen haben, ebenso wie Professionalität und Wachstum im Unternehmen.</p>

	<p>Rekrutierung Die Beltico Group hat in Portugal derzeit mehr als 400 Mitarbeiter, von denen 53 % mit einem Durchschnittsalter von 35 Jahren fest eingestellt sind. Wir beschäftigen Mitarbeiter aller Altersgruppen und mit unterschiedlichen Hintergründen. Wir haben durch die Einstellung der richtigen Mitarbeiter höchste Qualität erreicht – Mitarbeiter, die leidenschaftlich, motiviert, dynamisch, starke und konzentrierte Kommunikatoren sind und auf die Ergebnisse achten.</p> <p>Quelle: Unternehmenswebsite http://www.praia-del-rey.com/520/hr-policies.htm</p>
--	---

Nachdem man sich auf eine Erklärung zu den Regeln für die Vielfalt geeinigt oder bestehende Regeln überprüft hat, ist der nächste Schritt die Erstellung eines Maßnahmenplanes, um die Regeln in die Praxis umzusetzen. Dazu wird es notwendig sein, die bestehenden Methoden und Verfahren zu prüfen, um Barrieren zu beseitigen, die Vielfalt am Arbeitsplatz behindern, und spezielle Ziele zu setzen, was in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden soll. Dabei ist es auch erforderlich sicherzustellen, dass die Regeln, Methoden und Verfahren dem rechtlichen Rahmen des jeweiligen Landes und den Verfahrensregeln entsprechen, die zuständige öffentliche Stellen erlassen haben.

Die Hauptbereiche, die im Maßnahmenplan in Betracht gezogen werden müssen, werden in den folgenden Abschnitten diskutiert.

6.2 PERSONALGEWINNUNG UND -AUSWAHL

6.2.1 STELLENANZEIGEN

Derzeitige und künftige Mitarbeiter müssen die Regeln für das Diversity Management des Unternehmens / der Organisation kennen, besonders dann, wenn es um Personalgewinnung und -Auswahl geht. Es ist wichtig, dass Stellenanzeigen eine kurze Aussage zu diesen Regeln enthalten.

Als nächster Schritt muss sichergestellt werden, dass Stellenanzeigen nicht diskriminierend sind und Vielfalt unterstützen. Prüfen sie, dass Stellenanzeigen und -beschreibungen niemanden wegen seiner ethnischen / nationalen Gruppe, seiner Religion, des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, des Alters, einer Behinderung oder des Familienstandes von der Bewerbung ausschließen.

Stellenanzeigen sollten weit verbreitet werden, durch Anzeigen in der Presse oder auf Websites, private oder öffentliche Agenturen oder Stellenbörsen. Wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter immer wieder in der Familie, bei Freunden und allgemeinen Geschäftskontakten findet, läuft es Gefahr, bestimmte Gruppen indirekt zu diskriminieren, und wenn es immer Mitarbeiter mit ähnlichem Hintergrund beschäftigt, begrenzt es wieder die Talenteserven, derer es sich bedienen kann.

6.2.2 STELLENBESCHREIBUNG

Eine gute Stellenbeschreibung sollte kurz, knapp und direkt sein und die Stellenbezeichnung, das Ziel der Stelle, die Hauptaufgaben enthalten und aussagen, mit wem der Mitarbeiter zusammenarbeiten wird. Sie sollte kein vages Szenario beschreiben, in dem ein ganzer Wust von "möglichen" Aufgaben beschrieben wird. Statt dessen sollte sie sich auf die wichtigsten Aufgaben und Funktionen beschränken und diese beschreiben.

6.2.3 PERSÖNLICHE ANFORDERUNGEN

Die persönlichen Anforderungen sollten mit der Stellenbeschreibung verbunden sein und Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse nennen, die für die Stelle gebraucht werden. Arbeitgeber unterteilen oft nach "grundlegenden Anforderungen / Voraussetzungen" und "wünschenswerten Anforderungen / Voraussetzungen". Die Anforderungen können u. U. den möglichen Bewerberpool stark eingrenzen – allzu oft wollen Verantwortliche solche Mitarbeiter einstellen, die denselben Hintergrund haben wie sie selbst, wie bereits beschäftigte Mitarbeiter oder wie der Vorgänger auf der jetzt freien Stelle. Dies kann die Größe des Talentpools dramatisch begrenzen. Deshalb sollte darauf geachtet werden, die Menge möglicher Bewerber nicht unabsichtlich dadurch zu begrenzen, dass in der Stellenbeschreibung Kriterien genannt werden, die nur eine geringer Teil möglicher Kandidaten erfüllen kann und/oder die Menschen aus anderen Ländern oder mit anderen Arbeitshintergründen ausschließen.

Personalmanager im Gesundheitswesen, Irland

"Die Fähigkeiten von Mitarbeitern, die keine EU-Staatsangehörigen sind, waren für das Unternehmen ein großer Aktivposten. Die Ankunft afrikanischer oder asiatischer Mitarbeiter wurde sehr begrüßt. Wir waren glücklich, als wir entdeckten, dass das Niveau der Krankenpflegeausbildung in Kenia und auf den Philippinen so hoch war"

6.2.4 FLEXIBLE ARBEITSMUSTER

Es ist wünschenswert, flexible Arbeit und Arbeitszeiten zu erlauben und dies in Stellenanzeigen und Nachrichten bekanntzumachen. Dies kann in der Form von geteilten Arbeitsplätzen, Teilzeitarbeit oder leicht verkürzter Arbeitszeit im Vergleich mit der Norm für Vollzeitmitarbeiter oder flexiblen Arbeitszeiten geschehen, und in manchen Situationen kann sogar Heimarbeit möglich sein. Flexible Arbeit kann die Arbeit aus mehreren Gründen attraktiver machen – zum Beispiel wegen familiärer oder Pflegeverpflichtungen, um es dem Mitarbeiter zu ermöglichen, ein Teilzeitstudium aufzunehmen oder sich anderweitig fortzubilden oder zu engagieren. So können weitere Talente, Kenntnisse und Ideen an den Arbeitsplatz gebracht werden.

6.2.5 DIE ENGERE WAHL

Die engere Auswahl sollte durch mehr als eine Person getroffen werden, um Vorurteile oder Einseitigkeit zu vermeiden. Wer zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird, sollte auf der Grundlage von Nachweisen ausgewählt werden, dass er/sie die Kriterien erfüllt oder übertrifft, die in den persönlichen Anforderungen beschrieben sind.

In vielen Ländern ist es jetzt üblich, dem Lebenslauf oder Bewerbungsformular kein Foto beizufügen oder persönliche Daten wie Alter oder Geburtsdatum, Familienstand oder ethnische oder nationale Zugehörigkeit usw. zu nennen. Dies ist nicht die Norm in der gesamten Europäischen Union – bedenken Sie, dass diese Daten, wenn sie enthalten sind, kein entscheidender Faktor für die engere Wahl sein sollten, weil das diskriminierend wäre. (Hinweis: Bestimmte Details werden für Kontrollzwecke gesammelt, aber dies sollte in überwachender Form und getrennt vom Bewerbungsformular durch Mitarbeiter der Personalabteilung vor der Überlegung geschehen, den Bewerber in die engere Wahl zu nehmen.)

Die Form von Lebensläufen ist weltweit sehr unterschiedlich und kann auch von der Art des Arbeitsplatzes abhängen. Wenn Sie einen Lebenslauf erhalten, der nicht der Norm entspricht, die Sie erwarten, sortieren Sie

den Kandidaten nicht gleich aus – Sie könnten die Chance verpassen, einen wirklich guten Mitarbeiter einzustellen.

6.2.6 VORSTELLUNGSGESPRÄCHE

Wenn Sie Kandidaten zum Vorstellungsgespräch einladen, ist es ratsam, ihnen zu sagen, was Sie erwarten und wer das Gespräch führt – besonders, wenn es sich um ein Gremium handelt – und ob von ihnen erwartet wird, dass sie Tests durchlaufen oder eine Präsentation vorführen müssen, und wenn ja, wer bei der Präsentation anwesend sein wird.

Im Vorstellungsgespräch sollten Sie keine Fragen persönlicher Art stellen, etwa nach dem Familienstand, der sexuellen Orientierung, religiösen Ansichten, nach der Familie oder der Absicht, eine Familie zu gründen. Diese Fragen sind potenziell diskriminierend müssen vom Bewerber nicht beantwortet werden.

Bevor Sie jemanden für eine Stelle auswählen, sollten Sie die Arbeitsberechtigung in Ihrem Land entsprechend dem Einwanderungs- und Arbeitsrecht überprüfen.

Leiter der Abteilung Wissenschaft und Technik einer Personalvermittlung, Großbritannien

"Wenn jemand Auslandserfahrungen hat, ist das Hauptproblem, die erste Stelle in Großbritannien zu finden und beweisen zu können, dass er entsprechend den britischen Standards arbeiten kann. Wenn er aber in seiner Heimat für ein multinationales Unternehmen gearbeitet hat, sind dort die Standards genauso hoch. Dann geht es darum, das im Lebenslauf als Nachweis zu erwähnen."

6.2.7 KONTROLLE DER PERSONALGEWINNUNG

Viele Unternehmen überprüfen heutzutage ihre Gesprächstermine auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Behinderung, Alter, Religion, die Frage, ob es abhängige Kinder im Haushalt gibt oder Personen, gepflegt werden müssen. (In Großbritannien sind öffentliche Einrichtungen gesetzlich verpflichtet, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und Behinderungen zu erfassen.) Diese Informationen von Bewerbern werden zur Kontrolle *getrennt* von dem Bewerbungsformular gesammelt. Die Daten werden für Bewerber und Stelleninhaber abgeglichen und mit der Zusammensetzung des lokalen und/oder nationalen Arbeitsmarktes verglichen. Ziel dieser Kontrolle ist, zu überprüfen, ob die Antidiskriminierungsregeln richtig umgesetzt werden und um zu erkennen, wo Benachteiligungen stattfinden.

6.3 PERSONALENTWICKLUNG / BEFÖRDERUNG

6.3.1 PERSONALENTWICKLUNG

Alle Mitarbeiter sollten denselben Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten und Schulungen haben und die unterschiedlichen Möglichkeiten kennen – unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer ethnischen/nationalen Zugehörigkeit und davon, ob sie Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigte sind. Unternehmen können Schulungen für den Bedarf einer speziellen Gruppe anbieten, z. B. Sprachkurse für Nichtmuttersprachler.

Wenn Sie von Mitarbeitern erwarten, dass sie Kurse mit auswärtiger Unterbringung besuchen, sollten Sie sie mit einer angemessenen Frist informieren, damit sie Vorkehrungen für die Zeit ihrer Abwesenheit treffen können.

6.3.2 BEFÖRDERUNG

Alle Mitarbeiter sollten über Beförderungschancen informiert werden und Gelegenheit haben, ihren Namen ins Spiel zu bringen. Wenn Sie eine leitende Stelle besetzen wollen und sowohl interne als auch externe Kandidaten haben, sollten alle Kandidaten auf dieselbe Art behandelt und befragt werden. Sie sollten den internen Bewerber nicht bevorzugen oder diskriminieren, nur weil er/sie schon Mitarbeiter ist.

Wenn Sie nur interne Kandidaten für eine Beförderung in Betracht ziehen, stellen Sie sicher, dass Ihre Bewertungen fair und gerecht sind. Wenn offenbar ist, dass es in Ihrem Unternehmen eine "Obergrenze" gibt – eine Ebene, über die bestimmte Gruppen von Mitarbeitern nie hinauskommen – sollten Sie die Verfahren im Unternehmen untersuchen und versuchen, Diskriminierung auszuschalten.

6.3.3 GLEICHE BEZAHLUNG

Das Prinzip "gleicher Lohn für gleiche Arbeit" wurde ursprünglich im Hinblick auf Männer und Frauen eingeführt und in der Ratsrichtlinie [75/117/EEC](#) dargestellt. Mitarbeiter, für die dieses Prinzip nicht angewandt wird, müssen das Recht haben, ihre Forderungen gerichtlich durchsetzen zu können^{xii}. Dieses Prinzip wurde jedoch im Rahmen der Verpflichtung, gleiche Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter zu bieten, mit Verweis auf andere Gründe wie Rasse, ethnische Herkunft sowie Glauben und Religion, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung ausgeweitet (2000/43/EC and 2000/78/EC).

6.3.4 MITARBEITERMONITORING

Das Profil der Mitarbeiter im Unternehmen sollte ebenfalls untersucht werden, um festzustellen, wie es zum Profil des Arbeitsmarktes passt. Trends sollten im Lauf der Zeit überwacht werden. Die Untersuchung kann auch die Beteiligung an Schulungsprogrammen und Beförderungen einschließen. Sie sollten den Mitarbeitern erklären, dass diese Maßnahmen sicherstellen sollen, dass alle Mitarbeiter denselben Zugang zu Schulungen, Beförderungen und anderen Möglichkeiten haben und dass alle Informationen streng vertraulich behandelt werden. Es ist wichtig zu bedenken, dass Unterschiede zwischen Gruppen nicht unbedingt schlecht sein müssen und dass es vernünftige und nicht diskriminierende Gründe für die Unterschiede geben kann. Tatsächlich wäre es sehr überraschend, wenn es keine Unterschiede zwischen Gruppen gäbe. Die wichtigste Frage ist. "Warum gibt es einen Unterschied?"; danach ist zu bedenken, was zu tun ist.

Eine viel gebrauchte Regel für die Bewertung von Unterschieden ist die Vierfünttelregel. Wenn eine Gruppe weniger als vier Fünftel der Quote der Gruppe mit der höchsten Erfolgsquote erreicht, kann dies auf eine Schiefelage hindeuten. Diese Regel lässt sich auch im Hinblick auf die Überwachung der Rekrutierung anwenden.

6.4 UNTERNEHMENSSTRUKTUREN UND -VERFAHREN

6.4.1 PERSONEN FÜR DIE UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT

In mittleren bis großen Unternehmen ist es wahrscheinlich, dass die Umsetzung von Diversity Management durch die Ernennung eines Beauftragten für Chancengleichheit und Vielfalt gestützt wird; es kann sogar ein Ausschuss für Chancengleichheit und Vielfalt gebildet werden. In kleineren Firmen (zum Beispiel mit weniger als 100 Mitarbeitern) sollte mindestens ein Direktor für Chancengleichheit und Vielfalt zuständig sein.

6.4.2 UMGANG MIT RASSISMUS

Rassismus verweigert Menschen ihre Grundrechte, Chancengleichheit und Respekt^{xiii}. Es ist sehr wichtig, dass rassistische Vorfälle sehr ernstgenommen werden und ein Disziplinarverfahren zur Folge haben, das dokumentiert und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden sollte. Dasselbe gilt für Belästigungen und Mobbing, die unten diskutiert werden und eine Form sein können, in der sich Rassismus manifestiert.

6.4.3 UMGANG MIT BELÄSTIGUNGEN UND MOBBING

Belästigungen und Mobbing dürfen am Arbeitsplatz nicht geduldet werden. Belästigung ist, allgemein gesprochen, unerwünschtes Verhalten, das die Würde von Männern und Frauen am Arbeitsplatz verletzt oder ein einschüchterndes, feindliches, degradierendes, erniedrigendes oder beleidigendes Umfeld schafft. Belästigungen können beleidigende Witze, persönliche Beleidigungen, andauernde Kritik, unerwünschter Körperkontakt oder die Tatsache sein, dass jemand "ausgeschlossen" wird. Sie können sich auf Alter, Geschlecht, Rasse, Behinderung, Religion, sexuelle Orientierung, Nationalität oder persönliche Eigenschaften von Personen beziehen und können andauern oder isolierte Vorfälle sein. Wichtig ist, dass die Handlungen oder Kommentare aus Sicht der Betroffenen erniedrigend und inakzeptabel sind. Es ist nicht die Absicht des Täters, sondern die Wirkung auf den Betroffenen, die Belästigung definiert. Belästigung kann bei Mitarbeitern Angst, Stress oder körperliche Krankheit auslösen. Sie kann zu vermehrter Abwesenheit, einem offensichtlichen Mangel an Engagement, schlechter Leistung und zu Resignation führen.

Mobbing kann als beleidigendes, einschüchterndes, bösartiges Verhalten oder Machtmissbrauch mit Mitteln gekennzeichnet werden, die den Betroffenen untergraben, erniedrigen, verunglimpfen oder verletzen sollen. Mobbing kann einschließen: Die Verbreitung böswilliger Gerüchte, beleidigendes Verhalten, jemanden lächerlich zu machen oder zu erniedrigen, Ausschluss oder Schikanen, unfaire Behandlung, erdrückende Beaufsichtigung oder Missbrauch von Macht oder Stellung, unerwünschte sexuelle Avancen, Drohungen oder unfundierte Kommentare über die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder die Blockierung von Beförderungen.

Mobbing und Belästigung geschehen nicht unbedingt von Angesicht zu Angesicht. Sie können schriftlich erfolgen, mit Bildern, E-Mails, Telefon- oder Computersystemen. Wer belästigt wird, scheint manchmal auf etwas Triviales überzureagieren, aber das kann nach einer Reihe vorangegangener Vorfälle oft der buchstäbliche „Tropfen“ gewesen sein, der das Fass zum Überlaufen brachte.

Arbeitgeber haben die Pflicht, für alle Mitarbeiter ein respektvolles Arbeitsumfeld zu sichern. Belästigungen und Mobbing bei der Arbeit können zu einem Zusammenbruch des Vertrauens in Sie als Arbeitgeber führen. Ein Mitarbeiter kann resignieren, sie verklagen oder eine Entlassung wegen Vertragsbruches verlangen.

Arbeitgeber sollten Regeln für den Umgang mit Belästigungen und Mobbing erlassen. Sie müssen nicht übermäßig komplex oder lang sein und können Teil anderer Personalregeln sein. Sie sollten eine Erklärung

enthalten, dass Belästigungen und Mobbing als Disziplinarverstöße behandelt werden und keinesfalls geduldet werden. Es sollte transparent für alle Mitarbeiter sein, welche Verfahren angewandt werden um Beschwerden nachzugehen und welche Maßnahmen folgen. Die angewandten Verfahren sollten von allen Betroffenen als fair angesehen werden. Es ist ratsam, in einem Personalhandbuch aufzuführen, was Belästigungen und Mobbing sind. Vertraulichkeit muss gegenüber der Person gewahrt werden, die sich beschwert und der, die Gegenstand der Beschwerde ist. In manchen Fällen kann es auch angemessen sein, einen Rechtsberater oder Mediator zu beteiligen, der mit beiden Parteien spricht. Dies kann ein Lösungsweg ohne formales Disziplinarverfahren sein. Mediation kann sehr nützlich sein, wenn Aussage gegen Aussage steht.

6.4.4 BEHINDERUNG

Die Richtlinie [2000/78/EC](#) bietet einen allgemeinen Rahmen für Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und im Beruf. Die Richtlinie erkennt im Fall von Behinderungen an, dass es diskriminierend sein kann, wenn keine "angemessenen Vorkehrungen" getroffen werden.

Von Unternehmen und Arbeitgeberorganisationen wird erwartet, dass sie im Arbeitsumfeld angemessene Anpassungen vornehmen, um Mitarbeitern oder potentiellen Mitarbeitern mit Behinderungen gleiche Chancen und gleichen Zugang zur Arbeit zu geben. Sie werden zum Beispiel einen ergonomischen Stuhl oder elektrische Hilfen in Betracht ziehen müssen oder angemessene Änderungen an der Art der Arbeit vornehmen müssen, die eine behinderte Person verrichten soll.

Arbeitgeber sollten im Hinblick auf die Fähigkeiten Behinderter keine vorgefasste Meinung haben – Sie sollten mit ihnen darüber sprechen, was sie an dem jeweiligen Arbeitsplatz können und was nicht. Außerdem sollten Sie Vertraulichkeit wahren.

6.4.5 POSITIVE DISKRIMINIERUNG

Wenn Mitglieder einer bestimmten Gruppe wie Frauen oder Menschen aus einer bestimmten ethnischen Gruppe in der Belegschaft oder bei Bewerbungen unterrepräsentiert sind, sollte dies erkannt und entsprechende Maßnahmen zur Regulierung dieser Ungleichheit ergriffen werden. Dies kann bedeuten, dass Sie Bewerbungen aus einer bestimmten Gruppe, die unterrepräsentiert ist, besonders unterstützen, oder Schulungskurse für bestimmte Gruppen durchführen.

Eine andere Art positiver Diskriminierung kann darin bestehen, Maßnahmen vorzusehen, die Mitarbeitern helfen, Regeln, Vorschriften und Arbeitsverfahren am Arbeitsplatz zu verstehen, die manchen Mitarbeitergruppen Schwierigkeiten bereiten können. Schulungen dienen auch der Vertrauensbildung und Stärkung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter.

6.5 KONTROLLE UND WIRKSAMKEIT

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Kontrolle der Umsetzung des Diversity Management in Ihrem *gesamten* Unternehmen und seinen Geschäftsbereichen.

6.5.1 ZIELE SETZEN

Der Maßnahmenplan, der vereinbart wird, wenn Sie beginnen, Diversity Management umzusetzen, sollte spezielle Ziele enthalten, und bei einem guten Managementstil sollten sie spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich begrenzt (SMART) sein: Beispiele für Ziele, die Sie setzen können, sind:

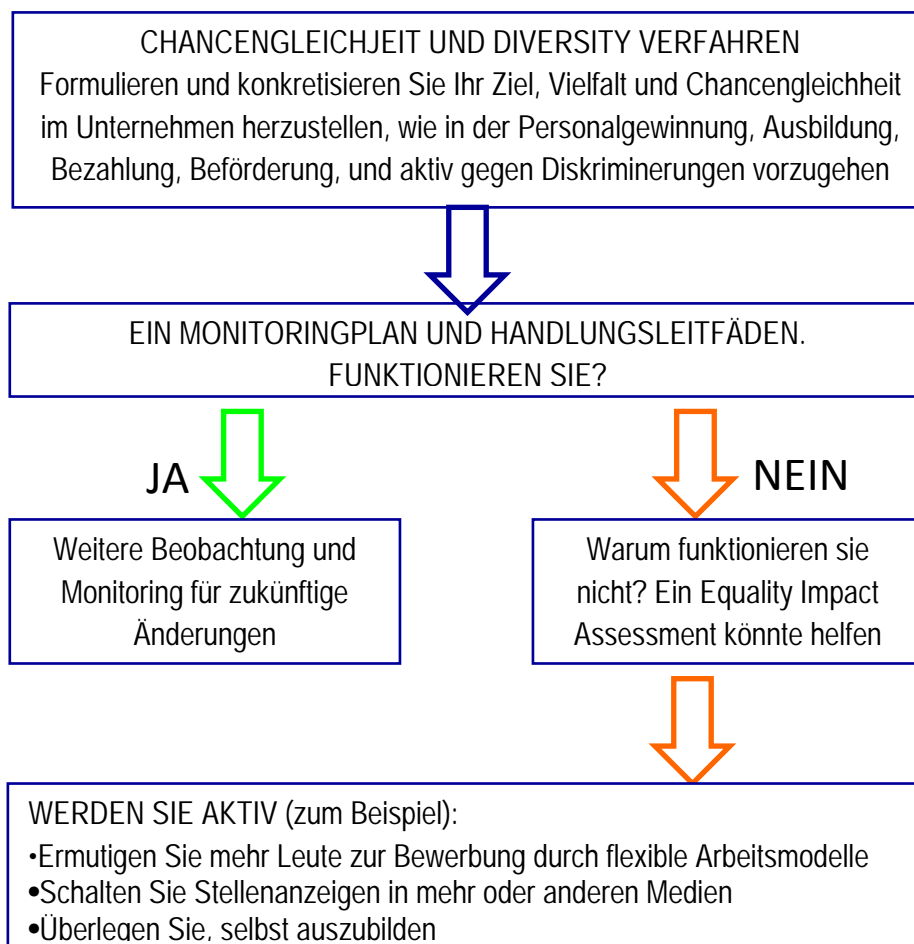
- Die Zahl von Managementstellen um X pro Jahr erhöhen, bei denen die Arbeitszeit geteilt werden kann.
- Freie Stellen in verschiedenen Medien und bei lokalen/Gemeinschaftsgruppen bekanntmachen, um mehr Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund anzuwerben.
- Den Anteil von Arbeitern, die Migranten sind oder ethnischen Minderheiten angehören, um x % in einem Zeitraum y zu steigern.
- Schulungen und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aus den unteren Rängen öffnen und nach Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit oder anderen Kriterien überwachen, wie sie in Anspruch genommen werden.
- Die Fluktuation um x % in einem Zeitraum y verringern.

Sie werden Ihre eigenen Erfolgsmaßnahmen bestimmen und in der Folge Ihre Leistung beim Erreichen dieser Ziele bewerten. Sie müssen auch entscheiden, wie oft Sie die Leistung überprüfen wollen – jährlich kann angemessen sein. Aber dies ist von den gesetzten Zielen abhängig.

6.5.2 KONTROLLE DES FORTSCHRITTS

Es ist wichtig, den Fortschritt zu kontrollieren, den Sie bei der Umsetzung von Diversity Management machen. Es reicht nicht aus, zu glauben, dass die Dinge sich in die richtige Richtung bewegen (oder nicht, je nachdem) – Nachweise sind eine wichtige Triebkraft für Veränderungen. Deshalb sollten Sie ein System und Verfahren einrichten, um sicherzustellen, dass die Regeln, die Sie vereinbart haben, in die Praxis umgesetzt werden.

Abbildung 5: Kontrolle ist für die Umsetzung von Diversity Management von größter Bedeutung



Quelle: Adaptiert aus ACAS, Delivering equality and diversity (www.acas.org.uk)

6.5.3 EQUALITY IMPACT ASSESSMENTS

Equality Impact Assessments (EIAs) werden als Mittel genutzt, die Gründe für ungleiche Erfolgsquoten von Mitarbeitern oder Bewerbern zu erkennen. Der Zweck eines EIA besteht darin, Regeln und die Arbeitsweise zu überprüfen. Sie müssen sich den Zweck verschiedener Regeln ansehen und prüfen, ob sie erreichen, was sie sollen, und ob sie direkt oder indirekt eine bestimmte Gruppe Mitarbeiter diskriminieren. Sie können dann entscheiden, ob die Regeln angepasst werden müssen.

Im Rahmen eines EIA sollte mit Mitarbeitern beraten werden, wie sie die Regeln und Verfahren wahrnehmen. Dies kann durch Gruppendiskussionen, Interviews oder eine Umfrage unter Ihren Mitarbeitern geschehen. Wenn möglich, sollten Sie auch Kunden Ihres Unternehmens befragen. Sie sollten relevante Daten nutzen, die in Ihrem Unternehmen vorhanden sind, z. B. Bewerbungsformulare oder Aufzeichnungen von Beschwerden.

6.6 KOMMUNIKATION UND SCHULUNG

6.6.1 KOMMUNIKATION

Die Kommunikation mit Mitarbeitern ist für das gesamte Vorgehen wichtig. Es ist ein deutlicher Vorteil, sie an Bord zu holen, um die Initiative zu unterstützen. Unternehmen und Organisationen sollten entscheiden, wie sie mit ihren Mitarbeitern kommunizieren – zum Beispiel über eine Intranet-Website, einen Newsletter oder eine Zeitschrift. Dies sollte dem Zweck dienen, wichtige Regeln und Normen am Arbeitsplatz zu verdeutlichen und das Verständnis und die Würdigung der unterschiedlichen Gruppen in der Belegschaft zu verbessern. Auch Schulungen sind ein Mittel der Kommunikation. Sie bieten eine Gelegenheit für Diskussionen und Rückmeldungen und befassen sich mit einer Vielzahl Themen. Ebenso bieten sich Meetings an.

Manager, Irland

"Kulturelle Unterschiede können von Zeit zu Zeit zu Missverständnissen führen. Deshalb ist es sehr wichtig, dass für die Mitarbeiter Regeln und Verfahren gelten, um einen Konflikt zu verhindern oder wirksam mit ihm umzugehen, wenn er entsteht.

Aus Sicht der Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie wissen, welche Systeme verwendet werden, und ihnen die Wichtigkeit klar ist, die Verfahren anzuwenden, wenn Missverständnisse oder Konflikte entstehen,"

"Die Regeln funktionieren ohne Wissen und Bewusstsein nicht. (...) Den Mitarbeitern sind diese Regeln vom ersten Tag an bewusst, und der Vorgesetzte stellt sicher, dass unangemessene Handlungen ausgeschlossen sind."

6.6.2 SCHULUNG

Unternehmen und Organisationen sollten ein Schulungsprogramm für Chancengleichheit und Vielfalt anbieten, das sich mindestens mit den folgenden Themen befassen sollte:

- Den Werten des Unternehmens/der Organisation im Hinblick auf Chancengleichheit und Vielfalt
- Wo Sie jetzt bei der Umsetzung der Regeln stehen, und was Sie erreichen wollen oder erwarten
- Warum Ihre Regeln wichtig sind: Das geschäftliche, moralische und rechtliche Argument für Vielfalt
- Dem Gesetz und was es in der Praxis bedeutet

- Den Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Regeln
- Schulung für Mitarbeiter, damit sie ihre kulturelle Identität reflektieren und ihr Verständnis für andere Kulturen verbessern können, die in der Belegschaft vertreten sind, unter besonderer Berücksichtigung der Kommunikationssysteme
- Den Regeln im Hinblick auf null Toleranz für Belästigung und Mobbing
- Leitlinien für Mitarbeiter, die mit der Rekrutierung und Auswahl befasst sind, einschließlich des kulturellen Bewusstseins und der Fähigkeit, ausländische Qualifikationen zu beurteilen
- Leitlinien für Mitarbeiter, die mit der Bewertung, Beförderung und disziplinarischen Angelegenheiten befasst sind
- Dem Gesamteindruck im Hinblick auf externe Beteiligte wie Kunden, Lieferanten, Aktionäre und öffentliche Einrichtungen

Desweiteren ist möglich, im Rahmen eines Einführungsprogramms eine Sitzung zum Thema Chancengleichheit und Vielfalt im Unternehmen/der Organisation durchzuführen, in der die Regeln erklärt werden und kurz auf die oben genannten Themen verwiesen wird. Kopien wichtiger Dokumente sollten zur Verfügung gestellt werden.

Arbeitgeber sollten erwägen, über verschiedene Glaubensrichtungen und kulturelle Praktiken aufzuklären, um Mitarbeiter zu ermutigen, unterschiedliche Religionen, Glaubensrichtungen und Bräuche zu verstehen und zu akzeptieren. Dies sollte gepaart sein mit der Akzeptanz unterschiedlicher Bekleidungen bei der Arbeit und helfen, praktische Lösungen zu finden, wenn diese im Konflikt mit Vorschriften stehen.

Für kleine Organisationen und Unternehmen ist es u.U. nicht praktikabel, eine vollständige Schulung zu Chancengleichheit und Vielfalt durchzuführen. Trotzdem sollten vorhandene und neue Mitarbeiter über die genannten Themen informiert werden. Alle Mitarbeiter sollten Kopien von Unterlagen erhalten, die die Regeln erklären und Verfahren für den Umgang mit Problemen im Zusammenhang mit Diversity Management beschreiben. Es kann auch in Betracht gezogen werden, den Mitarbeitern zu gestatten, externe Schulungen zu besuchen, die von anderen im privaten und öffentlichen Sektor durchgeführt werden.

7 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Ein Forschungsbericht der Europäischen Kommission, *The Costs and Benefits of Diversity* (2003) kommt zu dem Schluss, dass sich die wichtigsten Vorteile aus der Umsetzung von Regeln zum Umgang mit Vielfalt daraus ergeben, dass das Unternehmens- und Humankapital gestärkt wird. Neben dem Wissenskapital sind dies die wichtigsten immateriellen Vermögenswerte, die Unternehmen in vielen Sektoren nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen und Werte zu schaffen. Die Studie hat auch ermittelt, dass die mit der Umsetzung von Diversity Management verbundenen Kosten, wie die Kosten der Einhaltung von Gesetzen zur Diskriminierung, der Umsetzung von Programmen zur Veränderung der internen Kultur und der Managementaufwand sich in Grenzen halten. Die Studie legt nahe, dass die Umsetzung von Diversity Management von zwei internen Hindernissen beschränkt wird: Schwierigkeiten bei der Änderung der Unternehmenskultur und einem Mangel an Kenntnissen der Regeln für Vielfalt.

Wir haben in diesem Handbuch zweierlei versucht: I) die Vorteile und Notwendigkeit von Diversity Management aufzuzeigen und II) darzustellen, wie Diversity Management in einem Unternehmen oder einer Organisation umgesetzt werden kann.

Viele Studien zeigen, dass Diversity Management für Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmensleistung und die Beziehungen zu Beteiligten von Nutzen ist, insbesondere zu den Mitarbeitern. Trotzdem ist die unternehmerische, auf Wirtschaftlichkeit fußende Begründung für Diversity Management eigentlich das "Sahnehäubchen". Es ist wichtig zu bedenken, dass es sehr starke rechtliche Gründe und „moralische“ Argumente zugunsten der Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz gibt.

Viele Länder in der Europäischen Union haben mehrere Rezessionen durchlaufen und stehen in unterschiedlichen Ausmaßen immer noch vor wirtschaftlichen Problemen, in deren Folge viele Unternehmen ihre Belegschaft verkleinert und die Einstellung neuer Mitarbeiter zurückgestellt haben. Trotzdem sind die Werte, auf denen Unternehmen aufbauen, fundamental für unsere Gesellschaften und Volkswirtschaften. Diversity Management bezieht sich auf alle Aspekte des Personalmanagements und nicht nur auf die Personalgewinnung. In schwierigen Zeiten ist es für Unternehmen wichtig, hochqualifizierte Mitarbeiter in der Belegschaft zu halten. Die rechtliche Infrastruktur für faire und gerechte Beschäftigung ist in der gesamten Europäischen Union vorhanden. Jetzt ist es an der Zeit, dass Unternehmen und Organisationen sich den Wechsel zueigen machen, Chancengleichheit und Diversity Management einführen und hierzu Maßnahmenpläne erstellen und diese im Unternehmen umsetzen.

NÜTZLICHE WEBSITES IM ZUSAMMENHANG MIT VIELFALT, CHANCENGLEICHHEIT UND ANTI-DISKRIMINIERUNG

DEUTSCHLAND

<http://www.agg-ratgeber.de/> (deutsch/türkisch/englisch/russisch)

Eine Website, die rechtliche Informationen enthält und Beratung dafür bietet, wie auf Diskriminierung zu reagieren ist, und wer ein Anrecht auf Schadensersatz hat, Kontakte für Beratungsbüros usw. Bezieht sich auf Diskriminierung am Arbeitsplatz sowie im privaten und öffentlichen Bereich.

www.antidiskriminierungsstelle.de (deutsch)

Eine Website der Bundesregierung mit Informationen und Rat für den Kampf gegen Diskriminierung.

<http://www.migrationsrecht.net> (englisch/deutsch/türkisch)

Eine Website zur Gesetzgebung für Ausländer und Migranten.

ZUSAMMENFASSUNG VON GESETZEN ZU CHANCENGLEICHHEIT UND ANTI-DISKRIMINIERUNG

DAS AGG – ALLGEMEINES GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ 2006

Das Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), allgemein "Antidiskriminierungsgesetz" genannt, ist das wichtigste Gesetz in Deutschland, um Diskriminierung im Leben und bei der Arbeit zu verhindern und ihr entgegenzuwirken. Das AGG trat am 18. August 2006 in Kraft. Sein Ziel ist es, Diskriminierung auf der Grundlage von ethnischer Herkunft, Geschlecht, religiöser oder politischer Überzeugung, Behinderung, Alter und sexueller Identität zu verhindern. Um das Ziel der Chancengleichheit zu erreichen, werden die durch dieses Gesetz geschützten Personen mit bestimmten Rechten gegenüber Arbeitgebern und anderen ausgestattet, die diskriminierendes Verhalten an den Tag legen oder ihm nicht entgegenwirken.

Im Bereich Arbeit gilt das Gesetz für alle Aspekte der Beschäftigung, einschließlich der Voraussetzungen für die Beschäftigung, der Beförderung, der Auswahlkriterien, der Beschäftigungsbedingungen einschließlich des Gehalts und der Entlassung, des Zugangs zu Beschäftigungsdienstleistungen, der Schulung, Weiterbildung, Arbeitserfahrung usw.

Das Gesetz wendet sich gegen unterschiedliche Arten der Diskriminierung – die direkte Diskriminierung, die indirekte Diskriminierung (d. h. Diskriminierung, die sich aus scheinbar neutralen Vorschriften ergibt) und Belästigungen. Wenn ungerechte Diskriminierung am Arbeitsplatz stattfindet, hat der Mitarbeiter das Recht, sich zu beschweren (§ 13). Der Arbeitgeber ist dann verpflichtet, Maßnahmen gegen den Diskriminierenden zu ergreifen, z. B. durch eine Warnung, Abmahnung oder durch Entlassung, und die diskriminierte Person zu schützen (§ 12). Darüber hinaus kann der Mitarbeiter berechtigt sein, seine Arbeitsleistung zu verweigern, wenn dies zu seinem Schutz notwendig ist, weil der Arbeitgeber keine angemessenen Maßnahmen gegen die Diskriminierung ergriffen hat (§ 14).

Vertragliche oder nichtvertragliche Vereinbarungen im Arbeitsverhältnis, die dem Grundsatz der Nichtdiskriminierung zuwiderlaufen, sind nichtig.

Die Person, der Diskriminierung widerfährt, kann ein Anrecht auf finanzielle Entschädigung haben. Eine finanzielle Entschädigung muss zum Beispiel gezahlt werden, wenn jemandem ein Arbeitsplatz aufgrund der oben genannten Merkmale verweigert wird. Die Entschädigungssumme richtet sich in diesem Fall nach dem Gehalt, das die Person an diesem Arbeitsplatz erhalten hätte. Der Bewerber kann aber nicht verlangen, die Stelle zu bekommen (§ 7). Bestimmte Arten der Diskriminierung sind bei Bewerbungen aber gerechtfertigt. Wenn der Arbeitgeber zum Beispiel ausdrücklich eine *Tänzerin* für das Ballett, eine *Schauspielerin* usw. sucht, ist geschlechtliche Diskriminierung gerechtfertigt. Darüber hinaus kann Diskriminierung aufgrund von religiöser oder politischer Überzeugung gerechtfertigt sein (§ 9). Unter bestimmten Umständen kann eine religiöse Organisation sich weigern, für bestimmte Positionen Mitarbeiter einzustellen, die anderen Glaubens sind (ein Priester in der katholischen Kirche zum Beispiel muss katholisch sein). Im Gegensatz dazu dürfen Privatunternehmen Bewerber nicht nach deren Glauben auswählen.

Diskriminierung kann darüber hinaus vorübergehend gerechtfertigt sein, um die Zahl der Mitarbeiter aus einer bestimmten benachteiligten Gruppe in einem Unternehmen zu steigern.

Wenn jemand diskriminiert wird, muss er dies dem Arbeitgeber *innerhalb von zwei Monaten* nach dem Vorfall schriftlich melden, um Anspruch auf Schadensersatz zu haben.

TITAN S.A., GRIECHENLAND

Das Unternehmen TITAN S.A. hat in Zusammenarbeit mit dem hellenischen Netzwerk für gesellschaftliche Unternehmensverantwortung ein Bewertungsinstrument entwickelt, um das Ausmaß zu untersuchen, in dem bestimmte Regeln und Verfahren, die Diversity Management fördern, am Arbeitsplatz umgesetzt werden.

Das Instrument, das TITAN verwendet, beruht auf einem Handbuch für Diversity Management, das von einem grenzüberschreitenden Netzwerk großer europäischer Unternehmen entwickelt wurde, die im Diversity Management über ausgedehnte Erfahrungen verfügen und dem die BBC und die Lufthansa ebenso angehören wie Fachleute auf diesem Gebiet.

Das Instrument heißt "Contemporary Collaboration Framework" und ist eine elektronische Anwendung. Sein Hauptziel ist es, quantitative (z. B. die Gesamtzahl der Mitarbeiter, die Zahl der Mitarbeiter pro Abteilung, die Zahl weiblicher Mitarbeiter, die Zahl der beschäftigten Migranten usw.) und qualitative (z. B. umgesetzte Rekrutierungsstrategien, umgesetzte Regeln für das Diversity Management usw.) Daten zu bewerten. Das Instrument versucht, jede Art von Diskriminierung am Arbeitsplatz zu bewerten und ist nicht auf Geschlechterfragen begrenzt (wie Diskriminierung von Migranten, Mitarbeitern mit Behinderung usw.). Es hat die Form eines Fragebogens, der von den Vorgesetzten aller Abteilungen ausgefüllt wird. Die Ergebnisse werden von der Abteilung für gesellschaftliche Verantwortlichkeit ausgewertet. Letztere entwirft einen Bericht mit allen Schlussfolgerungen, der dem Vorstand vorgelegt wird. Es sei darauf hingewiesen, dass diese Schlussfolgerungen wichtige Rückmeldungen für Entscheidungen und die Gestaltung der Regeln geben.

ARAMARK HOLDINGS GMBH & CO. KG, DEUTSCHLAND

"Unsere Bemühungen, die Vielfalt zu fördern, haben sich positiv auf die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterfluktuation und die Abwesenheit vom Arbeitsplatz ausgewirkt." Aramark

Branche: Catering und Kundendienstmanagement

Mitarbeiter in Deutschland (2006): Ca. 6.000 aus mehr als 95 Ländern

Homepage: www.aramark.de

Der folgende Fall ist die Zusammenfassung einer Fallstudie von Victoria Kohler und Uli Böpple, veröffentlicht in *Petra Köppel, Dominik Sandner (2008) : "Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations",: Bertelsmannstiftung, S. 14-17.*

Aramark hat das Prinzip der internationalen und multikulturellen Vielfalt 2005 eingeführt und die Verpflichtung ausgedrückt, die Vielfalt der Mitarbeiter anzuerkennen und zu fördern und zu versuchen, die Vielfalt zu nutzen, um das Unternehmen zu stärken. Im November 2005 wurde Aramark in Anerkennung des Programms für Diversity Management als "Caterer des Jahres" ausgezeichnet.

Die Globalisierung hat Aramark eine Vielzahl von Chancen geboten: Neue Märkte, neue Geschäftsbeziehungen, neue Netzwerke.

Das Unternehmen ist überzeugt, dass Erfolg auf internationalen Märkten Sensibilität für andere Kulturen verlangt, und dass ein Unternehmen, das sich der Gleichbehandlung aller verpflichtet hat, für Mitarbeiter mit

unterschiedlichen kulturellen Hintergründen besonders attraktiv ist. Sie fühlen sich integriert und respektiert und wissen, dass sie Beförderungschancen haben. Dies führt zu größerem Einsatz, mehr Motivation und Kreativität. Eine Kultur der positiven Werte lockt auch potentielle Mitarbeiter an, die wertvolle Fähigkeiten und innovative Ideen einbringen können. Für Aramark lag der wirtschaftliche Nutzen auf der Hand.

"Das Diversity Management von Aramark hatte das Ziel, alle Mitarbeiter zu ermutigen, sich die Idee der Vielfalt zueigen zu machen, Respekt für andere Kulturen und Werte sicherzustellen und für diese Prinzipien bei der Zusammenarbeit mit Partnern, Lieferanten und Kunden zu werben. Als erster Schritt erschien die Erklärung "Gegen Diskriminierung, für Vielfalt", um das Engagement für die Vielfalt zu skizzieren; sie wurde vom Vorstand und später von allen leitenden Angestellten von Aramark bestätigt. Sie verpflichten sich dadurch, Diskriminierung zu bekämpfen und Respekt für alle Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zu zeigen, ungeachtet des kulturellen Hintergrundes, der Nationalität, der ethnischen Herkunft, der Religion, Weltanschauung, Hautfarbe, des Geschlechts, Alters oder einer Behinderung. Diese Verpflichtung ist jetzt von allen 6.000 Mitarbeitern unterzeichnet. Darüber hinaus hat Aramark die Charta für Vielfalt für deutsche Unternehmen unterzeichnet.

Seit Einführung des Diversity Managements im Jahr 2005 hat das Unternehmen umfangreiche Schulungen für Mitarbeiter auf allen Ebenen durchgeführt, um sich mit dem Thema Vielfalt näher zu befassen und die Sensibilität und Anerkennung für persönliche Unterschiede zu steigern. Viele Projekte wurden ins Leben gerufen, um das Mitarbeiterpotential zu erkennen, um die Motivation durch Würdigung und Respekt zu steigern und wirkliche Beiträge zum Unternehmenserfolg zu leisten. Die Bemühungen um die Förderung der Vielfalt haben sich positiv auf die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterfluktuation und die Abwesenheit vom Arbeitsplatz ausgewirkt. Einer unserer nächsten Schritte wird die Einführung einer Balanced Scorecard sein, um diesen Erfolg quantitativ messen zu können.

WEST MIDLANDS POLICE, GROSSBRITANNIEN

Angelehnt an: Race for Opportunity: Business Case for Race Handbook, sponsored by Lloyds TSB.

West Midlands Police hat sich der Rassenvielfalt verpflichtet, damit ihre Mitarbeiter die Gemeinschaften repräsentieren, für die sie arbeiten. Dies wird zu verbesserten Verfahrensweisen und besseren Beziehungen zu den Gemeinschaften führen. Diese verbesserte Interaktion sorgt für eine bürgerorientierte Polizei mit einem Fundament in der Gemeinschaft, die es der Polizei ermöglicht, die Kriminalität zu verringern und die Täter vor Gericht zu bringen. Die Strategien der Polizei beziehen Gleichheit, Rasse, Vielfalt, Belästigungen, Mobbing und Glaubensvielfalt ein, damit sie der bevorzugte Arbeitgeber ist.

Förderkurse für alle Ränge befassen sich in Schulungen mit der Rassenvielfalt. Je höher der Rang, desto gründlicher die Information. Die Leistung aller leitenden Beamten wird im Hinblick auf die Vielfalt im Rahmen ihrer lokalen Maßnahmenpläne für die Vielfalt gemessen. Alle Commander leisten Beiträge zu den lokalen Maßnahmenplänen und alle leitenden Managementteams sind an der Formulierung von Plänen beteiligt.

Die Pläne beschreiben die Strategie der Leitung für das Jahr und was sie hofft zu erreichen. Jede Kommandoeinheit lässt ihren Maßnahmenplan jährlich überprüfen. Die Polizei hat numerische Ziele im Hinblick auf die Rekrutierung, Entwicklung und den Verbleib von Polizeibeamten und -mitarbeitern aus ethnischen Minderheiten.

HEALTH SERVICE EXECUTIVE, IRELAND

Health Service Executive ist mit 140.000 Mitarbeitern der größte Arbeitgeber in Irland. HSE hat Mitarbeiter aus 117 Ländern, von denen 10 % keine Iren sind. Die größten Gruppen kommen aus Asien (5,6 %), EU/EWR

(2,47 %) und afrikanischen Ländern (1,65 %). Die Mehrheit der nichtirischen Mitarbeiter arbeitet direkt in Servicefunktionen: medizinisch/zahnmedizinisch, Krankenpflege, Hebammen und Experten für Sozialfürsorge.

Die Regeln zur Arbeitswürde von HSE erkennen das Recht aller Mitarbeiter an, mit Würde und Respekt behandelt zu werden und verpflichtet darauf, allen Mitarbeitern ein sicheres Arbeitsumfeld zu bieten, das frei ist von allen Formen von Mobbing, sexueller und anderer Belästigung. Die Regeln schützen Mitarbeiter vor Mobbing, sexueller und anderer Belästigung, gleichgültig, ob sie durch einen Arbeitskollegen, Patienten/Kunden, ein Mitglied der Öffentlichkeit, eine Geschäftskontaktperson oder eine andere Person verursacht wird, mit der Mitarbeiter im Lauf ihrer Arbeit in Kontakt kommen können. Die Regeln beschreiben ein Beschwerdeverfahren, das sicherstellt, dass Beschwerden unverzüglich und mit Sensibilität bearbeitet werden.

Bei diesem Arbeitgeber, der der Chancengleichheit verpflichtet ist, werden alle Mitarbeiter und möglichen Mitarbeiter ohne Ansehen von Geschlecht, Familienstand, sexueller Orientierung, Religion, Alter, Behinderung, Rasse oder Mitgliedschaft in der nicht sesshaften Gemeinschaft im Hinblick auf Rekrutierung, Auswahl, Bedingungen, Bezahlung, Ausbildung, Arbeitserfahrung und Aufstiegsmöglichkeiten gleich behandelt.

AUCHAN GROUP, PORTUGAL

Die Auchan Group ist in Portugal im Einzelhandel mit den Handelsmarken *Jumbo* und *Pão de Açúcar* tätig. Die Gruppe übernimmt in der Gemeinschaft, in der sie tätig ist, eine aktive Rolle und fördert und entwickelt mehrere Initiativen mit dem Ziel, ihre Aktivitäten in die Gesellschaft zu integrieren.

Seit 2001 verfolgt Auchan eine aktive Strategie der Integration Behinderter. Diese Strategie etabliert die Integration von zwei oder drei Bürgern mit körperlichen oder geistigen Behinderungen in jedem großen Supermarkt und mit mindestens einem Praktikumsplatz pro Jahr in jedem Supermarkt. Bis Ende 2004 hatte die Gruppe schon 26 Bürger mit Behinderungen und 5 Praktikanten integriert.

Heute hat die Gruppe 54 behinderte Mitarbeiter; bis 2010 sollen es 100 sein.

Über diese Integration hinaus fördert Auchan Praktika in Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Organisationen. 2005 förderte Auchan 19 Praktika. Diese Strategie umfasst auch die Entwicklung spezieller Dienstleistungen für behinderte Kunden wie Produkte mit Etiketten in Braille-Schrift und die Einrichtung eines persönlichen Einkaufsservices.

2003 wurde der Supermarkt in Faro unter 59 Unternehmen vom Institut für Beschäftigung und Berufsausbildung (IEFP) wegen der Integration Behinderter mit dem "Verdienstdiplom der ersten Kategorie" ausgezeichnet. Dieses Projekt wurde in Zusammenarbeit mit ACAPO, dem örtlichen Arbeitsamt und dem IEFP entwickelt.

Das Projekt bestand aus der Integration von 4 Bürgern mit Sehbehinderung im "Kundendienst". Diese Mitarbeiter führen neben anderen Aufgaben Kunden durch den Supermarkt und informieren, wo Produkte zu finden sind und was sie kosten. Diese Arbeit wird durch eine Computeranwendung ermöglicht, die speziell für dieses Projekt entwickelt wurde; sie speichert alle notwendigen Informationen und funktioniert mit Sprachsoftware.

Teil des Projektes ist eine lange Schulung und Anpassung an den Arbeitsplatz. In den ersten zwei Wochen der Integration wurde jeder von ihnen 80 Stunden im Supermarkt ausgebildet, um Klangunterschiede im Supermarkt mit und ohne Kunden zu erkennen und um zu wissen, wo die Produkte sich befinden. In den zwei ersten Wochen wurden die Mitarbeiter an der Computeranwendung ausgebildet, die speziell für sie entwickelt worden war.

Derselbe Supermarkt hat eine Person mit geistiger Behinderung in die Werbeabteilung integriert, einen Querschnittgelähmten im Service für Jumbo-Karten, eine Person mit Down-Syndrom in der Bäckerei, eine mit Sehbehinderung in der Telefonzentrale und eine mit Hörbehinderung an den Kassen.

Die Integration von Menschen mit Behinderungen ist für Auchan eine Möglichkeit, seine Position als gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen zu festigen. Sie ist ein Prozess, der allen Beteiligten nützt: Den Institutionen, weil sie Menschen ausbilden und sehen, wie sie in den Markt integriert werden, den Menschen mit Behinderung, weil ihnen ein Leben voller Chancen geboten wird, Auchan, weil dies ein weiterer Schritt ist, um den Ehrgeiz zu erfüllen, gesellschaftliches Bewusstsein im Unternehmen zu entwickeln und die Kunden positiv zu beeinflussen, indem deren Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit gelenkt wird, diese Menschen zu integrieren.

ANHANG IV

ANERKENNUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSSITUATION VON NICHT-EU-BÜRGERN (DRITTSTAATSANGEHÖRIGE)

DIE SITUATION DRITTSTAATSANGEHÖRIGER IN DEUTSCHLAND

In der Vergangenheit war die Anerkennung von Fähigkeiten und Qualifikationen Drittstaatsangehöriger im theoretischen und praktischen Integrationsdiskurs kein Hauptthema. Während es für EU-Bürger einfacher wird, in Deutschland auf ihrem Qualifikationsniveau zu arbeiten, gibt es für Drittstaatsangehörige verschiedene Hürden.

Anerkennung von Qualifikationen im Fall von Drittstaatsangehörigen

Auf Bundesebene ist keine zentrale Einrichtung für die Anerkennung ausländischer Diplome oder Qualifikationen zuständig. Dies bedeutet, dass Interessenten sich bei entsprechend autorisierten Einrichtungen im Bundesland ihres Wohnsitzes bewerben müssen.

Für Drittstaatsangehörige gibt es kein allgemeines Recht auf Anerkennung von Qualifikationen aus ihren Heimatländern. Die Anerkennung von Qualifikationen ist nur für gesetzlich regulierte² Berufe obligatorisch. Um für regulierte Berufe in vollem Umfang anerkannt zu werden, muss für die ausländische Qualifikation nachgewiesen werden, dass sie funktional, formal und materiell einer deutschen Lehre gleichwertig ist.

Autorisierte Einrichtungen können die Industrie- und Handelskammern oder auch die Handwerkskammern sein. Sie können über die Anerkennung von Fähigkeiten für berufliche Qualifikationen entscheiden. Da die meisten Berufe auf der Gesellenebene in Deutschland nicht reguliert sind, liegt es beim Arbeitgeber zu entscheiden, ob er die ausländische Qualifikation akzeptiert oder nicht. Darüber hinaus erleichtert die sogenannte *Gleichwertigkeitsbescheinigung* den Zugang zum Arbeitsmarkt. Sie wird von einigen Kammern ausgestellt und bestätigt, dass die ausländische Qualifikation sich auf demselben Niveau befindet wie die deutsche. In der Praxis kann diese Bescheinigung nur ausgestellt werden, wenn die Kammer das Bildungssystem des Herkunftslandes kennt.

Wenn die Anerkennung nicht in vollem Umfang ausgesprochen werden kann, ist vorgesehen, dass Teile der Berufsausbildung nachgeholt werden können, um später die vollständige Anerkennung (genannt *Einstufung*,

² <http://www.kmk.org/zab/anerkennung-im-beruflichen-bereich.html>, am 14.4.2009. Die Übersicht über die regulierten Berufe ist mit dem deutschen ANABIN-Netzwerk verbunden.

Flüchtlingsrat 2008) zu erhalten. Mit dieser faktischen Anerkennung kann ein Geselle auch Weiterbildungskurse besuchen. Eine weitere Möglichkeit der vollständigen Anerkennung kann eine Externenprüfung in dem jeweiligen Beruf sein. Diese Prüfung soll die "berufliche Fähigkeit" des Bewerbers beweisen. Bisher gibt es keine standardisierten Qualifizierungskurse, die auch Unterricht in "Berufsdeutsch" enthalten. Deshalb fehlt den Bewerbern oft die entsprechende Terminologie, so dass sie die Tests nicht bestehen (Englmann/Müller 2007: 77).

Man kann zu dem Schluss kommen, dass das Nichtvorhandensein eines obligatorischen Systems der Anerkennung und eines gesetzlichen Rechts auf informelle Gutachten in Deutschland die Anerkennung von Qualifikationen Drittstaatsangehöriger noch komplizierter macht, denen – im Unterschied zu anderen Migrantengruppen – keine rechtlichen Vereinfachungen des Anerkennungsverfahrens zur Verfügung stehen. Gutachtenähnliche Bescheinigungen der Handwerks- oder Handelskammern sind eine freiwillige Dienstleistung und nicht Teil des rechtlichen Rahmens, wie es etwa in Dänemark oder Finnland der Fall ist.

Neuere Entwicklungen

Im Mai 2009 hat das BMAS „Vorschläge für ein Gesetz zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen“³ vorgelegt. Darin werden die bestehenden Missstände benannt und ein Handlungsbedarf formuliert, der diese Missstände beheben soll. Die Maßnahmen lassen sich in fünf Eckpunkten zusammenfassen:

1. Rechtsanspruch auf Anerkennungsverfahren und Bewertung der im Ausland erworbenen Berufsabschlüsse für alle Migranten (EU, Aussiedler, Drittstaatsangehörige)
2. Einheitliche Qualitätssicherung und Standardisierung durch zentrale Anerkennungsagentur auf Bundesebene (Aufgaben: Einheitliche Qualitätsstandards für Anerkennungsentscheidungen und Verfahren formulieren, Evaluation der Anerkennungsverfahren der dezentralen Stellen – wie Kammern, Ministerien, Aufbau eines Monitoringsystems)
3. Schaffung von dezentralen Anlauf- und Clearingstellen (Beratung durch den „Anerkennungsdschungel“)
4. Anspruch auf individuelle Kompetenzfeststellung von non-formalen beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen, wenn formale Qualifizierung nicht vorliegt
5. Gezielte Anerkennungsförderung (Entwicklung von förderfähigen Vorbereitungs- und Anpassungsmaßnahmen)

Die genannten Ziele wäre ein großer Fortschritt zur bestehenden Praxis. Leider wird der „Anerkennungsdschungel“, wie es das BMAS formuliert, nicht abgeschafft, sondern soll durch Beratungsstellen gelichtet werden. Dringend notwendige Weiterbildungsangebote der Mitarbeiter bei den Arbeitsagenturen und den Arbeitsgemeinschaften werden ebenfalls nicht erwähnt. Zumindest die Aussage, dass das Merkmal „Ausländische Abschlüsse“ nun (endlich) in die Vermittlungssoftware aufgenommen werden soll, stimmt zuversichtlich. Denn wer nicht weiß oder nicht erkennt, welche Qualifikationen der Arbeit suchende Migrant besitzt, der wird auch weiterhin versuchen, Physiker, IT-Spezialisten und Ärzte als Taxifahrer und Reinigungskräfte zu vermitteln.

LITERATUR

ⁱ HSBC-Website: <http://www.hsbc.com/1/2/careers/diversity>

ⁱⁱ John Whiteley, (2003), Managing diversity: jargon buster, Section 8 of Personnel Today management Resources: Alles über Diversity Management.

ⁱⁱⁱ www.bath.ac.uk/managementdiversity/diversitymanage/equalordiverse.shtml

³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Kompetenzen wahrnehmen, anerkennen und fördern- Vorschläge des BMAS für ein Gesetz zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen, 28.Mai 2009.

-
- ^{iv} Shaw, J, Brain, K, Foreman, J und Reid, I (2007), Embedding widening participation and promoting student diversity. What can be learned from a business case approach? The Higher Education Academy, July
- ^v Irish Management Institute and BizLabs, (2007), Cultural Diversity: a Toolkit for Organisational Success, (erstellt von einem Joint Venture unter Leitung von Dr. Déirdre Crowe und Dr. Mary Hogan vom IMI), erhältlich bei http://www.imi.ie/info_article/bizlab-cultural-diversity.aspx
- ^{vi} DTI (2005), Women in the IT Industry: Towards a Business Case for Diversity, Interim Report, January
- ^{vii} PRIAE/CEMESME, (2007), diverSME; An Employer's Guide to Managing an Ethnically Diverse Workforce, PRIAE CD-ROM, erhältlich bei www.priae.org
- ^{viii} Wie vii
- ^{ix} Geschäftsportal, www.bgateway.com, Widen your choice of employees to improve competitiveness (website mit praktischem Rat, Hilfe und Unterstützung für neue und wachsende Firmen in Schottland)
- ^{xix} Wie ix
- ^{xi} Dokument mit orangenem Hintergrund zu "community zero" – www.stop-discrimination.info
- ^{xii} European Industrial Relations Observatory on-line (EIROnline), Business calls for EU to rethink its anti-discrimination legislation – New anti-discriminatory legislation proposed, 13.12.2009
<http://www.eufound.europa.eu/eiro/2009/06/articles/eu096059i.html>
- ^{xiii} Europa, Treaty of Lisbon at a Glance, http://europa.de/lisbon_treaty/glance/index_en.html Zugriff am 12. Dezember 2009
- ^{xiv} BBC-Webpage: The Lisbon Treaty has finally been fully ratified, BBC REFERENCE
<http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/6901353.stm>
- ^{xv} http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10905_en.htm
- ^{xvi} Diversity at Work Network (DAWN), Handelskammern, Irland, Institute of Technology, Blanchardstown, National Consultative Committee on Racism and Interculturalism, (2004), Managing Diversity in The Workplace Handbook: Schwerpunkt bei der Beschäftigung von Arbeitsmigranten.
- ^{xvii} ACAS, A guide for managers and employers: Bullying and harassment at work, erhältlich bei <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1864>
- ^{xviii} Wie xviii
- ^{xix} Centre for Strategy and Evaluation Services on behalf of European Commission, (2003), The Costs and Benefits of Diversity: A Study of methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. (Die Internetadresse existiert nicht mehr.)

WEITERE LITERATUR

DEUTSCHLAND

Interkulturelle Kompetenzen in KMU (kleinen und mittelgroßen Unternehmen):

Bundesinstitut für Berufsbildung (2006): Nutzen interkultureller Kompetenzen für den Berufsalltag - Ergebnisse einer empirischen Studie.

Fehl, Wolfgang: Zunehmende Vielfalt in Deutschlands KMU- das Engagement der Unternehmen, in: Dettling, Daniel/ Gerometta, Julia (Hg.) (2007): Vorteil Vielfalt: Herausforderungen und Perspektiven einer offenen Gesellschaft, VS Verlag, Wiesbaden.

LEONARDO- Projekt: Interkulturelle Trainingsmodule für KMU in Europa zur Förderung von Mobilität und Wissenstransfer. (laufend <http://www.adam-europe.eu/adam/project/view.htm?prj=2935>)

Diversity Management

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (o. Jahr, ESF Projekt): Vielfalt nutzen. Diversity Management in kleinen Betrieben. Vorschläge aus der Praxis.

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (o. Jahr, ESF Projekt): Vielfalt nutzen. Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen. Vorschläge aus der Praxis.

Englmann, Bettina/ Müller, Martina (2007): Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland. Tür an Tür-Integrationsprojekte gGmbH. Augsburg.

<http://www.berufliche-erkennung.de/images/stories/download/brain%20waste.pdf>

Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V. (2008): Leitfaden zur Anerkennung ausländischer Schul- und Berufsabschlüsse in Schleswig-Holstein, 2nd Edition, September 2008. Kiel.

http://access-frsh.de/fileadmin/access/pdf/2008/Leitfaden_A4-2.AuflageSep.08Final.pdf

Weitere Literatur findet sich auf der Website: www.charta-der-vielfalt.de

GRIECHENLAND

http://www.migpolgroup.com/public/docs/125.Greece_DiscriminationCountryReport_ExecSummary_EN_01.07.pdf

<http://www.migrationeducation.org/23.0.html>

<http://www.diversity.net.gr/index.cfm?Level1=5> <http://www.diversity.net.gr/index.cfm?Level1=5>

<http://www.imepo.gr/Content4.aspx?C=93> <http://www.imepo.gr/Content4.aspx?C=93>

IRLAND

<http://www.equality.ie/index.asp?locID=110&docID=-1>

Nachrichten zur Gleichheit, veröffentlicht vierteljährlich. Artikel und Fallstudien finden sich in dieser Online-Zeitschrift.

<http://www.nccri.ie>

National Consultative Committee on Racism and Interculturalism: 2008 geschlossen, aber die Website funktioniert noch und bietet hervorragende Publikationen im Zusammenhang mit Gleichheit und Interkulturalität.

<http://equality.monster.ie>

Enthält mehrere Artikel, in denen Themen im Zusammenhang mit Gleichheit und Vielfalt im Arbeitsleben in Irland diskutiert werden.

<http://www.ictu.ie/equality/>

Dieser Abschnitt der Website des Irish Congress of Trade Unions bietet aktuelle Nachrichten und eine aktuelle Liste von Publikationen im Hinblick auf die neun Gründe für Gleichheit.

<http://www.ncpp.ie/inside.asp?catid=283&zoneId=3&artid=1030>

Das National Centre for Partnership & Performance hat gemeinsam mit der Equality Authority einen Bericht über die geschäftlichen Auswirkungen von Gleichheit und Vielfalt am Arbeitsplatz veröffentlicht.

K. Monks, 'The Business Impact of Equality & Diversity – The International Evidence', 2007.

http://www.nala.ie/index.cfm/section/publications/top/1/ext/Publications/search_pub/1/

Clocking In to Clocking Out ist ein Ressourcenpaket, veröffentlicht von der National Adult Literacy Agency für Lehrer und liefert grundlegende Bildungsprogramme für den Arbeitsplatz. Das Paket soll Lehrern helfen, das Konzept der Vielfalt Arbeitern auf einfache Art nahezubringen und enthält viele nützliche Übungen.

ITALIEN

Marco Maglione, *Diversity management, ovvero la valorizzazione delle differenze* - www.managerzen.it/Parliamo/diversita/diversity.htm

Alessandro Milani, *Diversity - Le aziende diventano diverse* - www.jobadvisor.it/ita/career_news/articoli/diversity.html

Simona Ricotta, *Il Diversity Management* - www.psicologiadellavoro.com/content/view/151/30/

Fabrizio Pestarino, *Diversity Management* - <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/728/diversity-management/>

Roberto Sorrenti, *Diversity Management & Work-Family Balance, vie possibili tra equilibrio personale e competitività aziendale*- <http://annazaritt.blog.ilsole24ore.com/files/diversity-management-work-family-balance-1.pdf>

GROSSBRITANNIEN

Delivering equality and diversity, Broschüre, publiziert von ACAS, erhältlich bei <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=818>

Bullying and harassment at work: A guide for managers and employers, ACAS, erhältlich bei <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=794>

Talent not Tokenism – the business benefits of workforce diversity, (2008) CBI, TUC and Equality and Human Rights Commission, veröffentlicht vom CBI und erhältlich bei <http://www.cbi.org.uk/ndbs/press.nsf/0363c1f07c6ca12a8025671c00381cc7/fcfc5103975b774b802574510033054e?OpenDocument>

Phil Wood, Charles Landry und Jude Bloomfield, (2006), Cultural Diversity in Britain: A toolkit for cross-cultural co-operation, Joseph Rowntree Foundation, York, www.jrf.org.uk

Business in the Community, Rfo Benchmarking Report 2009: Transparency at the Heart of Diversity, erhältlich bei http://www.bitc.org.uk/resources/publications/2009_benchmarking.html

DiverSME: An Employer's Guide to Managing an Ethnically Diverse Workforce, CD-Rom available produce by Policy Research Institute on Ageing and Ethnicity (PRIAE), erhältlich durch E-mail an: info@priae.org



EUROPEAN COMMISSION

DIRECTORATE GENERAL HOME AFFAIRS

INTEGRATION FUND-COMMUNITY ACTIONS

Dieses Handbuch zur Vielfalt - Diversity Management wurde in der Projektpartnerschaft READI erstellt und vom CJD Eutin für Deutschland angepasst. Für die Inhalte dieser Publikation sind die Autoren verantwortlich.

READI – Recognition, Employment, Appreciation, Diversity Management and Integration for Immigrants (Anerkennung, Beschäftigung, Wertschätzung und Integration für Migranten) ist ein von der Europäischen Kommission im Europäischen Fond für die Integration Drittstaatsangehöriger mitfinanziertes Projekt. Die Partnerländer sind Italien, Deutschland, Griechenland, Irland, Portugal und Großbritannien. Das Projekt wird von der Provinz Rom koordiniert und beschäftigt sich mit den Schwierigkeiten, die qualifizierte Migranten bei der Arbeitssuche erfahren. Das Projekt fokussiert verschiedene Probleme wie fehlende Anerkennung, Diskriminierung und Informationsmangel. Als Antwort auf diese Probleme wurden im Projekt innovative und kreative Instrumente lokal entwickelt, in Kooperationen mit und zwischen Regierungsstellen, Forschungsinstituten, Arbeitsagenturen, Migrantenorganisationen, Arbeitgebern und NROs. Im Rahmen von READI wurden drei Instrumente für Arbeitgeber, Arbeitsvermittler und arbeitssuchende Migranten entwickelt: Ein „Handbuch zur Vielfalt“, das Arbeitgebern Informationen zu Diversity Management allgemein und speziell der Beschäftigung von Drittstaatsangehörigen gibt; ein Leitfaden für die Selbstdarstellung auf dem Arbeitsmarkt, der Migranten Informationen und Tipps für die Arbeitssuche im jeweiligen Land gibt; und ein Bauplan für ein Leistungsportfolio, der Arbeitssuchenden und Arbeitsvermittlern weitere Wege aufzeigt, die Fähigkeiten und Kompetenzen von qualifizierten Migranten zu erfassen.