



# Mit Vielfalt

Fachkräfte finden und binden

Ein Leitfaden für Diversity Management  
in bayerischen Unternehmen



**IHK**

Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

# Inhalt

Vorwort	3
1. Diversity Management – ran an die brachliegenden Potenziale	4
2. Diversity Management – jedem Talent eine Chance geben	6
3. Vom Wunsch zur Wirklichkeit – Diversity Management in Unternehmen	8
4. Kulturelle Vielfalt fördern – Diversity Management und Herkunft	9
5. Chancen gendergerecht verteilen – Diversity Management und Geschlecht	12
6. Erfahrung wertschätzen – Diversity Management und Alter	14
7. Verschiedene Lebensentwürfe respektieren – Diversity Management und sexuelle Orientierung	16
8. Unterschiedliche Feiertage nutzen – Diversity Management und Religion	18
9. Arbeitsplätze behindertengerecht gestalten – Diversity Management und Behinderung	20
10. So helfen Ihre Bayerischen IHKs	22
Impressum	23

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die bayerische Wirtschaft brummt. Rund 7,5 Millionen Menschen sind zwischen Alpenrand und Vogtland erwerbstätig – so viele wie noch nie. In annähernd der Hälfte unserer Landkreise und kreisfreien Städte liegt die Arbeitslosenquote unter 2,5 Prozent. Hier haben wir faktisch Vollbeschäftigung erreicht. Die bayerische Wirtschaft setzt sich damit an die Spitze einer beispiellosen wirtschaftlichen Konjunktur in Deutschland.

Der Aufschwung hat aber auch eine Kehrseite: In vielen Berufen ist der Arbeitsmarkt nahezu leergefegt. Derzeit fehlen rund 227.000 Fachkräfte. Rund die Hälfte der bayerischen Unternehmen hat Schwierigkeiten, offene Stellen längerfristig zu besetzen. In einigen Gegenden und Branchen in Bayern müssen wir von einem Fachkräftemangel sprechen.

Diversity Management ist aus Sicht des BIHK ein vielversprechender Ansatz für Unternehmen, mit dieser Herausforderung umzugehen. Diversity Management heißt, personelle Vielfalt so zu fördern und zu entwickeln, dass daraus ein wirtschaftlicher Vorteil entsteht. Es ist aber zugleich auch ein Ausdruck für die Werte des Ehrbaren Kaufmanns, der seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Individualität wertschätzt und sich ihnen fürsorglich zuwendet. Zahlreiche Unternehmen in Bayern haben bereits mit Diversity Management Erfahrung gesammelt. Sie haben Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen eingestellt, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert, älteren Beschäftigten ein Gegenangebot zum frühen Renteneintritt gemacht oder Beschäftigte für ihre Tätigkeit als Fachkräfte nachqualifiziert. Ihre Teams sind bunter und vielfältiger geworden. Mehr Frauen, ältere Menschen und Beschäftigte mit Migrationshintergrund gehören nun mehr denn je dazu.

Diese Unternehmen berichten uns von großen Erfolgen. Nicht nur können sie ihre Stellen schneller besetzen und Beschäftigte länger binden. Ihre gemischten Teams finden auch einen leichteren Zugang zu neuen Kundenkreisen und globalen Märkten. Gleichzeitig ist der Umgang mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten und Bedürfnissen am Arbeitsplatz eine Herausforderung für Personalarbeit, Führung, Organisation und Unternehmenskultur.

In vorliegendem Leitfaden möchten wir Ihnen deshalb den Ansatz von Diversity Management und die praktischen Erfahrungen dieser Unternehmen vorstellen. Sie finden theoretische Erwägungen und Praxistipps, Zahlen und Fakten sowie die wichtigsten Maßnahmen im Überblick. Alle Informationen haben wir so aufbereitet, dass Sie sie direkt auf Ihr Unternehmen übertragen können. Wir hoffen, dass Sie in dieser Broschüre Anregungen für Ihre eigene Personal- und Führungsarbeit finden.

Freundliche Grüße

Ihr Dr. Eberhard Sasse



**Dr. Eberhard Sasse**  
Präsident, Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e. V.

# 1. Diversity Management – ran an die brachliegenden Potenziale

## Schon gehört?



Wie entwickeln sich Fachkräfteangebot und -nachfrage in Bayern, den Regionen und Branchen bis 2030? Angesichts einer aktuellen Fachkräftelücke von mehr als 200.000 Personen ist dies eine relevante Frage. Der Fachkräftemonitor Bayern zeigt, wie die konkrete Fachkräftesituation in den einzelnen akademischen und beruflich qualifizierten Berufsgruppen aussieht, wie sich die Fachkräftesituation nach Branchen und Regionen darstellt, wie sich Fachkräfteangebot und -nachfrage insgesamt und in einzelnen Berufsgruppen entwickeln.

Das Tool steht Ihnen unter [ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de](https://www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de) kostenlos zur Verfügung.

Der Fachkräftemangel in Bayern setzt Unternehmen stark unter Druck – in Zukunft wird der Druck sogar noch größer werden. So prognostiziert der Fachkräftemonitor Bayern für das Jahr 2030 rund 450.000 fehlende Fachkräfte. Zugleich lag die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland noch nie so niedrig wie im Moment. Und doch schöpft die Wirtschaft das Potenzial erwerbsfähiger Personen bei weitem nicht aus. Dem Statistischen Bundesamt zufolge wünschen sich in Bayern fast 650.000 Menschen zwischen 15 und 74 Jahren überhaupt oder mehr Arbeit, als sie bisher haben.

Dabei sind die Chancen, erwerbstätig zu sein und in den Unternehmen beruflich voranzukommen, ungleich verteilt. Persönliche Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und Identität sowie Behinderung spielen dabei eine große Rolle. Um offene Diskriminierung geht es dabei selten. In den meisten Fällen haben ungleiche Chancen auf dem Arbeitsmarkt mit strukturellen Hürden zu tun. Dazu zählen im Umfeld der Unternehmen fehlende Betreuungsplätze für Kinder oder in der Altenpflege. In den Unternehmen können starre Arbeitszeitmodelle oder bestimmte Stereotype dazu führen, dass Gruppen von Beschäftigten unterschiedliche Optionen erhalten, überhaupt erwerbstätig zu sein oder beruflich aufzusteigen. In der Unternehmenskultur können sich Annahmen verfestigen wie: „Ältere Beschäftigte sind weniger leistungsfähig als jüngere Kollegen und Kolleginnen“ oder „Frauen haben weniger Interesse an Karriere als Männer.“

Das doppelte Dilemma: Die Unternehmen verpassen Chancen auf fähige Fach- und Führungskräfte, die Beschäftigten kostet es Kraft, solchen Barrieren zu begegnen, die dann für die eigentliche Arbeit im Betrieb fehlt. Diversity Management hilft beiden Seiten. Es hat zum Ziel, personelle Vielfalt zu fördern und sichtbar zu machen, strukturelle Hürden für Vielfalt aufzudecken und abzubauen sowie die unterschiedlichen Perspektiven, Herangehensweisen und Wissensbestände der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gezielt für den unternehmerischen Erfolg einzusetzen.

In der Regel werden sechs Dimensionen der Diversity unterschieden. Sie stehen für verschiedene Fachkräfte-Zielgruppen. Ab Seite 9 werden sie im einzelnen beschrieben. Diese Dimensionen sind: **HERKUNFT, GESCHLECHT, ALTER, SEXUELLE ORIENTIERUNG, RELIGION, BEHINDERUNG**

## Wussten Sie, dass ...

- ... bundesweit bis zu vier Millionen zusätzlicher Fachkräfte zur Verfügung stünden, wenn Frauen, ältere Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund besser in den Arbeitsmarkt integriert würden  
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland
- ... dem deutschen Mittelstand Jahr für Jahr 46 Milliarden Euro an Umsätzen entgehen, weil das Personal dafür fehlt, die Aufträge umzusetzen?  
Quelle: Ernst & Young, Mittelstandbarometer Januar 2016
- ... zwei Drittel der Unternehmen die Bedeutung von Diversity Management und einer individualisierten Personalpolitik unterstreichen – ebenso viele Unternehmen auf diese Veränderungen aber nicht vorbereitet sind?  
Quelle: Charta der Vielfalt e.V./Ernst & Young, Unternehmensbefragung Diversity Management 2016

## Praxisbeispiel CEWE



### Diversity Management heißt: Gewohnte Pfade verlassen – so oft es geht

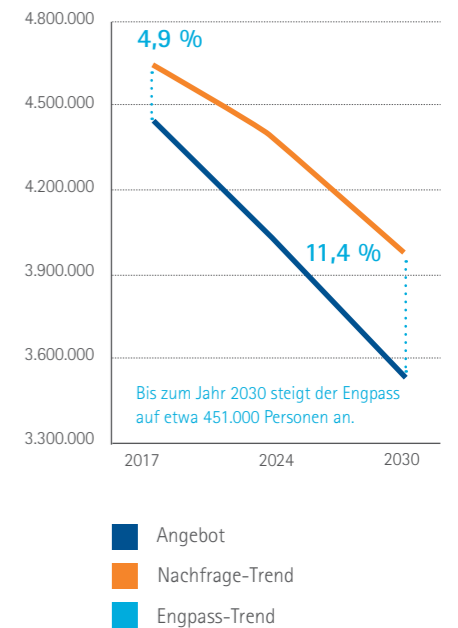
27 Nationen, jede dritte Führungskraft weiblich, wichtige Stellen mit Schwerbehinderten besetzt: Der Münchner Fotodienstleister CEWE Stiftung & Co. KGaA mit rund 250 Beschäftigten hat schon geschafft, was sich andere Unternehmen in Bayern vorgenommen haben. Diversity Management habe es bei CEWE schon gegeben, als das noch niemand so nannte, sagt Geschäftsführer Stephan Johannes Reinhold. „Unsere Belegschaft war schon immer sehr vielfältig. Irgendwann hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine offene, tolerante Unternehmenskultur die beste Motivation für unsere Beschäftigten und damit gut für das ganze Unternehmen ist.“

Um diese Unternehmenskultur zu fördern, verlässt CEWE gewohnte Pfade so oft es geht:

- Herkunft: Menschen aus allen Teilen der Welt arbeiten bei CEWE zusammen. Neben der Vielzahl unterschiedlicher Nationen hat das Unternehmen auch einen Flüchtling aus Afghanistan in die Ausbildung übernommen.
- Geschlecht: CEWE unterstützt talentierte Beschäftigte gleich welchen Geschlechts beim Aufstieg. Flexible Arbeitsmodelle gibt es für Männer wie Frauen. Von den Führungskräften ist mittlerweile ein Drittel weiblich.
- Alter: Für das Saisongeschäft spricht der Dienstleister auch Rentner an. „Viele kommen gern für einige Wochen zurück. Ihre Erfahrung hilft dabei, die Auftragslage zu bewältigen“, sagt Stephan Johannes Reinhold.
- Behinderung: Jeder zehnte Beschäftigte hat einen Schwerbehindertenausweis. Mit einfachen Mitteln passt CEWE die Arbeitsplätze an. Stephan Johannes Reinhold: „Zum Beispiel unterstützen wir gehörlose Beschäftigte über Lichtsignale.“
- Religion: Soweit möglich finden alle Feiertage Platz im jährlichen Urlaubsplan.
- Sexuelle Orientierung: Niemand müsse Angst haben, sich zu outen, sagt Stephan Johannes Reinhold. „Ein respektvoller Umgang, bei dem sich niemand verstellen muss, ist auch Auftrag an unsere Führungskräfte.“

Die Vorteile für das Unternehmen seien ebenso vielfältig wie die Belegschaft. „Wir haben eine geringe Fluktuation und binden Arbeitskräfte besser ein, die ohnehin schon in München leben“, so Stephan Johannes Reinhold. Anderen Unternehmen rät er, sich mit der Bewertung ihrer Maßnahmen Zeit zu lassen. „Jeder Anstoß verbessert langfristig die Unternehmenskultur. Diese positiven Effekte sollten schon sichtbar sein, bevor das letzte Urteil über Kosten und Nutzen einer Maßnahme fällt.“

## Fachkräfteangebot und -nachfrage in Bayern in allen Wirtschaftszweigen



Quelle: IHK-Fachkräftereport Bayern 2017

## 2. Diversity Management – jedem Talent eine Chance geben

Wer sich für mehr personelle Vielfalt im Unternehmen entschieden hat, ist mit Diversity Management gut bedient. Die Instrumente des Diversity Managements helfen,

- Vielfalt sichtbar zu machen und die Wertschätzung für Vielfalt in der Unternehmenskultur zu verankern.
- Stereotype und unbewusste Diskriminierung bestimmter Personengruppen bei Rekrutierung und Aufstieg zu erkennen und das Bewusstsein zu stärken.
- Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass individuelle Merkmale und Lebensphasen mit ihnen vereinbar sind.
- Erfolge von Diversity sichtbar zu machen und die Wege dahin zu flexibilisieren.
- Den Personalbedarf langfristig zu planen und Beschäftigte mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Voraussetzungen entsprechend einzusetzen.
- Alle Talente gemäß persönlicher und unternehmerischer Ziele weiterzuentwickeln.
- Den Führungsstil im Unternehmen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern.

Personelle Vielfalt im Unternehmen zu fördern, fordert standardisierte Unternehmensabläufe jedoch auch heraus. Gemischte Teams brauchen klare Werte und Ziele, persönliche Spielräume und unmissverständliche Kommunikation. Gelegentlich ist deshalb auch von Diversity & Inklusion die Rede. Dabei versteht Diversity Management potenzielle und bereits Beschäftigte jeweils als eine eigene Zielgruppe für Unternehmen. Zugleich geht es keineswegs darum, jedem einzelnen Beschäftigten eine Extrawurst zu braten. Studien zeigen, dass Unternehmen und Beschäftigte oftmals sehr ähnliche Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld haben. Arbeitgeber wünschen sich motivierte, kreative und engagierte Beschäftigte, einen niedrigen Krankenstand und wenig Fluktuation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten mit ihren Talenten, Eigenschaften und Fähigkeiten wahrgenommen werden, sich einbringen und weiterentwickeln. In der aktuellen Motivationserhebung der Personalberatung Gallup (Gallup Engagement Index) geben aber nur 15 Prozent der Befragten an, diese Möglichkeit am Arbeitsplatz wahrzunehmen.

Diversity Management versucht, dieses Missverhältnis für beide Seiten abzubauen – indem es die Vielfalt der Belegschaft zielführend nutzt. Feiertage unterschiedlicher Religionen bei der Urlaubsplanung zu berücksichtigen, kann dazu führen, dass die Besetzung über die Weihnachtsfeiertage langfristig gesichert ist. Altersgemischte Teams halten wichtiges Wissen künftiger Rentnerinnen und Rentner im Unternehmen. Teams mit mehr Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund, die ihre spezifischen Hintergründe und Erfahrungen einbringen, erweitern den Blick auf Produkte, Dienstleistungen und Märkte.

### Praxistipp

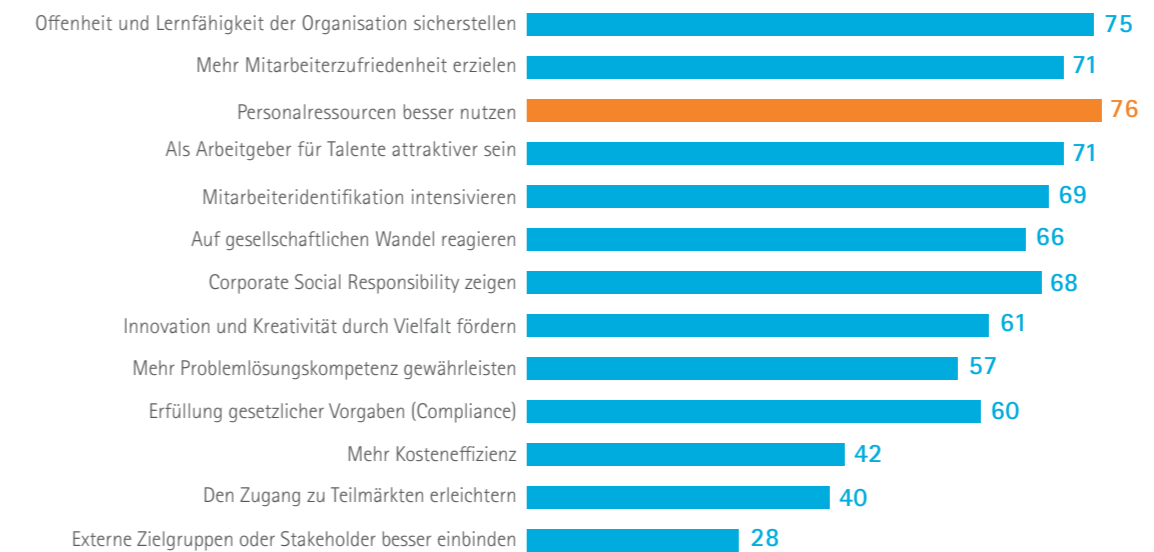


#### So erkennen Sie, was sich Mitarbeiter fürs Diversity Management wünschen:

Vielfalt zu nutzen heißt Vielfalt zu erkennen. Bitte berücksichtigen Sie jedoch, dass Sie im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) eine Reihe persönlicher Merkmale nicht systematisch erheben und so abspeichern dürfen, dass die Daten einen Rückschluss auf konkrete Personen zulassen. Den allgemeinen Bedarf können Sie jedoch über eine anonymisierte Beschäftigungsbefragung erheben.

Wichtigste Arena für Diversity Management ist allerdings das persönliche Gespräch zwischen Beschäftigten und ihren direkten Vorgesetzten. Hier können beide Seiten ihre Bedürfnisse absprechen und passende Lösungen entwickeln.

### Unternehmen sehen viele Vorteile im Diversity Management (Angaben in Prozent)



Quelle: Charta der Vielfalt/EY, Studie „Diversity in Deutschland“, 2016

### Commitment: Formulieren Sie eine Selbstverpflichtung

Vielfalt zu nutzen heißt auch, sich zu Vielfalt zu bekennen. Dabei kann eine Selbstverpflichtung helfen oder die Integration des Diversity Gedankens ins Unternehmensleitbild. Die wichtigste Botschaft ist, dass Vielfalt ein Gewinn für das Unternehmen beinhaltet. Das Kompetenzzentrum Fachkräfte (KOFA) des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) schlägt beispielsweise diese Ziele vor:

- Unser Unternehmen berücksichtigt Bewerber mit Migrationshintergrund bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und bei der Suche nach Fachkräften, um ausländische Kundengruppen besser bedienen und neue Märkte erschließen zu können.
- Wir wollen den Anteil unserer älteren Beschäftigten steigern, die an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen. Wir wollen zudem die Zahl der altersgemischten Teams steigern, um das Know-how im Unternehmen zu halten.
- Wir wollen in den kommenden zwei Jahren einen Menschen mit Behinderung neu im Unternehmen einstellen. Dafür werden wir mit externen Partnern zusammenarbeiten.
- Wir wollen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf über unterschiedliche Anstellungsarten und Arbeitszeitmodelle fördern, um Mitarbeiter an uns zu binden und uns als Arbeitgeber attraktiver zu positionieren.
- Wir wollen bei der Besetzung von Führungspositionen chancengerecht vorgehen und Frauen ausreichend berücksichtigen.

Quelle: Berger, Sarah / Dietz, Annette, 2017, Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management, (KOFA), Köln, [kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Diversity\\_Management.pdf](https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Diversity_Management.pdf)

### 3. Vom Wunsch zur Wirklichkeit – Diversity Management in Unternehmen

Unternehmen sind ebenso vielfältig wie ihre Beschäftigten. Deshalb gibt Diversity Management weder feste Ziele noch Wege vor. Unsere Mitgliedsunternehmen haben eine Vielzahl kreativer Ansätze entwickelt, mehr Vielfalt am Arbeitsplatz möglich zu machen und für die eigenen Ziele einzusetzen. Die Umsetzung folgt dabei den üblichen Schritten unternehmerischen Change Managements:

- **Konkrete Ziele setzen:** Unternehmen haben ganz unterschiedliche Gründe, sich Diversity Management zuzuwenden. Die einen wollen attraktiver werden für Beschäftigte mit bestimmten kulturellen Kompetenzen, um sich neue Märkte besser zu erschließen. Anderen geht es darum, Krankenstand, Fluktuation und Kosten für die Neubesetzung von Stellen zu senken. Was auch immer Sie vorhaben: Definieren Sie sowohl klare Ziele als auch einen festen Zeitraum, innerhalb dessen Sie eine Wirkung messen wollen.
- **Status Quo ermitteln:** Welche Bereiche funktionieren schon gut, wo gibt es unbeabsichtigte Verluste? Machen Sie sich bewusst, welche Werte und Normen Ihre Unternehmenskultur prägen und welche offenen und versteckten Dynamiken sich daraus ergeben. Anonymisierte Beschäftigtenumfragen liefern gute Indizien, wo strukturelle Hürden am Arbeitsplatz bestehen. Aber auch Branchenindizes wie etwa „Great Place to Work“ verschaffen Ihnen einen Überblick darüber, wo Sie im Vergleich mit dem Wettbewerb stehen.
- **Maßnahmen planen:** In einem nächsten Schritt leiten Sie konkrete Maßnahmen aus dem Status Quo, den gewünschten Zielen und Ihrem verfügbaren Budget ab. Über konkrete Instrumente hinaus sollten Sie sich auch klar machen, wer die Umsetzung unterstützen muss und welche Argumente diese Multiplikatoren und Kümmerer brauchen, damit sie sich für das Diversity Management in Ihrem Unternehmen einsetzen.
- **Maßnahmen umsetzen:** Hier geht es um die mühevollen Arbeit in der Ebene. Hier muss es Ihnen gelingen, das Thema und die Maßnahmen über einen längeren Zeitpunkt auf der Agenda zu halten und umzusetzen. Seien Sie dabei sensibel für Widerstände, die Ihnen sicher begegnen werden.
- **Ergebnisse erfassen:** Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen diesen letzten Punkt oftmals unterschätzen. Am Ende des definierten Zeitraums sollten Sie aber überprüfen, welche Maßnahmen hinsichtlich der gesetzten Ziele funktioniert haben und welche nicht. Mögliche Kennzahlen ergeben sich aus Ihren Zielen und reichen vom Krankenstand über Fluktuationsquoten, Recruitingkosten und Anzahl von Bewerbungen bis hin zum Umsatz auf neuen Märkten.

### 4. Kulturelle Vielfalt fördern – Diversity Management und Herkunft

Rund jeder fünfte Mensch, der in Bayern lebt, hat einen Migrationshintergrund. Die wichtigsten Herkunftsländer sind die Türkei, Rumänien, Russland und Kasachstan, aber auch EU-Länder wie Polen, Österreich, Italien, Kroatien und Griechenland. Nicht nur quantitativ sind diese Menschen eine wichtige Reserve für den Arbeitsmarkt. Ihre Sprach- und Kulturkompetenz kann auch den unternehmerischen Erfolg auf internationalen Märkten erheblich erhöhen. Denn interkulturelle Kompetenz und Vertrauen sind wichtige Punkte, wenn es um Geschäftsabschlüsse geht. Ohne das nötige interkulturelle Feingefühl scheitern Verhandlungen immer wieder.

Von besonderem Interesse sind hier auch die Nachfahren der ersten Einwanderergeneration. Sie können sich häufig gleichermaßen gut in zwei Kulturkreisen bewegen und damit wichtige Brücken schlagen. Im Zweifelsfall wissen diese Beschäftigten, wie Informationen aufbereitet sein müssen, welche Höflichkeitsrituale unerlässlich sind, wie Kritik anzubringen ist und welche gesetzlichen Vorgaben für das jeweilige Geschäft gelten. Umgekehrt tragen Beschäftigte mit einem anderen ethnischen und kulturellen Hintergrund ihre Prägungen und gegebenenfalls auch Sprachbarrieren ins Unternehmen.



#### Praxistipps



##### Interkulturelle Mitarbeiternetzwerke gründen

Netzwerke von Beschäftigten unterschiedlicher kultureller und ethnischer Herkunft sind ein Klassiker im Diversity Management. Oftmals finden sich diese Beschäftigten ohnehin informell zusammen, um sich mit Informationen, Kontakten und Übersetzungen weiterzuhelfen. Diesen Netzwerken Zeit und Raum zur Verfügung zu stellen, hat für Unternehmen zwei Vorteile: Sie geben ihren Mitgliedern die Chance, sich in ihrer kulturellen Identität auszudrücken und das Gefühl, damit willkommen zu sein. Das erhöht die Bindung der Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz. Gerade größere Unternehmen erhalten zudem einen besseren Zugang zu gut vernetzten Multiplikatoren innerhalb dieser Gruppen. Sie sind wichtige Ansprechpersonen, wenn es um betriebliche Veränderungen, konkrete Konflikte, neue Märkte, aber auch um individuelle Karriereplanungen oder das Recruiting neuer Beschäftigter geht.

##### Weitere Maßnahmen können sein:

- Zielvereinbarungen und Einarbeitungspläne
- Firmenfeste, Wettbewerbe oder Ähnliches mit internationalem Bezug zu den Herkunftsländern der Beschäftigten
- Arbeitsanweisungen oder Ähnliches in leichter Sprache (etwa Leseniveau B1)
- Cross-Tandems und bewusst durchmischte Teams
- Interkulturelle Trainings

#### Zitiert



Mein Wunsch:  
Aktiv nachfragen,  
wo Hilfe nötig ist.

Ich wohne jetzt seit fast einem Jahr in Deutschland und hätte nicht gedacht, vor wie vielen Hürden man stehen kann, wenn man neu nach Deutschland kommt. Ob Wohnungssuche, Deutschkurs oder Termine bei der Ausländerbehörde, alleine hätte ich vieles nicht geschafft. Für mich dauert vieles länger, zumal ich noch nicht fließend Deutsch spreche. Daher bin ich froh, dass mein Arbeitgeber mich unterstützt und auch aktiv nachfragt, wo ich Hilfe brauche. Vielleicht hätte ich mich von alleine nicht immer getraut, um diese Hilfe zu bitten.

Aditya Verma, Digital Marketing Manager bei crealytics in Passau, kommt aus Indien und lebt seit August 2016 in Deutschland.

## Zitiert



Diversity Management heißt nicht unbedingt, mehr zu machen.

Häufig geht es einfach darum, etwas anders zu machen. Daher bleibt der Aufwand in etwa gleich. Aber wir gewinnen bei unseren Beschäftigten die Loyalität, Flexibilität und interkulturelle Vielfalt, ohne die wir am Markt nicht erfolgreich wären.

Beate Kuhlbrodt,  
Personalverantwortliche bei ICUnet



Klare Worte schaffen Sicherheit.

Mit deutschen Unternehmen habe ich seit dem Ende der 1980er Jahre zu tun. Also wusste ich schon einiges über die deutsche Arbeitskultur, als ich 2003 fest nach Deutschland kam. Trotzdem hat es mich zunächst irritiert, dass wir hier sogar Top-Manager duzen oder zu konstruktiver Kritik an Vorgesetzten aufgerufen sind. Ich finde das super. Aber verglichen mit der streng hierarchischen Arbeitskultur in Ägypten habe ich mich anfangs oft gefragt, ob ich das richtige Maß gewahrt oder irgendwo eine wichtige soziale Regel missachtet habe. Das kann sehr unsicher machen. Ich denke, Unternehmen sollten alle wichtigen Werte benennen und in den betrieblichen Kontext einordnen. Und sie sollten klar machen, dass es in der interkulturellen Zusammenarbeit keine schlimmen Fehler gibt. Mir ist am Anfang ab und an noch ein „Sie“ herausgerutscht. Und dann wusste mein Gegenüber: Ich lehne das Duzen nicht ab, ich gewöhne mich um.

Bassam Elemam, kommt ursprünglich aus Ägypten und arbeitet heute als interkultureller Berater bei ICUnet in Passau

## Praxisbeispiel ICUnet



## Klassische Instrumente der Personalarbeit besser nutzen

Diversity Management ist für das Unternehmen ICUnet AG Geschäftsmodell und Anforderung an die eigene Personalarbeit gleichermaßen. Fast 200 Beschäftigte aus knapp 30 verschiedenen Nationen beraten weltweit an 17 Standorten, unter anderem in Passau und München, Unternehmen in Fragen der internationalen Zusammenarbeit und Mobilität. „Wir wünschen uns Beschäftigte, die für das Internationale brennen und den Willen haben, sehr gute Leistung zu bringen. Der Weg dahin kann aber jeweils ganz unterschiedlich sein. Das planen wir ein“, sagt Beate Kuhlbrodt, Personalverantwortliche bei ICUnet.

So unterscheiden sich Arbeitskulturen auf der ganzen Welt in Arbeitsorganisation, Feedbackkultur oder Hierarchien erheblich. Die einen Beschäftigten brauchen klare Anweisungen. Andere achten auf persönliche Beziehungen – und ziehen Motivation aus der daraus entstehenden Loyalität.

Neue Beschäftigte erhalten daher bei ICUnet eine intensive Einarbeitung im Rahmen sogenannter Onboarding-Tage am Hauptsitz. Dabei geht es nicht nur um inhaltliche Themen, sondern vor allem um Werte und das Leitbild der Firma. Raum zum persönlichen Kennenlernen gehört ebenso dazu wie ein interkulturelles Training. Beate Kuhlbrodt: „Wir arbeiten dort mögliche Unterschiede heraus und erklären sehr genau, warum uns Werte wie Pünktlichkeit und Offenheit in der Kommunikation wichtig sind. Das erleichtert die Orientierung und schafft Verständnis für bestimmte Verhaltensweisen.“

Die Beziehungsebene ist bei ICUnet sehr wichtig. Alle Führungskräfte sind darauf vorbereitet, eine offene Atmosphäre zu schaffen und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Dafür nutzen sie einerseits mit internationalen Universitäten entwickelte interkulturelle Potenzialanalysetools. Dazu kommen Instrumente zum Einsatz, die in der Personalarbeit ohnehin üblich sind, immer jedoch mit einem interkulturell geschulten Auge: sorgfältige Auswahlgespräche, Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne, standortübergreifende Zusammenarbeit, aber auch Grillfeste und andere Anlässe, die den persönlichen Austausch fördern.

Beate Kuhlbrodt: „Diversity Management heißt nicht unbedingt, mehr zu machen. Häufig geht es einfach darum, etwas anders zu machen. Daher bleibt der Aufwand in etwa gleich. Aber wir gewinnen bei unseren Beschäftigten die Loyalität, Flexibilität und interkulturelle Vielfalt, ohne die wir am Markt nicht erfolgreich wären.“

## Jeder fünfte Bayer hat einen Migrationshintergrund



Quelle:  
Bayerisches Landesamt für Statistik, 2014

## Unternehmen setzen sich für Flüchtlinge ein

Eine spezifische Gruppe unter den Migranten sind Geflüchtete. Die bayerische Wirtschaft zeigte sich von Anfang sehr offen für die Integration von Menschen mit Fluchthintergrund. Ihre besondere Ausgangssituation, die oft traumatisierenden Fluchtursachen und -erfahrungen und die komplizierte Asylrechtsituation stellen die Unternehmen aber auch vor besondere Herausforderungen. Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) hat mehrere Schlüsselprojekte erfolgreich auf den Weg gebracht, um die Unternehmen bei dieser spezifischen Diversity- und Integrationsaufgabe zu unterstützen. Dazu gehören Integrationsberater als Ansprechpartner für Geflüchtete und Betriebe, das Kompetenzfeststellungsverfahren check.work oder interkulturelle Seminare für Ausbilder und Personal.

## Praxisbeispiel PEMA Vollkorn-Spezialitäten



## Dimension Herkunft: So klappt der Alltag im deutsch-tschechischen Team

Irgendwann musste bei der PEMA Vollkorn-Spezialitäten Heinrich Leupoldt KG aus Weißenstadt im Fichtelgebirge eine Entscheidung her: Leiharbeiter, Umstrukturieren oder ausländischer Arbeitsmarkt? Vor allem an ausgebildeten Fachkräften hat das Unternehmen immer wieder Bedarf: Maschinen- und Anlagenführer, Lagerfacharbeiter oder Industriemechaniker. „Über Stellenanzeigen in der unmittelbaren Umgebung erhalten wir nicht mehr ausreichend Bewerbungen. Also haben wir entschieden, uns auch auf dem benachbarten tschechischen Markt umzusehen“, sagt Personalreferentin Andrea Mergner.

Mittlerweile haben 30 der rund 165 Beschäftigten einen tschechischen Wohnort. Die größte Umstellung war die Sprache: Arbeitsanweisungen, die amtlichen Vorschriften für den Lebensmittelbereich, Dokumentationsbögen – alles ließ PEMA ins Tschechische übersetzen. Andrea Mergner: „Außerdem stellen wir unsere Schichten so zusammen, dass möglichst immer jemand dabei ist, der beide Sprachen spricht.“ Der Rest sei im Grunde normale Personalarbeit. Beide Seiten lassen sich dabei aufeinander ein. Werte wie ein pünktlicher Schichtbeginn seien unverhandelbar, so Andrea Mergner. Die längeren Arbeitswege und die durchschnittlich schlechtere Kinderbetreuung auf der tschechischen Seite hingegen finden in der Schichtplanung Berücksichtigung. „Wir haben unsere Führungskräfte schon länger darauf vorbereitet, Spielräume im Betriebsablauf zu nutzen. Unsere deutschen Mitarbeiter bringen ja auch private Bedürfnisse mit an den Arbeitsplatz.“ Darüber hinaus gibt es für alle Beschäftigten – tschechische wie deutsche – einen Entwicklungsplan. Karriereoptionen, Weiterbildung und Lohnziele sind darin festgehalten. „Das kennen viele unserer tschechischen Beschäftigten nicht. Sie finden das toll und fühlen sich dadurch besonders mit uns verbunden.“ Lohn für PEMA: Motivation und Flexibilität sind in der gesamten Belegschaft gestiegen. Auch im Recruiting hat Andrea Mergner gewonnen: „Offene Stellen sprechen sich auf tschechischer Seite schnell herum. Wir haben in der Regel kein Problem, sie angemessen zu besetzen.“

## Schon gehört?



Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Sie will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranbringen. Die Charta der Vielfalt wurde im Dezember 2006 von vier Unternehmen ins Leben gerufen. Mittlerweile haben 2.700 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt über 9,3 Millionen Beschäftigten die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Kontinuierlich kommen neue Unterzeichner hinzu.

Mehr finden Sie unter: [charta-der-vielfalt.de](http://charta-der-vielfalt.de)

Speziell zur Integration von Geflüchteten siehe auch:  
[unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de](http://unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de)  
[bihk.de](http://bihk.de)

## 5. Chancen gendergerecht verteilen – Diversity Management und Geschlecht



Mit dieser Dimension personeller Vielfalt haben die meisten Unternehmen bereits zu tun. Einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages zufolge setzen fast alle Arbeitgeber in Deutschland eine oder mehrere Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf um. Allerdings geht Diversity Management in der Dimension Geschlecht über Vereinbarkeitsthemen deutlich hinaus: Im Fokus stehen alle Stereotype und Vorurteile über das Verhalten von Männern und Frauen am Arbeitsplatz, die sich in konkreten Karrierechancen auswirken.

So werden Frauen etwa häufig qua Geschlecht Eigenschaften wie Empathie, Kreativität und soziales Bewusstsein zugeschrieben, Männern hingegen eher Führungsorientierung, Durchsetzungsvermögen und analytisches Geschick. In den meisten Fällen passiert das unbewusst. Tatsächlich jedoch sind solche Eigenschaften in erster Linie abhängig von der Persönlichkeit und nicht vom Geschlecht.

Von Stereotypen betroffen sind Frauen und Männer gleichermaßen. Sehen sich Frauen noch immer der pauschalen Skepsis ausgesetzt, für Führungsaufgaben weniger geeignet zu sein, trauen sich viele Männer nicht, ihr Bedürfnis nach kürzeren Arbeitszeiten und einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu äußern – aus Angst, sich den Aufstieg zu verbauen. Diversity Management bedeutet in diesem Zusammenhang, sich auf konkrete Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Beschäftigten zu konzentrieren, dies mit der eigenen Personalplanung in Einklang zu bringen und systematisch weiterzuentwickeln, dabei geschlechtsbezogene Stereotype zu kontrollieren, die bei der Karriereplanung zum Hindernis werden können, und strukturelle Hürden abzubauen.

### Schon gehört?



Die Technische Universität München TUM hat eine Handreichung verfasst, die Entscheidungsrinnen und Entscheidern in Wirtschaft und Wissenschaft bei einer gendergerechten Personalauswahl und –beförderung unterstützt. Vom Anforderungsprofil über die Ansprache bis zur Beförderung enthält die Broschüre viele Tipps, die sich leicht in der Praxis umsetzen lassen.

Die Handreichung steht zum kostenlosen Download bereit:

[abf.wi.tum.de/booklet-gendergerechte-personalauswahl-und-beurteilung/](http://abf.wi.tum.de/booklet-gendergerechte-personalauswahl-und-beurteilung/)

### Praxistipps



#### Strukturiere Leitfäden für chancengerechte Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sind eines der wichtigsten Instrumente der Personalplanung und -entwicklung. Hier laufen individuelle Wünsche und Bedürfnisse einerseits und die betrieblichen Rahmenbedingungen andererseits zusammen. Strukturierte Leitfäden können sicherstellen, dass Aufstiegs- und Vereinbarkeitsthemen bei allen Beschäftigten in gleichen Anteilen zur Sprache kommen, unabhängig vom Geschlecht. Diese Leitfäden können als Checkliste für die Gesprächsvorbereitung gestaltet sein, als fixer Fragebogen oder Dokumentationshilfe mit Zeitvorgaben für einzelne Themenfelder.

#### Weitere Maßnahmen können sein:

- Interne Bedürfniserhebungen
- Rollenvorbilder in der internen und externen Kommunikation
- Mentorenprogramme für den Führungsnachwuchs beiderlei Geschlechts
- Gezielte Entwicklung von Fach- und Führungskräften beiderlei Geschlechts
- Cross-Tandems und bewusst gemischte Teams
- Konkrete Hilfen bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege – und dies nicht nur für Mütter/Frauen, sondern explizit auch für Väter/Männer
- Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- Teilnahme an Wettbewerben zur Arbeitgeberattraktivität oder an Audits
- Gendergerechte Anzeigen und Bewerbungsgespräche bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter

### Noch Nachholbedarf – Frauen in Führungspositionen



Quelle: Destatis, Bundesagentur für Arbeit, Bisnode, DIW 2016

### Praxisbeispiel crealytics



#### Diversity Management heißt: flexibel und verlässlich sein

Gut ausgebildet, motiviert, kommunikativ stark und bereit, sich weiterzuentwickeln – das sind die Eigenschaften, die das Team der Digital-Marketing-Abteilung bei der crealytics GmbH vereinen. „Wenn wir solche Leute einmal gefunden haben, tun wir alles Mögliche, sie langfristig zu halten, auch dann, wenn sich ihre Lebenssituation durch Familiengründung ändert“, sagt Natalie Bojanowski, HR-Leiterin des Unternehmens, das 2008 in Passau gegründet wurde. Die Mitarbeiterinnen hat sie daher besonders gut im Blick. „Frauen sollten mittlerweile wirklich die gleichen Chancen auf Karriere haben, wie Männer auch.“ Knapp 150 Mitarbeiter hat das Unternehmen an den Standorten Passau, Berlin, New York und London. 64 davon sind weiblich. Sie arbeiten über alle Hierarchieebenen hinweg – im Büromanagement, als Beraterinnen, Programmiererinnen, Teamleiterinnen und auf der Management-Ebene. Vor allem jedoch müssen sie gut planen, wenn sie Familien gründen.



„Wir haben natürlich auch Männer, die in Elternzeit gehen. Aber Frauen wägen viel grundsätzlicher ab, ob und wie sie Familie und eine Führungsposition gut vereinbaren können.“  
Natalie Bojanowski

Ihre Lösung: Flexibilität und Verlässlichkeit. crealytics ist stark im Projektmanagement. Aufgaben, Ressourcen und Abgaben lassen sich in der Regel planen. „Wir messen Ergebnisse. Wann und wo unsere Beschäftigten sie erzielen, ist zweitrangig“, sagt Natalie Bojanowski. 20 oder 40 Wochenstunden, Dienstbeginn um 7 Uhr oder 10 Uhr, nachmittags in die Kita und dafür abends noch ins Home-Office – all das sei prinzipiell möglich. „Es muss nur mit den Vorgesetzten abgesprochen sein, damit wir unsererseits gut planen können.“ Gleichzeitig achtet crealytics strikt darauf, dass Vereinbarkeit nicht zum Karrierehindernis wird. Es gibt halbjährliche Feedbackgespräche, einen Karriere- und Trainingsplan sowie Modelle wie Führen in Teilzeit. Wer gut planen könne, traue sich nach der Elternzeit auch schnell wieder verantwortliche Aufgaben zu, so Natalie Bojanowski: „Es liegt ja auch in unserem Interesse, die Kompetenzen unserer Mitarbeiter so einzusetzen, dass wir so viel wie möglich von ihnen haben.“

## 6. Erfahrung wertschätzen – Diversity Management und Alter



Etwa jede und jeder zehnte Rentenberechtigte zwischen 65 und 74 Jahren ist in Bayern weiterhin erwerbstätig. Die meisten von ihnen haben keine finanziellen Probleme, sondern bleiben aus Spaß an der Arbeit im Beruf. Aber auch in der Altersklasse der 55- bis 64-Jährigen ist die Erwerbstätigenquote in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Eine ganze Reihe von Unternehmen hat offenbar den Wert ihrer erfahrenen Beschäftigten erkannt und kreative Lösungen entwickelt, sie möglichst lang an ihren Arbeitsplätzen zu halten. Immerhin werden in den kommenden 15 Jahren etwa 2,5 Millionen Menschen das Rentenalter erreichen – aber nur 1,5 Millionen junge Menschen rücken nach.

Arbeitskraft zu erhalten ist nur ein Teil von Diversity Management in der Dimension Alter. Altersgemischte, generationsübergreifende Teams bringen auch unterschiedliche Erfahrungshorizonte zusammen, die für die Unternehmen zu wertvollen Impulsen führen können. Zugleich können Unternehmen so Wissen und Erfahrung relativ verlustfrei an die nächste Generation übergeben und im Betrieb halten.

### Zitiert



Sein Wunsch:  
Jede Form von  
Arbeitskraft  
schätzen.

Ich habe das Rentenalter zwar schon erreicht, aber nach 50 Arbeitsjahren ganz aus dem Beruf aussteigen, das möchte ich dennoch nicht. Ich genieße meine freie Zeit und freue mich doch, dass ich den Schalter nicht sofort umlegen musste. Es ist schön, dass die Firma Gruber mir die Gelegenheit gibt, meine beruflichen Fähigkeiten und meine Erfahrung weiterhin einzubringen und zugleich meine privaten Belange bei der Arbeitszeit berücksichtigt hat. Ich denke, wir müssen in der Arbeitswelt davon wegkommen, allein die Vollzeitstätigkeit als Normalbeschäftigung zu betrachten. So lautet die Rechnung nämlich „40-x“ – weniger zu arbeiten bedeutet also einen Verlust. Die Rechnung könnte aber auch lauten „0+x“. Dann kommt etwas hinzu, wenn sich jemand einbringen möchte. Gerade dort, wo ein Fachkräftemangel zu erwarten ist, ist es wichtig, jede Form von Arbeitskraft zu schätzen.

Gerhard Lenhart (65), Spezialist für gestörten Bauablauf bei der Gruber Unternehmensgruppe, Rötz

### Praxisbeispiel Gruber Unternehmensgruppe

#### Auch in Rente noch die schwierigsten Projekte abschließen

72 Jahre alt war der älteste Bauleiter, den Johanna Gruber jemals eingestellt hat. „Er wusste, was er konnte und wollte sich neben der Rente noch einbringen. Wir fanden das toll und haben nicht lange überlegt“, sagt die Personalleiterin der Gruber Unternehmensgruppe in Rötz bei Cham. Ältere Beschäftigte sind eine wichtige Zielgruppe für den familiengeführten Mittelständler, der sich auf Ausbau, Holzbau und Baumanagement spezialisiert hat. Gegenwärtig sind rund 15 Prozent der Beschäftigten älter als 55 Jahre. Vor 20 Jahren waren dem Unternehmen auf einen Schlag die drei wichtigsten gewerblichen Mitarbeiter familien- und krankheitsbedingt abhandengekommen. „Da haben wir zum ersten Mal gemerkt, wie viel Wissen und Erfahrung wir gar nicht so einfach ersetzen können“, sagt Johanna Gruber. Ziel ihrer Personalpolitik ist es seither, Beschäftigte so lange wie möglich am Arbeitsplatz zu halten.

Als erstes unterzog sie sämtliche Aufgaben einem Kompetenzcheck. Und sie stellte fest: Zahlreiche Jobs sind wie gemacht für ältere Beschäftigte. „Gerade wenn Bauvorhaben stecken geblieben sind, brauchen wir Menschen, die souverän auftreten und Konflikte lösen können. Außerdem ist es Älteren oft besonders wichtig, Projekte abzuschließen.“ Für die Bewerbungsverfahren entwickelte sie mit ihrem Team generell einen festen Kriterienkatalog. Er gleicht die anstehenden Aufgaben systematisch mit den jeweiligen Fähigkeiten ab. „So schließen wir aus, dass wir uns mit unbewussten Vorurteilen selber im Wege stehen.“ Im Alltag schaut sie, was bestimmte Zielgruppen am Arbeitsplatz brauchen. „Ältere Beschäftigte wünschen sich oft Teilzeit oder Home-Office. Das ist bei uns aber sowieso Standard, weil wir auch viele junge Eltern im Team haben.“

Mit dem Ergebnis ihrer Personalpolitik ist Johanna Gruber sehr zufrieden. Ihr ältester Bauleiter ist nun seit fast sechs Jahren dabei. Er spielt seitdem eine wichtige Rolle im Unternehmen. Erst jetzt, mit 78 Jahren, wird er sich in den Ruhestand verabschieden. Johanna Gruber: „Das wird nicht leicht für uns, diese Erfahrung zu verlieren.“

### Praxistipps



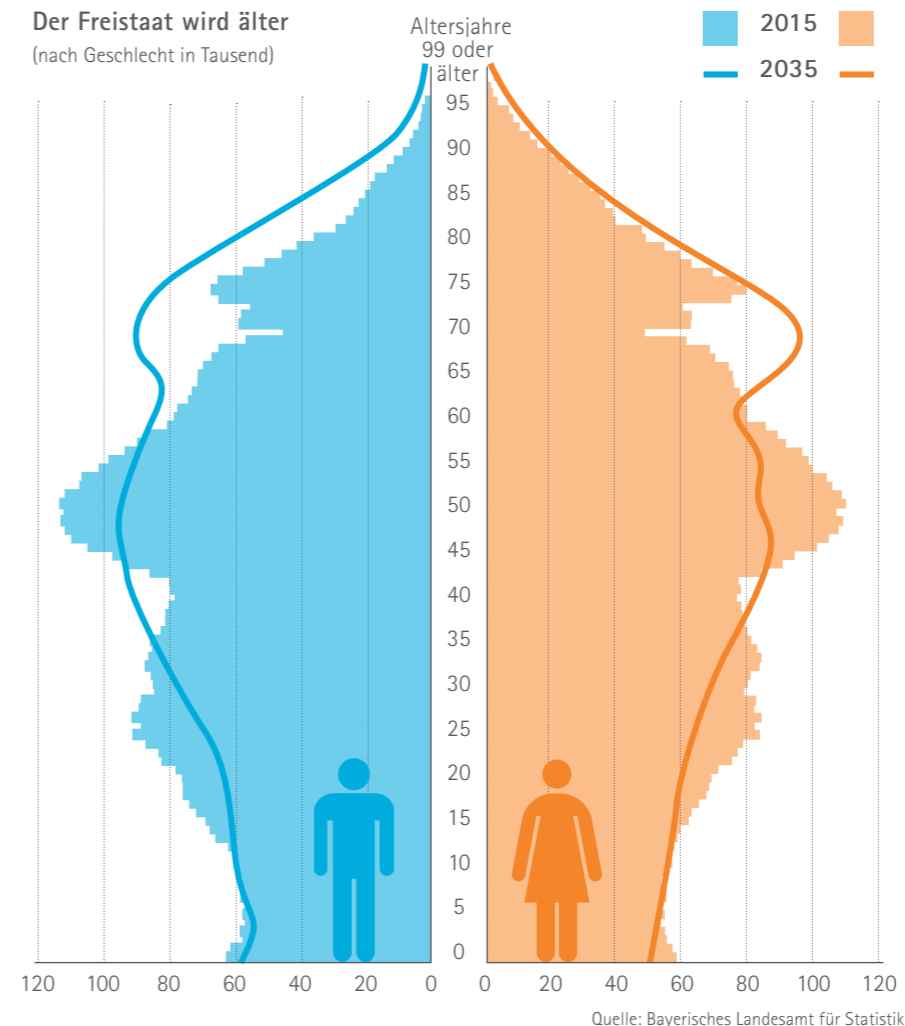
#### Systematische Alterserhebung in der Belegschaft

Gerade kleinere Unternehmen neigen erfahrungsgemäß dazu, das quantitative und qualitative Ausmaß ihrer Renteneintritte nicht regelmäßig zu erheben. Mit dem Renteneintritt einzelner Beschäftigter können dann auch gut eingespielte Prozesse plötzlich zusammenbrechen. Daher ist es ratsam, über einen Zeitraum von fünf Jahren festzuhalten, wer wann in Rente geht, welches Wissen bis dahin übergeben oder ersetzt werden muss und wie sich der Übergang in die Rente möglichst fließend gestalten lässt.

#### Weitere Maßnahmen können sein:

- altersgemischte Teams
- Patenprogramm zwischen früheren Beschäftigten in Rente und der nachrückenden Generation
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Einrichten entlastender Arbeitsplätze
- Flexible Arbeitszeitmodelle

#### Der Freistaat wird älter (nach Geschlecht in Tausend)



### Schon gehört?



Mit dem Demografierechner Bayern lassen sich einfach, schnell und kostenfrei Altersstrukturen und Ersatzbedarfe für ein Unternehmen bis zum Jahr 2030 ermitteln. Wie hoch ist das Durchschnittsalter und wie sind die Mitarbeiter auf die Altersgruppen von 15 bis 69 Jahren verteilt? Wie viele Beschäftigte gilt es pro Jahr anzuwerben, damit alle Mitarbeiter ersetzt werden können, die das Unternehmen verlassen oder in Rente gehen? Wie entwickelt sich das Unternehmen im Vergleich zu Unternehmen aus der Region oder aus der Branche?

Das Tool beantwortet diese Fragen unter:  
[inh-demografierechner-bayern.de](https://www.inh-demografierechner-bayern.de)



## 7. Verschiedene Lebensentwürfe respektieren – Diversity Management und sexuelle Orientierung



Der Umgang mit der eigenen sexuellen Orientierung und Identität kann für Beschäftigte in Unternehmen sehr belastend sein. Noch immer gilt „schwul“ in vielen sozialen Kontexten als gängiges Schimpfwort. Ein weiteres Vorurteil zielt darauf ab, Homosexualität auf Sexualität zu reduzieren – und sie damit dort auszuschließen, wo für heterosexuelle Menschen der Ausdruck ihrer Orientierung selbstverständlich ist. Dazu zählen die Fotos eigener Kinder am Arbeitsplatz, Symbole wie ein Ehering oder das Einbinden der jeweiligen Partner zu betrieblichen Anlässen wie Firmenfeiern oder Geschäftsessen.

Diversity Management im Zusammenhang mit sexueller Orientierung und Identität zielt darauf ab, unterschiedliche Lebensentwürfe zu bejahen, das wahrgenommene Risiko eines Outings zu verringern, Beschäftigte gegebenenfalls beim Coming Out zu unterstützen und offener Diskriminierung entgegenzutreten.

### Schon gehört?



Das Thema der sexuellen Orientierung in den Unternehmen aus der Tabu-Zone zu holen, daran arbeiten diese beiden Netzwerke:

**Berufsverband Völklinger Kreis e.V. (VK):** Dies ist ein Netzwerk schwuler Führungskräfte und Selbständiger. Der Kreis versteht sich als Partner für berufliche Förderung, Wertschätzung und Chancengleichheit am Arbeitsplatz. Mehr unter: [vk-online.de](http://vk-online.de)

**Wirtschaftsweiber:** Dies ist ein bundesweites Netzwerk für lesbische Frauen in der Wirtschaft. Es vertritt die Interessen lesbischer Fach- und Führungskräfte. Mehr unter: <https://wirtschaftsweiber.de/>

### Praxistipps



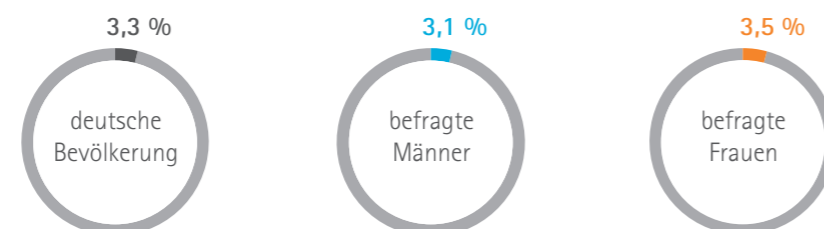
#### Betriebsrede der Unternehmensleitung zur Vielfalt bei Lebensentwürfen

Gerade Familienunternehmen nutzen die eigene Geschichte immer wieder als Narrativ, wenn sie sich an ihre Belegschaft wenden. Geht die Unternehmensleitung in diesem Zusammenhang auf unterschiedliche Familien- und Lebensentwürfe ein, kann sie dadurch beeinflussen, wie Beschäftigte mögliche Folgen eines Coming Outs einschätzen. Eine klare Haltung der Geschäftsleitung wirkt auch offener Diskriminierung entgegen. Möglicherweise intolerante Beschäftigte erhalten das Signal, dass abfällige Äußerungen am Arbeitsplatz nicht erwünscht sind.

#### Weitere Maßnahmen können sein:

- Interne Netzwerke für homosexuelle Beschäftigte
- Unterstützung von schwul-lesbischen Veranstaltungen wie dem Christopher Street Day
- Sensibilisierungsschulungen für Führungskräfte

2016 definieren sich rund drei Prozent der Deutschen als homosexuell



Quelle: Dalia Research, 2016

### Praxisbeispiel Commerzbank



#### ARCO – Achtung, Wertschätzung und Respekt vor der Persönlichkeit

Seit 15 Jahren gibt es bei der Commerzbank AG das Netzwerk Arco, das schwule, lesbische, bi- und transsexuelle Beschäftigte vertritt. Rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören Arco mittlerweile an. Das Netzwerk ist damit deutschlandweit das größte seiner Art. Ging es ursprünglich darum, ein wertschätzendes Arbeitsklima zu schaffen sowie Kolleginnen und Kollegen beim Coming Out zu unterstützen, beraten die Mitglieder heute auch Beschäftigte anderer Unternehmen, nehmen am Christopher Street Day teil, beteiligen sich an Messen und Workshops und initiieren Projekte mit Organisationen wie dem Charta der Vielfalt e.V.



„Wir wollen kluge Köpfe, die Lust auf ihren Job haben. Wir glauben, dass unsere Beschäftigten nur dann richtig produktiv arbeiten, wenn sie Achtung, Wertschätzung und Respekt vor ihrer Persönlichkeit erfahren.“

Barbara David, Leiterin des Diversity Managements der Commerzbank

Das Format eines Mitarbeiternetzwerkes habe den Vorteil, dass die Mitglieder ihre Themen selber setzen und eigene Aktionen planen können. „Um glaubwürdig zu sein, muss die Initiative von denen ausgehen, um die es geht“, sagt Barbara David. Aber auch der Vorstand unterstreicht regelmäßig in Reden und Beiträgen für die Mitarbeitermedien, dass er hinter dem Netzwerk steht. „Ein gelungenes Diversity Management braucht beides: Die Initiativen der Mitarbeitenden sowie eine eindeutige Positionierung der Geschäftsleitung. Das gilt sowohl für kleine als auch für größere Unternehmen.“

Barbara David ist der Meinung, dass eigene Netzwerke erst in mittelgroßen Unternehmen sinnvoll sind. Kleineren Unternehmen empfiehlt sie eher einen runden Tisch und regelmäßige Informationen für Führungskräfte. „Das Format ist aber eher zweitrangig. Wichtig ist, dass das Management sich glaubwürdig für das Thema einsetzt und eine konstruktive Zusammenarbeit fördert – sofern möglich auch ganz konkret mit Budget und Kapazitäten. Dann kann sich Diversity in einem Unternehmen entfalten.“

### Zitiert



Das Risiko des Outings ist für viele schwer einzuschätzen.

„Ich bin schwul. Geoutet habe ich mich bei der Commerzbank bereits vor knapp 20 Jahren. Diskriminierung habe ich seither nie erfahren. Weit verbreitet ist die Auffassung, die sexuelle Orientierung sei Privatsache. Das erschwert es homosexuellen Beschäftigten, mögliche Risiken ihres Outings einzuschätzen. Sie halten sich zurück und erfahren gar nicht erst, wie begründet oder unbegründet ihre Angst wirklich ist. Gleichzeitig ist es üblich, am Arbeitsplatz über das Privatleben zu sprechen. Ungeoutete Schwule und Lesben ziehen sich mitunter aus solchen Gesprächen zurück. Andere bauen sich Tarn-Identitäten auf. Beides kostet unglaublich viel Kraft, die letzten Endes am Arbeitsplatz fehlt. Daher liegt es auch im Interesse der Unternehmen, klar zu machen, dass niemand Angst haben muss, zu seiner Identität zu stehen.“

Torge Lars Rosenberg, Senior HR-Expert & Sprecher des Netzwerks ARCO für Lesben, Schule, Bi- und Transsexuelle bei der Commerzbank AG, Bamberg

## 8. Unterschiedliche Feiertage nutzen – Diversity Management und Religion



Für viele Unternehmen ist Religion eng mit der Herkunft ihrer Beschäftigten verknüpft und daher kein eigener Schwerpunkt in ihrem Diversity Management. Die öffentliche Ausübung jedweder Religion gilt vielen mittlerweile als Privatsache. Allerdings ist der Betriebsablauf mit seinen Feiertagen und Urlaubszeiten eng mit dem biblischen Jahr verknüpft. Für Angehörige anderer Religionen können hier Vereinbarkeitsprobleme entstehen.

Diversity Management akzeptiert den Wunsch der Beschäftigten, ihre Religion auszuüben, als ebenso legitim wie den Wunsch, den eigenen Beruf mit einer Familie, der Pflege Angehöriger, einer Weiterbildung, einem Hobby oder einem Ehrenamt zu vereinbaren. Neben Rückzugsorten für Gebete oder ähnliche Rituale ist daher ein wichtiges Ziel von Diversity Management in der Dimension Religion, unterschiedliche Feiertage in die Urlaubsplanung aufzunehmen.

### Schon gehört?

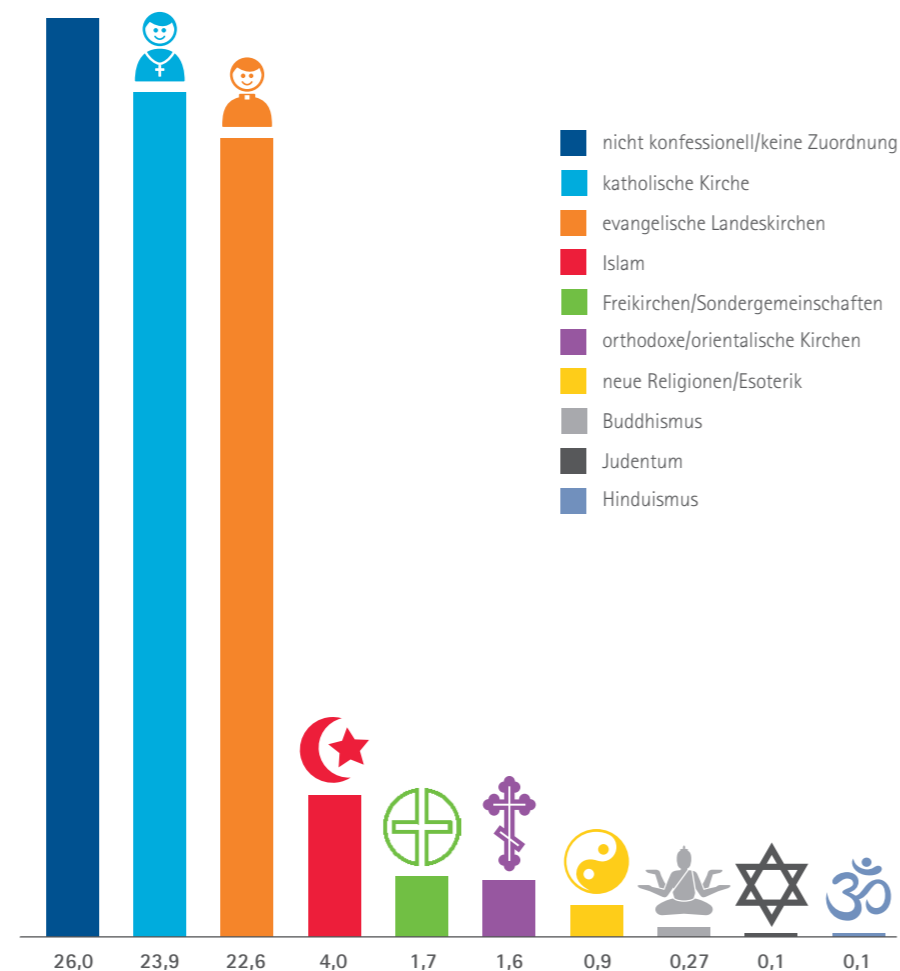


Der Respekt gegenüber einer Religion oder Weltanschauung ist wichtig, damit sich Beschäftigte wohlfühlen und motiviert sind. Die Charta der Vielfalt (siehe auch Seite 11) hat für Unternehmen eine Handreichung entwickelt, mit der sie der religiösen Vielfalt in ihrer Belegschaft entgegenkommen können:

➔ [charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/religion-und-weltanschauung/](http://charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen/religion-und-weltanschauung/)

Übrigens: Auch zu allen anderen Dimensionen hält die Charta der Vielfalt zusätzliche nützliche Informationen bereit.

Religionszugehörigkeit der Bevölkerung in Deutschland (Angaben in Millionen)



Quelle: REMID – Religionswissenschaftlicher Medien- und Informationsdienst e. V. (2016)

### Praxistipps



#### Interkultureller Kalender

Unternehmen können nicht ohne weiteres herausfinden, welche Feiertage sie im Betriebsablauf berücksichtigen müssen. In den Personalunterlagen erfasst ist nur, wenn Beschäftigte Kirchensteuer zahlen. Ein gemeinsamer interkultureller Kalender kann ein geeignetes Instrument sein: Hier können die Beschäftigten eintragen, welche Feiertage ihnen wichtig sind – und eventuell auch, wie sie sie begehen. So lässt sich religiöse Vielfalt sichtbar machen und bei der Urlaubsplanung berücksichtigen.

#### Weitere Maßnahmen können sein:

- Glückwünsche der Unternehmensleitung zu unterschiedlichen Feiertagen
- Interkonfessionelle Räume der Stille für Gebete und religiöse Rituale
- Betriebsvereinbarungen und Leitbilder
- Kantinenangebot, das religiöse Speisegebote unterstützt

### Praxisbeispiel BMW



#### Wer Religion leben darf, kann sich am Arbeitsplatz auf Leistung konzentrieren

Über 90.000 Beschäftigte aus fast 120 Nationen arbeiten in den deutschen Werken der BMW Group. Entsprechend vielfältig sind die Glaubensrichtungen, die an den Bändern und Arbeitsplätzen zusammenstoßen. „Religion ist bei uns kein Schwerpunkt im Diversity Management, aber sie gehört natürlich dazu“, sagt Jochen Frey, BMW-Sprecher für Human Resources. „Wir wollen eine Unternehmenskultur schaffen, in der berufliche Rolle und Privatleben nicht im Widerspruch stehen. Dann können sich unsere Beschäftigten am Arbeitsplatz auf ihre Aufgaben und ihr Vorankommen konzentrieren.“

BMW hat daher Möglichkeiten geschaffen, einigen religiösen Riten auch am Arbeitsplatz nachzukommen. Im Werk München steht in Nähe der Produktion beispielsweise ein Gebetsraum zur Verfügung. Gerade für den islamischen Fastenmonat Ramadan gibt es die Möglichkeit, Schichten zu tauschen oder ausschließlich Spätschichten zu übernehmen. „Es hat sich sogar eingebürgert, dass viele muslimische Beschäftigte zum Zuckerfest Baklava für ihre Kollegen mitbringen.“ Umgekehrt sind viele muslimische Mitarbeiter bereit, in den Weihnachts- oder Osterferien zu arbeiten.

Sich zeigen dürfen, als Mensch hinter der Arbeitskraft: Darum geht auch in allen anderen Bereichen des Diversity Managements bei der BMW Group. Es zählen Talent und Qualifikation. BMW unterstützt die Beschäftigten dabei, etwas daraus zu machen – unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung, Behinderung oder eben Religion. Das sei letztlich auch für den Konzern ein Gewinn. „Wir haben ja keine Einheitskunden“, sagt Jochen Frey. „Also brauchen wir eine Belegschaft, die so vielfältig ist, wie unsere Märkte.“

## 9. Arbeitsplätze behindertengerecht gestalten – Diversity Management und Behinderung



In Bayern gibt es rund eine halb Million erwerbsfähige schwerbehinderte oder diesen gleichgestellte Menschen. Etwa jeder dritte von ihnen ist regulär beschäftigt. Hier gibt es noch Potenzial: Die Organisation „Aktion Mensch“ schätzt, dass etwa die Hälfte aller Menschen mit Schwerbehinderung an einem Arbeitsplatz interessiert ist. Gleichzeitig sind in Bayern rund 50.000 Pflichtarbeitsplätze für Schwerbehinderte unbesetzt. Zwei von drei Arbeitgebern zahlen die gesetzlich vorgesehene Ausgleichs-abgabe, weil sie auf weniger als fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze Menschen mit Schwerbehinderung beschäftigen.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: Eine körperliche oder seelisch-geistige Beeinträchtigung ist für viele Arbeitgeber noch immer mit geringerer Produktivität gleichgesetzt. Zudem fürchten sie einen aufwendigen Umbau, um Arbeitsplätze behindertengerecht zu gestalten. Menschen mit Schwerbehinderung genießen zudem einen besonderen Kündigungsschutz und das Recht auf zusätzliche Urlaubstage. Viele Arbeitgeber sind unsicher, wie sich das mit ihren alltäglichen Arbeitsprozessen vereinbaren lässt.

Die Erfahrung zeigt: Viele Unternehmen beginnen mit Diversity Management in der Dimension Behinderung, wenn verdiente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem Unfall beeinträchtigt bleiben. Dann aber finden sie oft kreative und gut umsetzbare Lösungen.

### Schon gehört?



Das Integrationsamt unterstützt durch seine Leistungen die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung und deren Inklusion ins Arbeitsleben. Es ist bei allen Fragen zur Schwerbehinderung im Berufsleben direkter Partner für Beschäftigte, für Arbeitgeber und für das betriebliche Integrationsteam. Unternehmen können sich zu folgenden Punkten an das Integrationsamt wenden:

- finanzielle Leistungen für Arbeitgeber und schwerbehinderte Beschäftigte
- technische Beratung sowie Begleitung durch den Integrationsfachdienst
- Kündigungsschutz für schwerbehinderte Menschen
- Informationsmaterial für das betriebliche Integrationsteam
- Erhebung und Verwendung der Ausgleichs-abgabe

Weitere Informationen unter:  
[zbf.bayern.de/behinderung-beruf/integrationsamt/](https://zbf.bayern.de/behinderung-beruf/integrationsamt/)

### Praxistipps



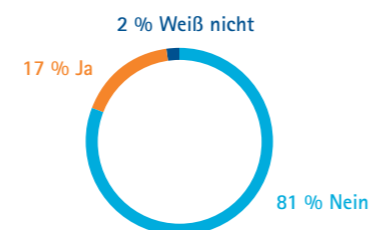
#### Mobile Büros im Außendienst

In der Mobilität eingeschränkte Menschen haben im Außendienst oftmals das Problem, dass die Gebäude ihrer Kundinnen und Kunden nicht barrierefrei gebaut sind. Gleichzeitig verfügen sie in der Regel über Dienstfahrzeuge und mobile Endgeräte zum Arbeiten. Es gibt Unternehmen, die eines zum anderen bringen und Dienstfahrzeuge zu mobilen Büros umbauen. Kundengespräche finden dann am Klapptisch im Auto statt.

#### Weitere Maßnahmen können sein:

- Betriebsvereinbarungen und Leitbilder
- Computerarbeitsplätze mit unterstützenden Technologien
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitsanweisungen oder Ähnliches in einfacher Sprache

Gibt es in Ihrem Unternehmen schriftliche Grundsätze oder einen Aktionsplan zur Inklusion von Menschen mit Behinderung?



### Praxisbeispiel tyremotive



#### Wie tyremotive mit Diversity Management zu besseren Abläufen kam

Es begann mit einem Experiment. 2015 entschied der Reifengroßhändler tyremotive GmbH aus Kitzingen, einen Beschäftigten der Mainfränkischen Werkstätten ins eigene Unternehmen zu holen. Bernd Koch hatte den Wunsch, irgendwo im Lager zu arbeiten. Unsicher war jedoch, ob seine psychische Erkrankung eine Stelle am ersten Arbeitsmarkt zulassen würde.

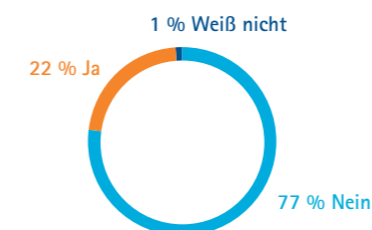


„An Diversity Management haben wir zunächst überhaupt nicht gedacht. Wir kannten einfach die Mainfränkischen Werkstätten gut und haben deshalb gesagt: Okay, wir probieren das aus.“  
 Jochen Freier, Geschäftsführer

Das Lager ordentlich und sauber halten, so lautete das anfängliche Jobprofil. Schnell zeigten sich bei Bernd Koch jedoch noch ganz andere Talente. Koch verstand die Prozesse im Lager und welche Arbeit sich daraus ergibt. „Er hat dann etwa selbstständig angefangen, auch das Bestellsystem aktuell zu halten. Natürlich wollten wir, dass so jemand bei uns bleibt“, sagt Jochen Freier.

Und auch Bernd Koch genoss das Gefühl, gebraucht und erwünscht zu sein. Also begann tyremotive, die eigenen Abläufe neu auszurichten, um einen festen Platz für ihn zu finden. Wer bringt welche Stärken und Fähigkeiten mit? Welche Aufgaben erfordern ausgebildete Fachkräfte, welche lassen sich delegieren? Was motiviert die Beschäftigten, wo entsteht vermeidbarer Druck am Arbeitsplatz? Dieser Prozess habe dem gesamten Unternehmen gut getan, sagt Jochen Freier. „Unsere Abläufe sind heute viel effizienter. Das ganze Team fühlt sich entlastet.“

Bernd Koch holte den Staplerschein nach und ist heute Lagerhelfer, wie jeder andere auch. Nur selten muss er sich krankschreiben lassen, weil ihm die Kraft ausgeht. Er gehört dazu, und das Gefühl hat ihn stabilisiert. Jochen Freier: „Wir haben darüber hinaus Strukturen zu schaffen, dieses Gefühl allen Beschäftigten zu vermitteln. Das würde ich als Diversity Management beschreiben.“



Würden Sie sagen, es gibt generelle Leistungsunterschiede zwischen den Beschäftigten mit anerkannter Behinderung und denen ohne?

Quelle: Aktion Mensch Inklusionsbarometer 2015

### Zitiert



Mein Wunsch: Mit den Stärken und Schwächen willkommen sein

Ich bin nach mehreren körperlichen und einer psychischen Erkrankung zu 80 Prozent schwer behindert und arbeite seit gut dreieinhalb Jahren in Vollzeit beim Kundenservice von H&M. Meine Arbeit ist mir wichtig. Ich bin gut darin, mich in die Bedürfnisse anderer Menschen hineinzusetzen und passende Lösungen zu finden. Umgekehrt möchte ich am Arbeitsplatz aber auch Mensch sein dürfen, mit all meinen Stärken und Schwächen. Das klappt bei H&M sehr gut. Schon in der Einarbeitung hatte ich einen persönlichen Betreuer und konnte die vielen Informationen so verarbeiten, wie es für mich persönlich am besten war. Im gesamten Team sind wir wie eine große Familie. Das fühlt sich an, wie auf einem bequemen Sofa zu sitzen, was mich zusätzlich stabilisiert. Ganz ohne Eigeninitiative und Engagement geht das allerdings auch nicht. Im Großen und Ganzen sollte sich Arbeit überall so anfühlen, denn letztlich kann jeder in eine schwierige Situation kommen.

Gisela Friedrich, Mitarbeiterin im Kundenservice von H&M, Nürnberg

## 10. So helfen Ihre Bayerischen IHKS

### Mit dem IHK-Fachkräftemonitor den Fachkräftebedarf besser planen

Der IHK-Fachkräftemonitor Bayern [ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de](https://ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de) ist ein kostenfreies Angebot der bayerischen Industrie- und Handelskammern. Er zeigt Ihnen, wie sich die Fachkräftesituation in Bayerns Regionen, Branchen und Berufsgruppen entwickelt. So erhalten Sie wertvolle Informationen für Ihre Personalplanung und -entwicklung. Machen Sie sich mit dem Fachkräftemonitor ein Bild über die Lage in ihrer Branche. Er beantwortet Ihnen diese Fragen:

- Angebot und Nachfrage an Fachkräften? Wie wird die Entwicklung in Ihrer Branche und in Ihrer Region bis 2030 verlaufen?
- Gefragtes Qualifizierungsniveau? Wie unterscheiden sich Angebot und Nachfrage an Fachkräften in Ihrer Branche und Ihrer Region, bezogen auf das Niveau der beruflichen Abschlüsse?
- Lohnt der Blick in die benachbarten Regionen? Ist das Angebot an Fachkräften in benachbarten Regionen größer, so dass es attraktiv ist, dort nach Kandidaten und Kandidatinnen zu suchen?
- Besonders begehrte Fachkräfte? In welchen Berufsfeldern ist der Fachkräftemangel derzeit besonders groß?

### Mit dem Demografierechner Bayern die Alterszusammensetzung der Belegschaft im Blick behalten

Der kostenlose IHK-Demografierechner Bayern [ihk-demografierechner-bayern.de](https://ihk-demografierechner-bayern.de) stellt die Altersstruktur in einem Unternehmen und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter allgemein und einzelner Berufsgruppen bis in das Jahr 2030 dar. Sie können ablesen, wie viele Stellen, die durch Rente oder Fluktuation frei werden, jährlich neu besetzt werden müssen. Diesen Fachkräftebedarf können Sie auch für einzelne Berufsgruppen ermitteln. Altersstruktur und Durchschnittsalter lassen sich mit Hilfe des Demografierechners auch im Branchen- oder Regionenvergleich darstellen. Der Demografierechner ist eine Weiterentwicklung des IHK-Fachkräftemonitors.

### Informationen, Veranstaltungen, Kooperationen

Mit zahlreichen Veranstaltungen, in Broschüren und im Internet informieren wir Sie zu den unterschiedlichen Aspekten des Diversity-Managements. Dabei arbeiten wir mit bewährten Partnern zusammen, deren Expertise auch Sie nutzen können:

- Diversity im Überblick: [charta-der-vielfalt.de](https://charta-der-vielfalt.de)
- Fachkräftesicherung: [kofa.de](https://kofa.de)
- Familie und Beruf: [erfolgsweg-familie.de](https://erfolgsweg-familie.de) [familienpakt-bayern.de](https://familienpakt-bayern.de)
- Alter: [demographie-netzwerk.de](https://demographie-netzwerk.de)
- Herkunft/Religion: [unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de](https://unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de)

### Impressum

#### Verleger und Herausgeber:

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e. V.  
Vorstand Dr. Eberhard Sasse und Dr. Manfred Göbl  
Max-Joseph-Straße 2, 80333 München  
☎ +49 (0)89-5116-0  
@ info@bihk.de  
🌐 bihk.de

#### Ansprechpartnerin:

Dr. Gabriele Lücke  
☎ 089 5116-0

#### Autorin:

Claudia Parton

#### Gestaltung:

Ideenmühle, Eckental

#### Bildnachweis:

Titel/Seite 4: Fotolia © michaeljung, Seite 9: istock © kali9, Seite 10 Zitatbild: © ICUnet. AG, Seite 9 Zitatbild: © crealytics GmbH, Seite 12: Fotolia © contrastwerkstatt, Seite 13 Zitatbild: © crealytics GmbH, Seite 14: © istock © Vesnaandjic, Zitatbild: privat/Unternehmensgruppe Gruber, Seite 16: istock © valentinrussanov, Seite 17 Zitatbilder: © Commerzbank AG, Seite 18: Fotolia © Saida Shigapova, Seite 20: istock © zlikovec, Seite 21: © tyremotive GmbH

#### Druck:

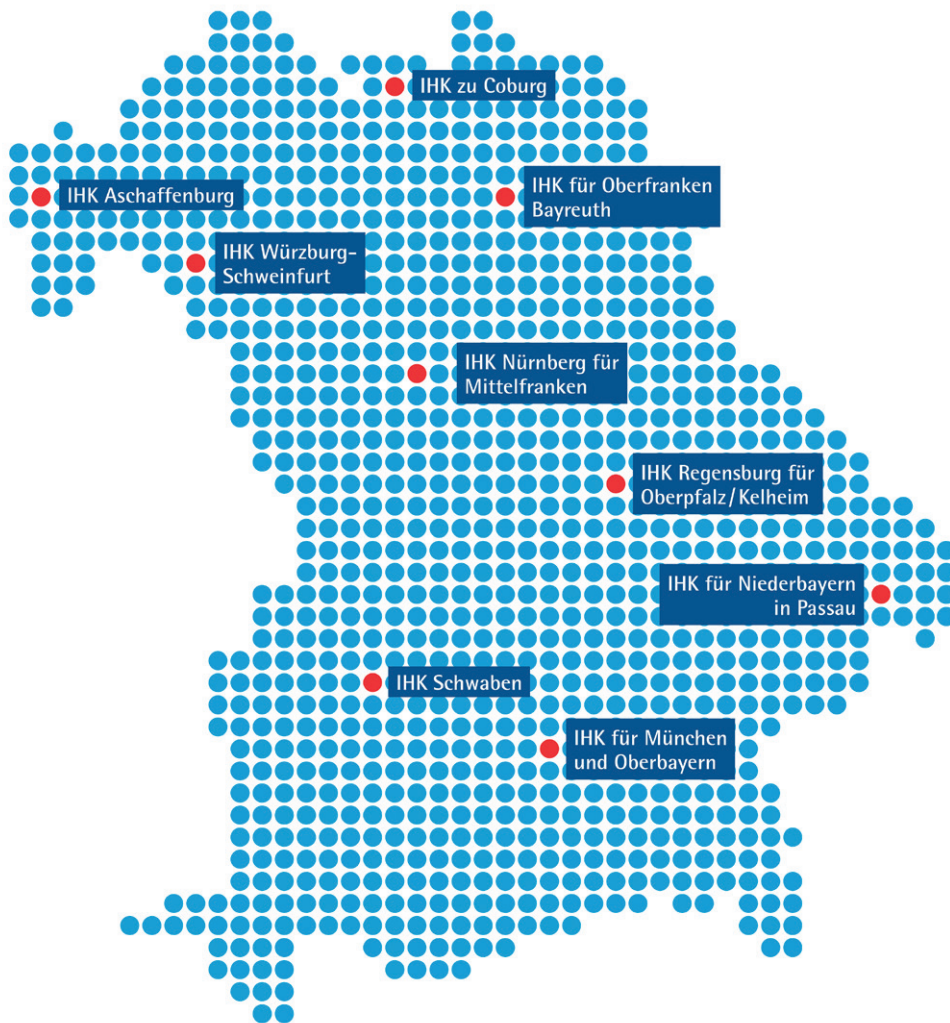
Oberländer GmbH & Co. KG, Bodenseestraße 18, 81241 München

#### Stand: Mai 2019

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern



Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) ist die Dachorganisation der neun IHKs in Bayern. Alle bayerischen Unternehmen – ausgenommen Handwerksbetriebe, freie Berufe und landwirtschaftliche Betriebe – sind per Gesetz Mitglied einer IHK. Folglich spricht der BIHK für über 990.000 Unternehmen aller Größen und Branchen: vom global operierenden Konzern bis zum inhabergeführten mittelständischen Unternehmen. Der BIHK ist nicht abhängig von einer bestimmten Gruppe von Unternehmern, sondern repräsentiert das Gesamtinteresse der gewerblichen Wirtschaft in Bayern. Seit seiner Gründung im Jahr 1909 ist er die größte Wirtschaftsorganisation im Freistaat Bayern.