

**VIelfalt
KOMMT
AN!**



Bedarfsgerechte Module für
eine gelebte Diversität in Unternehmen



gsub-Projektgesellschaft mbH
Kronenstraße 6
10117 Berlin

Projektleitung: Dr. Diana Peitel

Tel. 030-28409129

E-Mail: diana.peitel@gsub.de

Internet: www.gsub.de, www.vielfalt-kommt-an.de



INHALT

HINTERGRUND UND KONTEXT	2–3
DAS XENOS-PROJEKT »VIELFALT KOMMT AN! BEDARFS- GERECHTE MODULE FÜR EINE GELEBTE DIVERSITÄT IN UNTERNEHMEN«	4–7
DIE BETEILIGTEN UNTERNEHMEN	8–15
ERGEBNISSE & ERFAHRUNGEN	16–18
AUSSICHT	19



HINTERGRUND UND KONTEXT

Demographischer Wandel, Fachkräftemangel, altersgemischte, interkulturelle Teams, spezielle Ansprüche und Bedürfnisse einer sich ändernden Kundschaft, all dies stellt Unternehmen und ihre Mitarbeiter/innen vor neue Herausforderungen, für die noch keine wirkungsvollen und bewährten Lösungsstrategien entwickelt wurden.

Immer mehr Unternehmen sehen im Diversity-Ansatz eine erfolgversprechende Möglichkeit, sich den Entwicklungen aufgrund des gesellschaftlichen Wandels zu stellen.

Dieser dient zum einen als effektives Mittel, um Potenziale und Ressourcen, die sich aus dieser Vielfalt ergeben, positiv zu nutzen, zum anderen um Herausforderungen im Zusammenhang mit zunehmender Vielfalt zu begegnen.

Doch was genau ist Diversity?

Diversity, der englische Begriff für Vielfalt, wird in diesem Zusammenhang als Vielfalt einer Person übersetzt und bezeichnet die Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die Menschen zueinander aufweisen. Die Merkmale bzw. Dimensionen anhand derer sie sich unterscheiden sind ebenfalls vielfältig. Zu den wichtigsten zählen die Merkmale Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität. Diese Merkmale sind im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) rechtlich geschützt.

Diversity Management ist das aktive und bewusste Entwickeln einer zukunftsorientierten, wertorientierten Unternehmensstrategie. Gleichzeitig ist es ein Managementprozess des Akzeptierens und Nutzens bestimmter Differenzen als Potenzial in einer Organisation. Es hat zum Ziel, die in der Vielfalt liegenden Potenziale zu realisieren. Dafür überprüfen Organisationen ihre Strukturen und Prozesse auf Chancengleichheit. Gleichzeitig wird ein Bewusstsein für Vielfalt geschaffen und die notwendige Kompetenz für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt vermittelt.

Die Diversität des Personals als Ressource zu nutzen und somit den Unternehmenserfolg zu steigern ist Teil von Diversity Management. Wird diese Vielfalt aktiv in die Unternehmensorganisation integriert, führt dies zu mehr Effizienz, Innovation und ermöglicht den Zutritt zu neuen/unerschlossenen Märkten. Die Wertschätzung der bereits vorhandenen und zu erschließenden Diversität führt zu höherer Leistungsbereitschaft, Teameffizienz und Produktivität sowie mehr Engagement der Mitarbeitenden.

Diversity Management wurde anfangs in den USA als Ansatz zur aktiven und präventiven Verhinderung von Diskriminierung entwickelt, der auf das dortige Antidiskriminierungsrecht reagieren sollte. Im Fokus stand zunächst, (*Sammel-*)Klagen zu

verhindern und die damit einhergehende Gefahr der Zahlung hoher Strafsummen abzuwenden. Die anfängliche Motivation zur Entwicklung eines Diversity Managements zur Vermeidung von Klagen änderte sich innerhalb kurzer Zeit nach dem offensichtlich wurde, dass es sich hierbei um einen äußerst erfolgreichen Ansatz handelt, um neuen Herausforderungen aufgrund von Globalisierung, Migration, Veränderung der Lebensformen, Geschlechterverhältnisse sowie weiterem rechtlichen Wandel zu begegnen, die sich auch auf die weitere Entwicklung von Unternehmen und deren Erfolg auswirken. Diversity Management ist derzeit in 95 % der großen US-Unternehmen Standard und gehört zum festen Bestandteil der Unternehmensführung.

Seit Mitte der 1990er findet der Ansatz auch in Europa zunehmende Verbreitung, zunächst insbesondere bei angloamerikanischen Großunternehmen und Tochtergesellschaften immer mehr auch in inländischen sowie in kleinen und mittelständischen Unternehmen.



DAS XENOS-PROJEKT »VIELFALT KOMMT AN! BEDARFSGERECHTE MODULE FÜR EINE GELEBTE DIVERSITÄT IN UNTERNEHMEN«

Das Projekt »Vielfalt kommt an! Bedarfsgerechte Module für eine gelebte Diversität in Unternehmen« ist Teil des XENOS-Bundesprogramms und wird gefördert durch das **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** und den **Europäischen Sozialfonds**.

Das Bundesprogramm »XENOS - Integration und Vielfalt« hat zum Ziel, Demokratiebewusstsein und Toleranz zu stärken und Fremdenfeindlichkeit und Rassismus abzubauen. Dabei geht es vor allem um präventive Maßnahmen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft.

Im Rahmen des Projektes »Vielfalt kommt an! Bedarfsgerechte Module für eine gelebte Diversität in Unternehmen« wurden Unternehmen und ihre Mitarbeiter/innen, die Interesse haben und sich dem Thema öffnen wollen, mittels Weiterbildungen für Diversity (*Management*) sensibilisiert. Überwiegend waren hier Unternehmen aus dem Gesundheits-, Pflege- und Bildungsbereich vertreten.

Durchgeführt wurde das Projekt von der gsub-Projektgesellschaft mbH.

PROJEKTPROFIL:

Laufzeit:

01.05.2012 – 31.03.2014

Zielgruppen:

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Beschäftigungsgruppen in Unternehmen

Mitarbeiter/innen:

2 Projektleitungen (50%, 6%)

2 Beraterinnen (50%, 50%)

1 Sachbearbeitung (30%)

Förderer:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Europäischer Sozialfonds

www.vielfalt-kommt-an.de

Ansatz des Projekts

Das Projekt legte großen Wert auf die Individualität der verschiedenen Unternehmen. Daher wurde ein Ansatz verfolgt, in dem passgenaue Weiterbildungsmodule entwickelt wurden, die auf die jeweiligen Bedürfnisse und Bedarfe der Mitarbeiter/innen im Unternehmen abgestimmt waren.

Die strategische Vorgehensweise war dabei in vier Phasen unterteilt:



Phase 1:

Die erste Phase diente in überwiegend dazu, gemeinsam einen Konsens zum Thema Diversity zu entwickeln. Im Rahmen eines Inputs zum Thema Diversity und Diversity Management wurden die Mitarbeiter/innen zunächst ausgiebig über den Begriff und das dahinter stehende Konzept informiert, beziehungsweise wurde bereits vorhandenes Wissen aufgenommen und in das Input mit eingebracht. Im Anschluss an diesen Wissensin-

put bestand darüber hinaus die Möglichkeit, sich gemeinsam über das Thema auszutauschen sowie die Relevanz des Themas im eigenen Unternehmen zu reflektieren und zu diskutieren. Phase eins war insofern eine wichtige Voraussetzung für den Projektablauf, da sie die gemeinsame inhaltliche Basis für die durchzuführende Weiterbildung bildete.

Phase 2:

In der zweiten Phase wurden die Bedarfe und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen im Unternehmen zum Thema Diversity ermittelt. Dies erfolgte in Form eines Workshops, in dem die Teilnehmenden verschiedene Fragen beantworten mussten und diese zunächst in Einzelarbeit, dann in Kleingruppenarbeit und anschließend in der gesamten Gruppe bearbeiteten. Im Anschluss daran erfolgte eine gemeinsame Diskussion der Ergebnisse und ggf. eine Priorisierung von ermittelten Themen. Darüber hinaus wurden mit Vertreter/innen aus der Führungsebene der Unternehmen Interviews geführt um so einen Blick auf das Thema aus allen Hierarchieebenen zu erhalten. Beide Erhebungsformate dienten als Grundlage für die dritte Phase.



Phase 3:

Durch die Projektmitarbeiterinnen wurden aus den Ergebnissen der Bedarfserhebung Themen generiert, die schließlich Inhalt der Weiterbildung waren. Aufgrund dieser Vorgehensweise konnte gewährleistet werden, dass die Teilnehmenden die für sie wichtigen und relevanten Themen in der Weiterbildung wiederfanden und die Möglichkeit erhielten, sich intensiv damit auseinanderzusetzen. Die Konzipierung der Weiterbildung umfasste dabei nicht nur die Auswahl der spezifischen Themen sondern vor allem auch die Anwendung verschiedener Methoden. Ebenso zu beachten waren die von den Unternehmen vorgegebenen Zeitfenster sowie räumliche und personelle Kapazitäten für die Durchführung der Weiterbildung.

Phase 4:

Nach Abschluss der Konzipierung wurden die Weiterbildungen überwiegend vor Ort in den Unternehmen durchgeführt. Da Inhalt, Methoden und Länge der Weiterbildungen an die unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Unternehmen angepasst wurden, entstanden innerhalb des Projektes sehr vielfältige Weiterbildungsmodul in Form von Trainings, Seminaren und Workshops, die oft auch miteinander kombiniert wurden. Methodisch wurden dabei überwiegend Inputs, interaktive Übungen, Fallstudien, Filme oder auch Aktionsplanungen angewandt. Auch während der Weiterbildung wurde durch die Dozentinnen gewährleistet, inhaltlich wie methodisch, flexibel zu bleiben und das Programm gegebenenfalls auf aktuelle Bedürfnisse der Teilnehmenden umstellen zu können. Jede Weiterbildung wurde anhand eines mündlichen Feedbacks sowie eines Fragebogens bewertet und im Anschluss ausgewertet.

Im Anschluss an die Weiterbildung erfolgte in der Regel auch eine mündliche Auswertung mit der Geschäftsführung bzw. der/dem Verantwortlichen im Unternehmen. Die Ergebnisse der Evaluation sowie die mündliche Auswertung waren wertvolle Feedbacks für die weitere Konzipierung und Verbesserung der Weiterbildungen.

Teilnahmevoraussetzungen für Unternehmen

Die Teilnahmevoraussetzungen für Unternehmen, die am XENOS-Projekt »Vielfalt kommt an!« teilnehmen wollten waren:

- » die stundenweise Freistellung der Mitarbeiter/innen während der Projekt- und der Weiterbildungsteilnahme sowie
- » die Bestätigung über den Geldwert der aufgewendeten Zeit.

Die Teilnahme an der Bedarfserhebung sowie an der Weiterbildung durch die Mitarbeiter/innen der Unternehmen erfolgte in deren Arbeitszeit.

Kooperationspartner



TechNet– Technologie Netzwerk Berlin e.V

ist ein Netz von Personen, Initiativen und Organisationen mit der Zielsetzung, Entwicklung und Bildung auf dem Gebiet der bedürfnisorientierten lokalen und regionalen Technologie-, Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik umzusetzen. TechNet hat das Projekt im ersten Jahr insbesondere durch die Akquise von Unternehmen unterstützt.



Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH

bietet Wirtschafts- und Technologieförderung für Unternehmen, Investoren und Wissenschaftseinrichtungen in Berlin. Zahlreiche Fachexperten bilden mit maßgeschneiderten Services und einer exzellenten Vernetzung zur Wissenschaft ein optimales Angebot, um Innovations-, Ansiedlungs-, Expansions- und Standortsicherungsprojekte zum Erfolg zu führen. BerlinPartner hat das Projekt ebenfalls durch die Akquise von Unternehmen unterstützt.



DIE BETEILIGTEN UNTERNEHMEN

Im Folgenden werden einige der am Projekt beteiligten Unternehmen exemplarisch dargestellt, mit denen eine besonders intensive Zusammenarbeit erfolgte.



Diakoniewerk Simeon gGmbH

Das Diakoniewerk Simeon ist eine soziale, gemeinnützige Organisation, die im Namen der evangelischen Kirche Hilfebedürftige unterstützt und für sie eintritt. Mehr als 1.300 Mitarbeitende arbeiten unter dem Dach des Diakoniewerks Simeon an über 100 Standorten in Berlin und Brandenburg für und mit Menschen in den Bereichen Pflege & Betreuung, Jugend- und Familienhilfe, Eingliederungshilfe, Soziales & Integration und in Kindertageseinrichtungen.

Ziel der Arbeit ist es, ein gleichberechtigtes Teil-Sein aller an der Gesellschaft zu fördern und zu erreichen. Das Diakoniewerk Simeon hilft Menschen in den unterschiedlichsten Lebenslagen – von der Schwangerschaft bis zum würdigen Lebensende. Es begleitet und fördert ältere Menschen, Pflegebedürftige und deren Angehörige ebenso wie Familien, Kinder, Jugendliche und Eltern. Die Angebote richten sich gleichermaßen an Menschen mit geistigen, körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen wie an Menschen in sozialen Notlagen wie Wohnungslosigkeit und Mietschulden. Menschen mit vielfältigen kulturellen Hintergründen werden individuell beraten und finden Unterstützung.

MARIA MATZKER, BEAUFTRAGTE FÜR DIVERSITY UND INTERKULTURELLE ÖFFNUNG



Das Diakoniewerk Simeon beschäftigt sich seit 1998 mit dem Thema Vielfalt. Seit dem Jahr 2010 bin ich Beauftragte für Diversity und interkulturelle Öffnung; angesiedelt ist diese Funktion im Gesamtunternehmen bei der Geschäftsführung. Nachdem der Diversity-Ansatz zunächst auf der Geschäftsführungsebene bekannt gemacht wurde, war es uns ein wichtiges Anliegen diesen auch ins Gesamtunternehmen zu tragen. Die Diakonie zählt derzeit über 1.300 Mitarbeiter/innen, so dass wir dringend Unterstützung für unser Vorhaben benötigten. Genau zur richtigen Zeit erfuhren wir vom XENOS-Projekt »Vielfalt kommt an! – Bedarfsgerechte Module für eine gelebte Diversität im Unternehmen«. Unser Ziel ist eine langfristige Haltungsveränderung unserer Mitarbeiter/innen, die den Diversity-Gedanken verinnerlichen und im Alltag leben sollen. Durch die vom XENOS-Projekt konzipierten und durchgeführten Weiterbildungen konnten wir eine erste Sensibilisierung für Diversity erzielen. Vor allem unsere Mitarbeiter/innen mit Personalverantwortung nahmen nach den Weiterbildungen eine wichtige Funktion als Multiplikatoren/innen für ihre Teams ein. Die Weiterbildungen waren für uns ein wichtiger Baustein bei der Weiterentwicklung unserer Gesamtstrategie in Bezug auf das Thema Diversity. Wir sind froh, dass wir zum einen vom XENOS-Projekt erfahren haben und sich daraus eine gute Zusammenarbeit entwickelt hat. Diese planen wir nach Projektende gemeinsam fortzusetzen.





Charité

Die Charité zählt zu den größten Universitätskliniken Europas. Hier forschen, heilen und lehren Ärzte und Wissenschaftler auf internationalem Spitzenniveau. Über die Hälfte der deutschen Nobelpreisträger für Medizin und Physiologie stammen aus der Charité, unter ihnen Emil von Behring, Robert Koch und Paul Ehrlich. Weltweit wird das Universitätsklinikum als ausgezeichnete Ausbildungsstätte geschätzt. Die Charité verteilt sich auf vier Standorte, zu denen über 100 Kliniken und Institute, gebündelt in 17 Charité Centren, gehören. Mit 13.200 Mitarbeiter/innen erwirtschaftet die Charité mehr als eine Milliarde Euro Umsatz pro Jahr und ist damit einer der größten Arbeitgeber Berlins. Im Jahr 2010 konnte die Charité auf eine 300-jährige Geschichte zurückblicken.



SABINE C. JENNER M.A., DEZENTRALE FRAUEN- U. GLEICHSTELLUNGSBE- AUFTRAGTE, HÄUSLICHE GEWALT INTERVENTION & PRÄVENTION



Vielfalt spielt in einem großen Unternehmen wie der Charité in allen Bereichen eine wichtige Rolle. Das Diversity-Konzept stellt für uns die konsequente Weiterentwicklung des Gender-Ansatzes dar. Die Wertschätzung der Vielfalt aller Beschäftigten und Studierenden als Ressource dient als ein Motor für die Unternehmenskultur sowie für Innovation und Erfolg im internationalen Vergleich. Durch die Teilnahme am Projekt war es uns möglich, Mitarbeiter/innen der Charité für dieses wichtige Thema zu sensibilisieren und zu erfahren, welche Aspekte von Diversity für sie in ihrem Arbeitsalltag eine Rolle spielen und worauf wir uns in diesem Rahmen weiter konzentrieren werden.





Mobiler PflegeDienst

Seit 1984 arbeitet der Mobile PflegeDienst für Menschen, die vorübergehend oder dauerhaft krankpflegerische oder Altenpflegerische Unterstützung in ihrem häuslichen Umfeld benötigen. Pflege wird verstanden als Begegnung zwischen Menschen, zwischen pflegenden und pflegebedürftigen Personen und ihren Bezugspersonen. Die Mitarbeiter/innen sind examinierte Pflegefachkräfte mit Berufserfahrung: Gesundheits- und Krankenpfleger/innen, Krankenschwestern und –pfleger, Altenpfleger/innen sowie qualifizierte Hauspflegekräfte. Fester Bestandteil der Arbeit sind kostenlose Beratungsangebote. Zu Fragen der Finanzierung, des Antragsverfahrens sowie der Auswahl von Hilfsmitteln wird intensiv beraten. Dank des Engagements bei »Sternenfischer–Freiwilligen Zentrum Treptow Köpenick e. V.« hat der Mobile PflegeDienst einen guten Draht zu ehrenamtlichen Helfer/innen, die im Alltag unterstützen können. Die Pflegeteams sind hauptsächlich in Treptow-Köpenick, Neukölln, Friedrichshain-Kreuzberg und Tempelhof tätig.



SABINE FINDEISEN, GESCHÄFTSFÜHRERIN



Unsere Unternehmensphilosophie beinhaltet die Wertschätzung unserer Klient/innen in Bezug auf verschiedene Lebenssituationen: Unterschiedlichen kulturellen Normen und Werten sowie individuellen Biografien begegnen wir mit Offenheit, Toleranz und Wertschätzung. Die Teilnahme am XENOS-Projekt »Vielfalt kommt an! –Bedarfsgerechte Module für eine gelebte Diversität im Unternehmen« hat uns und unseren Mitarbeiter/innen die Möglichkeit geboten, für diese Werte weiter zu sensibilisieren und darüber hinaus auch etwas über die Vielfalt im eigenen Team zu lernen.

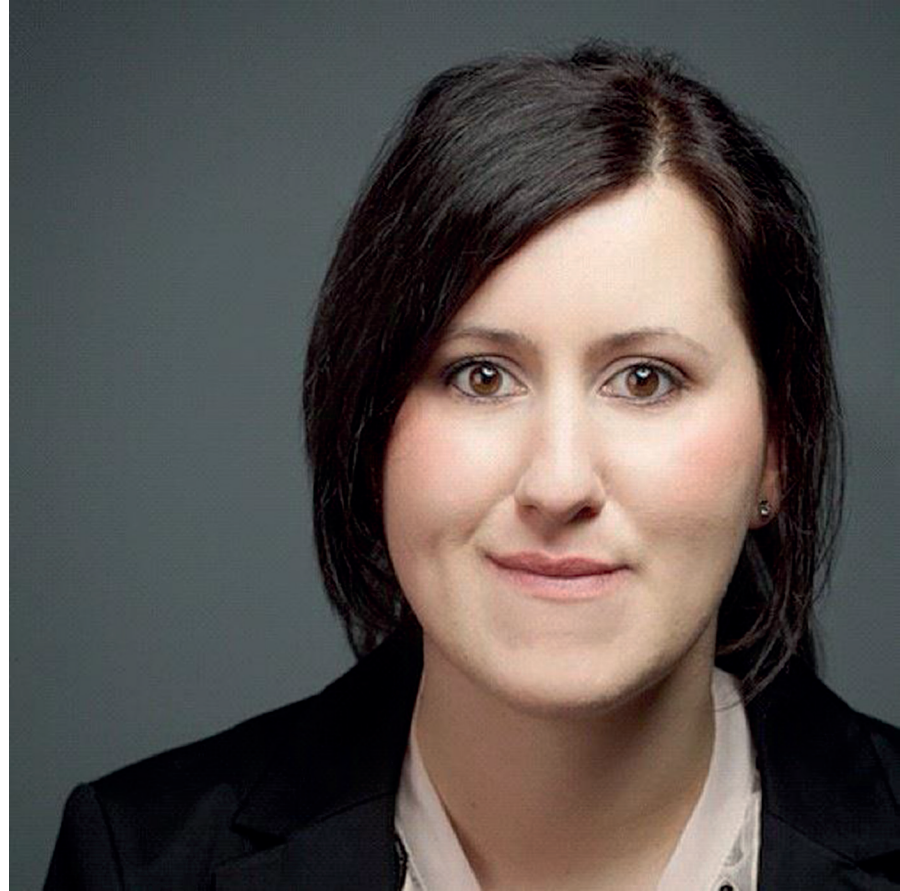




Europanorat

Europanorat bietet seinen Kundinnen und Kunden Orientierung in dem Prozess struktureller Veränderungen des Arbeitsmarktes. Die von den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien geprägten Transformationen in allen Bereichen der Gesellschaft erfordern komplexe und dynamische Lösungen mit ökonomischer Effizienz, ökologischer Nachhaltigkeit und sozialer Korrelation.

Die 1993 gegründete Europanorat GmbH mit den Schwerpunkten Beratung, Training, Management und Consulting ist ein privates ganzheitliches Bildungs- und Dienstleistungsunternehmen, das seine Geschäftsbereiche nach den Erfordernissen des Marktes gestaltet. Es organisiert und leitet Projekte im Auftrag von Firmen, Vereinen, Verbänden und Förderstellen, es konzipiert und realisiert Aktivitäten der Personalentwicklung mit dem Schwerpunkt zielorientierter Weiterbildung und Personalvermittlung. Die Qualifikation von Personal und dessen aktive Vermittlung in der Region Berlin-Brandenburg, in Deutschland und in Europa sind wichtige Säulen der Geschäftstätigkeit. Im Interesse der Kundinnen und Kunden sowie Partner setzt Europanorat auf übergreifende Konzepte.



EUROPANORA

JENNIFER SCHÄFER,
NIEDERLASSUNGS-
LEITERIN



Vor dem Projekt »Vielfalt kommt an! – Bedarfsgerechte Module für eine gelebte Diversität im Unternehmen« war mir die internationale Bedeutung des Diversity-Themas nicht bewusst und ich bin froh, dass durch die Teilnahme am Projekt und an der Weiterbildung mein Blick sowie der unserer Mitarbeiter/innen dafür geweitet wurde. Es wurde klar, zu welchen Themen wir uns im Unternehmen weiter austauschen müssen um dem Diversity-Ansatz auch positiv zu begegnen. Dies ist gerade in kleineren Unternehmen aufgrund von weniger Ressourcen als in großen Unternehmen schwieriger zu leisten, weshalb die Projektteilnahme eine tolle Chance für uns war.





gsub

Die gsub mbH wurde 1991 zur Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Programme im Auftrag des Landes Berlin gegründet, hat sich in der Folgezeit zum Dienstleistungsunternehmen im öffentlichen Auftrag entwickelt und ist heute auf folgenden Feldern tätig:

- » Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik
- » Lebensbegleitendes Lernen
- » Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- » Förderung von Toleranz und Demokratie
- » Fachkräftesicherung in der Wirtschaft
- » Soziale Stadtentwicklung
- » Lokale Entwicklung und Partnerschaften

Das Leistungsportfolio der gsub umfasst:

- » Fördermittelmanagement
- » Beratung und Netzwerkaktivitäten
- » Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement

Auftraggeber:

- » Bundesministerium für Arbeit und Soziales (*BMAS*)
- » Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (*BMFSFJ*)
- » Land Berlin
- » Berliner Jobcenter
- » Europäische Kommission

Der gsub Gesamtbetrieb setzt sich aus zwei Gesellschaften zusammen:

- » gsub mbH (*Muttergesellschaft*)
- » gsub-Projektgesellschaft mbH (*Tochtergesellschaft*)

gsub mbH

Die gsub mbH ist beliehenes Unternehmen und Treuhänder des Bundes und des Landes Berlin. Die Hauptaktivitäten der gsub mbH sind Fördermittelmanagement und Beratungsdienstleistungen im Auftrag von öffentlichen Auftraggebern.

gsub -Projektesgesellschaft mbH

Die gsub -Projektesgesellschaft mbH ist Zuwendungsempfängerin und hat gemeinnützigen Charakter. Hier geht es um die Entwicklung und Durchführung innovativer Projekte, um neue oder bewährte Ideen auf dem Feld der Wirtschafts-, Beschäftigungs- oder Arbeitsmarktpolitik umzusetzen. Lokale Partnerschaften, die kommunale Ebene und die Unterstützung von KMU spielen eine herausragende Rolle.



DR. REINER ASTER



Die kontinuierliche Beschäftigung mit Diversity steht in unserem Unternehmen schon seit einigen Jahren auf der Agenda. Daher war für uns die Umsetzung des XENOS-Projektes »Vielfalt kommt an! – Bedarfsgerechte Module für eine gelebte Diversität im Unternehmen« eine ideale Möglichkeit sich weiter intensiv mit dem Thema zu beschäftigen. Dadurch konnten wir den Diversitätsansatz weiter im Unternehmen verankern und in einen intensiven Austausch mit anderen Unternehmen treten, die sich dem Thema ebenfalls verpflichtet fühlen und sich dafür engagieren. Besonders stolz sind wir, seit letztem Jahr nun auch Unterzeichner der Charta der Vielfalt zu sein. Auch hier hat das Projekt den Anstoß gegeben.



Weitere beteiligte Unternehmen:

- » Alpenland Pflegeheime Berlin GmbH
- » ComFort Schulungszentrum
- » Bürgerhilfe e.V.
- » Berliner JobCoaches

Öffentlich geförderter Bildungsberatungsstellen im Land Berlin (*Diese Zusammenarbeit wurde kofinanziert durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen*).



Zwei Jahre Projektlaufzeit sind für ein hoch aktuelles und komplexes Themenfeld wie Diversity und Diversity Management in Unternehmen ein sehr kurzer Zeitraum, auch wenn es zunächst nur um eine Sensibilisierung für das Thema gehen soll. Personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen waren auf ein Minimum beschränkt, dennoch ist es gelungen, im Rahmen des Projektes eine Vielzahl an Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Unternehmen zu erreichen und für das Thema zu interessieren. Insgesamt wurden 18 Inputs/ Vorträge, 10 Bedarfserhebungen und 27 Weiterbildungen sowie etliche Interviews, Informations- und Beratungsgespräche durchgeführt. Im Verlauf des Projekts nahmen mehr als 170 Personen an den Weiterbildungen teil und mehr als 400 wurden durch die Inputs und Bedarfserhebungen aber auch durch die Teilnahme an Veranstaltungen für das Thema Diversity (*Management*) weiter sensibilisiert.

Standing von Diversity in den Unternehmen

Innerhalb der Unternehmen war der Wissenstand zum Thema recht unterschiedlich: In einigen Unternehmen gab es kein oder ein nur sehr geringes Bewusstsein für Diversity-Themen. In anderen Unternehmen ist Diversity soweit verankert, dass es bereits Diversity-Beauftragte gibt und zum Teil auch schon Bildungsangebote in dem Be-

reich durchgeführt wurden. Einige Unternehmen hingegen sind im Diversity-Bereich auch bereits aktiv ohne dies jedoch so zu benennen und öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren. Dieser Umstand ist vor allem insofern bedauerlich, da an dieser Stelle das Engagement von Unternehmen für ihre Belegschaft oftmals ungesehen und somit unerkannt bleibt, obwohl Diversity und Diversity Management und die damit auch einhergehende Etablierung von Willkommenskulturen eine große Rolle für potenzielle Mitarbeiter/innen spielen, die sich auf der Suche nach einem attraktiven Arbeitgeber befinden und diesen für sich identifizieren müssen. Auch Mitarbeiter/innen, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind, fühlen sich meist erst dann angekommen, wenn sie sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können, was mitunter gravierende Auswirkungen auf Motivation, Leistung und Krankheitsstand hat.

Passgenauigkeit

Für unser Vorhaben war es daher äußerst wichtig, keine vorgefertigten Weiterbildungsmodule anzubieten, die auf gleiche Weise in den verschiedenen Unternehmen durchgeführt werden. Unser Ansatz war, zunächst eine Bedarfserhebung mit den Mitarbeitern/innen zum Thema Diversity durchzuführen. Zum einen um so auf die Vielfalt und Individualität der Unternehmen an sich eingehen zu können, zum anderen um die Teil-

nehmer/innen unserer Weiterbildungen ausgehend von einem unterschiedlichen Wissensstand, da abholen zu können, wo sie stehen. Erst im Anschluss daran wurden Weiterbildungsmodule konzipiert, die den individuellen Bedürfnissen und Bedarfen der Mitarbeiter/innen im jeweiligen Unternehmen entsprechen. Dabei wurden verschiedene Elemente an Weiterbildungsformaten wie Seminare, Vorträge, Workshops angeboten und zum Teil auch miteinander kombiniert. Vielfalt spiegelte sich auch in der Wahl der eingesetzten Methoden wieder: die Arbeit in Zweier- oder Kleingruppen ist für sensible Diversity-Themen zentral. Ein Schwerpunkt wurde hier neben dem kognitiven Lernen vor allem auch auf das emotionale Lernen gesetzt. Voraussetzung hierfür ist die Erfahrbarmachung bestimmter Inhalte der Weiterbildungen. Selbst- und Fremdwahrnehmung, die eigene Identität im Gruppenkontext, wie auch die Selbstreflexion bildeten in vielen Weiterbildungen einen zentralen Fokus. Methodisch sind vor allem interaktive Übungen aber auch der Einsatz von Filmen oder die Bearbeitung von Fallstudien aus der Praxis sowie die daran anschließenden Diskussionen sehr wirkungsvoll und aufschlussreich.

Um den Teilnehmer/innen auch theoretisches Wissen mitzugeben, wurden je nach Bedarf auch Vorträge, Präsentationen und Informationsblätter beispielsweise zu Diversity-Konzepten, Strategien und Maßnahmen sowie Rechtslage und Bera-

tungs- oder Anlaufstellen in die Weiterbildungen integriert.

Motivation, Freiwilligkeit, Vertrautheit

In den Weiterbildungen traten die Teilnehmern/innen dem Thema überwiegend mit großer Aufgeschlossenheit und Neugier gegenüber. Dies ist vor allem auch auf die vorangehende Bedarfserhebung zurückzuführen, durch die für die Teilnehmenden gewährleistet wurde, sich im Rahmen der Weiterbildung mit Inhalten auseinanderzusetzen, die für sie im Arbeitskontext tatsächlich bedeutsam sind. Die zum Teil neuen Begrifflichkeiten erweckten anfangs bei einigen Teilnehmern/innen den Eindruck, dass es sich hier um ein Thema handelt, dass für sie vermutlich gar nicht relevant ist. Sehr schnell wurde jedoch klar wie sehr Diversity Teil ihrer täglichen Arbeit ist und wie wichtig es ist, sich damit zu beschäftigen.

Dabei waren fast immer zwei Dimensionen wesentlich: zum einen die interne Vielfalt, also wie divers ist mein Team und die Belegschaft meines Unternehmens? Zum anderen, die externe Vielfalt, also wie divers sind meine Kund(inn)en, mein Klientel oder die Zielgruppen, mit denen ich arbeite. Dabei ging es natürlich oft um Potenziale und Kompetenzen zur Integration einer größeren Vielfalt in das eigene Unternehmen und die bessere Nutzung der vorhandenen Vielfalt.



Es wurden jedoch auch Herausforderungen und Schwierigkeiten im Umgang mit der vorhandenen Vielfalt angesprochen. Wichtige Voraussetzung für die Motivation der Teilnehmenden sowie für ein gutes Arbeitsklima während der Weiterbildung ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Mitarbeiter/innen des Unternehmens, denen eine Teilnahme an der Weiterbildung freigestellt war, waren wesentlich aufgeschlossener, konzentrierter und engagierter als solche, denen durch die Geschäftsführung oder Vorgesetzte eine Teilnahme nahegelegt wurde.

Diese Aufgeschlossenheit ist grundlegende Voraussetzung, um sich auf ein sensibles Thema wie Diversity einlassen zu können. Daran knüpft der Aspekt der Vertraulichkeit an, der für ein gemeinsames Arbeiten zu diesem Thema essenziell ist.

Von Anfang an ist klar zu stellen, dass die zum Teil sehr persönlichen Informationen, die die Teilnehmenden im Laufe der Weiterbildung voneinander erhalten Teil des Weiterbildungsprozesses sind und diskret behandelt werden, d. h. diese Inhalte werden nicht außerhalb publik. Aspekte der Vertraulichkeit waren Teil der Vereinbarungen, die zu Anfang einer jeden Weiterbildung festgelegt wurden. Die für die Geschäftsführung interessanten Ergebnisse der Weiterbildungen vor allem im Rahmen einer Ideen- und Zukunftswerkstatt wurden nur nach Absprache mit den Teilnehmenden und auch dann nur in anonymisierter Form weitergegeben. Dies sind wichtige Grundlagen um zu gewährleisten, dass die Teilnehmenden Vertrauen entwickeln, sich zu öffnen und sich somit engagiert einbringen.



Wesentliche gesellschaftliche Veränderungen wie der demographische Wandel, Fachkräftemangel sowie die Herausforderung der Fachkräftesicherung machen es für Unternehmen unumgänglich, sich mit Diversity, Diversity Management und der Etablierung von Willkommenskulturen zu beschäftigen um auf lange Sicht erfolgreich zu bestehen. Dies wird vor allem dann klar, wenn man den Blick auf den englischsprachigen Raum richtet um festzustellen, dass dort inzwischen in jeglichem Arbeitskontext egal ob Unternehmen, Sportverein oder öffentlicher Dienst, hauptamtlich Diversity-Beauftragte beschäftigt werden, deren Aufgabe es ist, das Thema strategisch und strukturell im Unternehmen zu verankern.

Besonders prägnant für die Teilnahme der Unternehmen am Projekt »Vielfalt kommt an!« sowie für die langfristige Implementierung von Diversity (*Management*) ist die Verankerung des Themas in der Geschäftsführung und die Teilhabe der Mitarbeiter/innen am Implementierungsprozess. Diversity Management als Strategie vereint top down- und bottom up-Ansätze.

Unser Projekt hat einen Anstoß geliefert, um Diversity und Diversity Management in verschiedenen Unternehmen (*weiter*) bekannt zu machen sowie langfristig im Unternehmen zu verankern. Von den meisten Unternehmen erhielten wir sowohl durch Mitarbeiter/innen in den Weiterbildungen wie auch von den Geschäftsführungen die Rückmeldung, dass diese sich weiter mit dem Thema beschäftigen werden. In einigen Fällen wurde bereits über die Projektlaufzeit hinaus eine weitere Kooperation vereinbart.

Allgemein lässt sich sagen, dass das Thema in den beteiligten Unternehmen auf großes Interesse gestoßen ist, da bereits weitestgehend ein Bewusstsein für die Wichtigkeit und Relevanz von Diversity in Bezug auf die zukünftige Entwicklung von Unternehmen vorhanden ist. In einigen Bereichen ist diese Relevanz bereits im praktischen Arbeitsalltag deutlich spürbar, weshalb davon auszugehen ist, dass der Bedarf an Beratung und Weiterbildung zu Diversity-Themen massiv zunehmen wird.



Handwriting practice area with 15 horizontal dotted lines.





Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

gsub-Projektgesellschaft mbH

gsub



Das Projekt »Vielfalt kommt an! Bedarfsgerechte Module für eine gelebte Diversität in Unternehmen« wird im Rahmen des XENOS-Programms »Integration und Vielfalt« durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.