

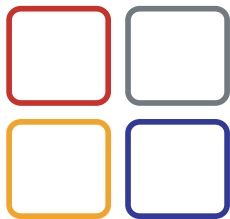
# Vom Umgang mit Verschiedenheit(en)

Oder warum Diversity Management?

[www.best-off.org](http://www.best-off.org)

---

Beratung  
Nadine Brose  
Heike Ellermann  
Daniel Reichenbach



best off

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Ursprünge von Diversity Management</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2 Was ist Diversity?</b>   | <b>4</b>  |
| <b>3 Grundsätzliche Überlegungen</b>  | <b>4</b>  |
| <b>4 Wie kann es gehen?</b>   | <b>5</b>  |
| 4.1 Individuelle Diversity-Kompetenz . . . . .  | 5         |
| 4.2 Leitbild und Organisationsstruktur . . . . .  | 5         |
| 4.3 Gruppenspezifische Aspekte von Diversity . . . . .                                    | 6         |
| <b>5 Fokus von Diversity Management</b>   | <b>6</b>  |
| <b>6 Annahmen</b>   | <b>6</b>  |
| <b>7 Ziele von Diversity Management</b>   | <b>6</b>  |
| <b>8 Was ist neu und besonders?</b>   | <b>6</b>  |
| <b>9 Welche Vorteile kann Diversity Management den Unternehmen bringen?</b>               | <b>6</b>  |
| 9.1 Kostensenkung . . . . .   | 7         |
| 9.2 Flexibilität . . . . .  | 7         |
| 9.3 Kreativität bei Problemlösungen . . . . .   | 7         |
| 9.4 Personalmarketing . . . . .   | 7         |
| 9.5 Vorhandene Diversität erfordert einen Richtungswechsel . . . . .                      | 7         |
| <b>10 Starre Vorgaben werden durch einen konkreten Handlungsrahmen ersetzt</b>            | <b>7</b>  |
| <b>11 Unterschiede sind die Regel und nicht die Ausnahme</b>                              | <b>8</b>  |
| <b>12 Was gewinnt das Unternehmen?</b>  | <b>8</b>  |
| <b>13 Module zur Veränderung</b>  | <b>8</b>  |
| <b>14 Argumentationshilfen für Diversity</b>  | <b>8</b>  |
| <b>15 Unternehmenskultur gegen Vorurteile</b>   | <b>9</b>  |
| <b>16 Auditierung und Schulungen</b>  | <b>9</b>  |
| <b>17 Neue Unternehmenspolitik für behinderte Kunden und Arbeitnehmer bei der Fraport</b> | <b>10</b> |
| <b>18 Weitere Beispiele aus der Praxis</b>  | <b>10</b> |

Menschen sind vielfältig. Sie unterscheiden sich in ihrer Herkunft, ihrer körperlichen Befähigung, ihrer psychosexuellen Identität, ihrem Geschlecht, in ihrer Körpergröße, ihrem Alter und vielem mehr. Grundlegende gesellschaftlichen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte führen dazu, den einzelnen Menschen in seiner Vielfalt bei der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen - sei dies nun in der Verwaltung, in Unternehmen oder in Wohlfahrtseinrichtungen - verstärkt in den Vordergrund zu stellen. Der Umgang mit Verschiedenheit (Managing Diversity) setzt die bewusste Entscheidung voraus, Verschiedenheiten wahrzunehmen, sie anzuerkennen und als gleichwertig und gleichrangig zu akzeptieren.

Erste Schritte auf dem Weg zu einem diskriminierungsfreien Europa sind mittlerweile zurück gelegt. In zahlreichen Studien aus der Frauen- und interkulturellen Forschung ist eindrücklich nachgewiesen, dass Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu einer geringeren Produktivität führen. Diskriminierte oder gemobbte Personen werden häufiger krank, sind unzuverlässiger und wechseln eher ihren Arbeitsplatz. Umgekehrt zeigen die Studien, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, sich sehr viel mehr mit ihrem Unternehmen identifizieren und dadurch auch sehr viel mehr leisten. Das bedeutet: ein diskriminierendes Betriebsklima ist für kein Unternehmen wirtschaftlich und effizient.

Genau an diesem Punkt setzt der Diversity-Ansatz - die Politik der Verschiedenheit - an. Über Konzepte wie Gender Mainstreaming oder zielgruppenorientierte Minderheitenpolitik bezieht Diversity Management weitere Kriterien, die heutzutage noch Anknüpfungspunkte für Diskriminierungen bzw. ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen sind. Behinderungen, Religion, Herkunft, sexuelle Orientierung, Alter umfassend ein. Ziel ist, die vielfältigen und unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessenslagen der Beschäftigten zu erkennen und zu managen, ohne diese jedoch auf eine Gruppenzugehörigkeit festzuschreiben. Dieser Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass die genannten Merkmale jeweils nur einen Aspekt von vielen darstellen und die meisten Menschen eben keiner gesellschaftlichen Gruppe alleine zugeordnet werden können.

## 1 Ursprünge von Diversity Management

In unserer Gesellschaft finden seit langem grundlegende Veränderungsprozesse statt. Eine zunehmende Multikulturalität und die fortschreitende Individualisierung erfordern grundlegende Umstrukturierungen in der Organisation der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft und im gemeinnützigen Bereich. In diesen Prozessen werden gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen um Geschlechterdifferenz, Geschlechterverhältnisse und Geschlechtergerechtigkeit sowie interkulturelle Kompetenz zunehmend wichtiger.

Eine "Politik der Verschiedenheit" (Politics of Diversity) geht von der Tatsache aus, dass

- durch die Globalisierung eine zunehmende Zahl von Menschen mit einer sehr großen Vielfalt an Kulturen, Eigenschaften, Eigenheiten usw. konfrontiert werden und viele Gesellschaften inzwischen multikulturell sind mit vertrauten und fremden Aspekten;
- die Gruppen innerhalb einer Gesellschaft selbst nicht homogen sind und es zwischen und innerhalb der Gruppen Trennendes, aber auch Verbindendes gibt.

Die Europäische Union arbeitet schon lange der Benachteiligung von Frauen entgegen. Auch die Benachteiligung aufgrund der sexuellen Identität und der ethnischen Herkunft hatten schon immer einen relativ hohen Stellenwert in der Antidiskriminierungspolitik der EU.

Es ist die Aufgabe moderner Gesellschaften, das Prinzip der Chancengleichheit zu verwirklichen, d.h. Diskriminierungen und Ausgrenzungen aufgrund von Geschlecht, sexueller Identität, Alter, Lebensweise, ethnischer Herkunft, Weltanschauung, usw. entgegenzuwirken.

1999 wurden im Artikel 3 des Amsterdamer Vertrages die Grundsätze für ein soziales und gerechtes Europa formuliert: Seit dem wurde unter anderem ein Sozialfonds (ESF) eingerichtet, Bildung schwerpunktmäßig gefördert, der Gesundheitsschutz und die Entfaltung des Kulturlebens sind ebenfalls Schwerpunkte der Arbeit der Europäischen Kommission.

In all diesen Arbeitsfeldern "wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheit zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern". In Artikel 13 ist zudem festgelegt, dass die Europäische Gemeinschaft Maßnahmen treffen kann, die der Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung entgegenwirken.

In der Folge wurden daher drei Richtlinien erlassen, die von allen Mitgliedsstaaten umgesetzt werden müssen:

- Richtlinie 2000/43/EG des Rates zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft,
- Richtlinie 2000/78/EG des Rates zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf,
- Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen.

## 2 Was ist Diversity?

- Eine Tatsache, der Umstand, dass Menschen sich in vielerlei Hinsicht unterscheiden und auch gleichen
- Eine Leitgedanke: das Bewußtsein für Vielfalt und die eigene Einstellung zu Unterschiedlichkeit, die den Umgang mit Menschen mitbestimmen
- Ein Management-Instrument: die gezielte interne und externe Berücksichtigung, sowie die bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Erfolgssteigerung
- Ein Konzept: die grundlegende, positive Ausrichtung eines Unternehmens auf Vielfalt und Individualität

## 3 Grundsätzliche Überlegungen

Der Grundgedanke des Diversity Managements besagt, dass nicht nur das Geschlecht, sondern auch weitere Kriterien, die ebenfalls Anknüpfungspunkte für Diskriminierungen und ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen sind, einbezogen werden müssen. Diversity beruht auf der Verschiedenartigkeit und Gleichheit von Menschen. Dabei geht es darum, unterschiedliche Merkmale zu respektieren und zum Nutzen von Unternehmen und deren Beschäftigten zu akzeptieren. Ziel ist, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessenslagen der Beschäftigten zu erkennen und zu managen, ohne sie jedoch auf die Gruppenzugehörigkeit festzuschreiben.

Wahrnehmbare Merkmale zwischen Verschiedenartigkeit und Gleichheit sind Geschlecht, Rasse, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, aber auch Sprache, Bildung, Lifestyle und kulturelle Werte. Akteure sind hier vor allem die Geschäfts- und Personalführung und die dazu eingerichteten und zuarbeitenden Diversity-Teams.

## 4 Wie kann es gehen?

Wenn die Entscheidung für eine Politik der Verschiedenheit (Diversity) gefallen ist, muss sie in den Einrichtungen und Betrieben umgesetzt werden. Dabei haben sich drei Grundlinien (= Managementstrategien) herauskristallisiert:

- Die Förderung der individuellen Diversity-Kompetenz der MitarbeiterInnen;
- Umsetzung des Leitbildes in der Organisationsstruktur, z. B. bei Einstellungen;
- Gruppenspezifische Aspekte von Diversity.

### 4.1 Individuelle Diversity-Kompetenz

Die entwickelten Leitbilder müssen von der Belegschaft mitgetragen werden, denn es sind die MitarbeiterInnen, die die Ziele des Unternehmens täglich umsetzen.

Dazu hat R. Roosevelt Thomas einen "Persönlichen Diversity-Reife-Index" entwickelt, der es ermöglicht, einen individuellen Grad an Kompetenz im Umgang mit Vielfalt zu bewerten. Dazu wurde auch ein entsprechender Test ausgearbeitet. Er unterscheidet zwischen einer "hohen, mittleren und geringen Diversity-Reife".

Durch geeignete Fortbildungsangebote kann die "Diversity Reife" einer/eines Einzelnen entwickelt, gefördert und gestärkt werden. Besonders der Betriebs- oder Personalrat (sofern vorhanden) müssen geschult werden. Die Mitglieder dieser Gremien müssen befähigt werden, gegen Diskriminierung vorzugehen, ob als BeraterInnen von Arbeitgebern oder als Interessensvertretung der Belegschaft.

In kleinen Unternehmen, die nicht über einen Betriebsrat verfügen, könnte alternativ eine Person als MentorIn ausgebildet werden.

Ganz besonders wichtig ist dabei immer, dass MitarbeiterInnen mit einer entsprechend qualifizierten Person über ihre Probleme sprechen können.

### 4.2 Leitbild und Organisationsstruktur

In größeren Unternehmen (oder auch Verwaltungseinheiten) werden dazu oft "Kompetenz-Zentren" oder "Diversity Teams" eingerichtet. Diese sind dann für die Umsetzung des Leitbildes verantwortlich.

In Deutschland ist es immer noch üblich, Bewerbungsmappen mit Lichtbild zu verlangen. Neben den eigentlichen Qualifikationen spielen somit weitere Faktoren wie zum Beispiel Sympathie (Foto) oder Geschlecht nach wie vor eine große Rolle. Einige europäische Länder haben inzwischen "transparente Einstellungsverfahren" eingeführt, die eine faire und diskriminierungsfreie Einstellungspolitik ermöglichen:

- Stellenangebote werden zum Beispiel auch an die ethnische und subkulturelle Presse verteilt,
- die Bewerbungsunterlagen dürfen kein Lichtbild enthalten,
- die Erstellung von einheitlichen Bewerbungsformularen, in denen alle BewerberInnen dieselben Fragen beantworten müssen und den gleichen Platz zur Verfügung haben. In einem getrennten, abtrennbaren Vordruck geben die KandidatInnen ihren Namen, ihr Geschlecht, Geburtsdatum und ihre ethnische Herkunft an. Die Jury, welche die Vorauswahl zum Einstellungsgespräch trifft, hat keinen Zugriff auf dieses zweite Formular.

### **4.3 Gruppenspezifische Aspekte von Diversity**

Handelt es sich um Menschen, die gemeinsame Orte und Netzwerke geschaffen haben, wie zum Beispiel Frauen, Lesben, Schwule, MigrantInnen, Menschen mit Behinderungen, usw., um so eher sind gruppenspezifische Aspekte von Diversity zu berücksichtigen. Dabei dient Subkultur unter anderem als Ort zur Bildung kollektiven Selbstverständnisses. Subkultur trägt also durch die Vermittlung von Werten und zugleich als Entlastungsfaktor wesentlich zur Stärkung der Identität der bzw. des Einzelnen bei.

Bei gruppenspezifischen Ansätzen in der Politik der Verschiedenheit geht es also nicht um individuell verschiedene Verhaltensweisen und Eigenschaften und dem Erlernen ihrer Akzeptanz. Es geht vielmehr darum, die kollektiven Erfahrungen benachteiligter und diskriminierter gesellschaftlicher Gruppen sowie die dabei entwickelten subkulturellen Werte und Besonderheiten zu vermitteln und Grundlagen für deren Akzeptanz zu schaffen.

## **5 Fokus von Diversity Management**

Der Schwerpunkt von Diversity Management liegt auf Vielfalt, individueller Verschiedenheit (Heterogenität) sowie den Unterschieden innerhalb von Belegschaften.

## **6 Annahmen**

- Aus der Unterschiedlichkeit der Beschäftigten ergeben sich wirtschaftliche Vorteile.
- Durch die vielen internationalen Beziehungen in der Arbeitswelt arbeiten die Betriebe mit ganz unterschiedlichen Kunden aus unterschiedlichen Kulturen. Darauf müssen Unternehmen flexibel reagieren, das können sie besser mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die ihre Individualität auch leben.
- Flexible Reaktionen sind für gleichartige Organisationen, in denen alle Mitarbeiter die gleichen Werte vertreten ( Merkmal: eine dominante Gruppe bestimmt Regeln, Werte, Normen und besetzt die Führungspositionen) schwieriger umzusetzen.

## **7 Ziele von Diversity Management**

- Die Eigenheiten von Gruppen und Individuen werden gezielt als Chance genutzt.
- Die Vielfalt der Erfahrungen, Fähigkeiten und Einstellungen werden bei der Lösung vielschichtiger Probleme aktiv genutzt.

## **8 Was ist neu und besonders?**

Die Unterschiede zwischen Beschäftigten werden in ihrer sich ergänzenden Vielfalt aktiv genutzt.

## **9 Welche Vorteile kann Diversity Management den Unternehmen bringen?**

In der Fachliteratur werden diese 5 wichtigen Argumente am häufigsten genannt:

## **9.1 Kostensenkung**

Je besser die Beschäftigten in ihrer Vielfalt in das Unternehmen integriert sind, d.h., je mehr sie sich als Mitarbeiter und MitarbeiterInnen akzeptiert und angesprochen fühlen, desto höher die Motivation und Zufriedenheit der Angestellten (Folge: weniger Krankheitszeiten, weniger Kündigungen).

Es gibt weniger Reibungsverluste und Diskriminierungen, was letztlich kostensenkend wirkt.

## **9.2 Flexibilität**

Individuelle Besonderheit reduziert die Betriebsblindheit. Homogene Gruppen (mit gleichen Werten, gleicher Herkunft, gleichem Bildungsstandard) haben im Gegensatz dazu mehr Druck so zu handeln wie die Herkunftsgruppe und reagieren deswegen unflexibler.

## **9.3 Kreativität bei Problemlösungen**

Gemischt zusammengesetzte (Mitarbeiter-) Gruppen kommen zu innovativeren Lösungen (der Problemlösungsprozeß als solcher kann allerdings länger dauern).

## **9.4 Personalmarketing**

Hochqualifizierte Angehörige von Minderheiten lassen sich auf dem Arbeitsmarkt besser rekrutieren, wenn Unternehmen sich für andere Kulturen und Lebensstile öffnen.

## **9.5 Vorhandene Diversität erfordert einen Richtungswechsel**

Die Aufgabe des Diversity Managements anzugehen bedeutet ein Konzept der Vielfalt einzuführen, ist für ein Unternehmen daher eine weitgreifende strategische Maßnahme.

Um in einer Wirtschaftslandschaft erfolgreich zu sein, in der internationale Unternehmenszusammenschlüsse aufeinandertreffen, ist es notwendig, sich mit der bestehenden Diversität auseinanderzusetzen und sie für sich aktiv zu nutzen.

Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie ihre Organisation nicht mehr als geschlossenes System begreifen, sondern die Interaktion zwischen innen und außen zulassen.

## **10 Starre Vorgaben werden durch einen konkreten Handlungsrahmen ersetzt**

Ein Konzept für Vielfalt im Unternehmen einzuführen, erfordert Bereitschaft zum Umlernen.

Im European Business Testpanel (Befragung im Rahmen des Aktionsprogramms der Europäischen Union zur Bekämpfung von Diskriminierungen, Sept. 2005) wurden Unternehmen gefragt, welches ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Durchführung zur Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz sind. Als größtes Hindernis wurde der Mangel an Informationen über und das Bewußtsein für andere Lebensformen angegeben, gefolgt vom Mangel an Verständlichkeit und Fachwissen bezüglich der Entwicklung und Durchführung eines Diversity-Konzeptes.

Damit verbindet sich die Einsicht, dass das Unternehmensumfeld sich nicht auf das Unternehmen einstellt, sondern dass die Personalführung des Unternehmens für die Bewältigung vielschichtiger Situationen einen verlässlichen Handlungsrahmen für die Mitarbeiter schaffen muß.

## 11 Unterschiede sind die Regel und nicht die Ausnahme

Angepasste Organisationsformen sind hier genauso Voraussetzung wie ein entsprechendes Führungsverhalten: Offenheit, Respekt, Anerkennen von Unterschieden, Vertrauen.

Auf der Mitarbeiterseite bedeutet das: Verantwortung für sich übernehmen, reflektiert und loyal sein, erkennen, dass Authentizität (die Echtheit, das Annehmen der eigenen Rolle auch Effektivität/beruflichen Erfolg) bedeutet.

## 12 Was gewinnt das Unternehmen?

Der Gewinn dieser strategischen Veränderung ist es, für die Zukunft gewappnet zu sein, neue Märkte zu erschließen und neue Kunden zu gewinnen.

Nach innen werden alle Kräfte fokussiert, die Mitarbeiter/innen lernen voneinander und die allgemeine Sozialkompetenz wird erhöht.

## 13 Module zur Veränderung

- Führungskräfteklausuren: Bewusstheit steigern, Bedingungsgefüge erfassen, Umsetzung konkretisieren, Beratung für Diversity in der Personalentwicklung, Unterschiede initiieren, fördern, Personalentwicklung gestalten.
- Projektbegleitung zur Prozessoptimierung: Diversity managen an Schnittstellen; zu Kunden, Lieferanten, zwischen Hierarchieebenen.
- Teamentwicklung: im Team Unterschiede besprechen und für Synergien nutzen.
- Coaching für Führungskräfte: Führung von international/interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitseinheiten professionalisieren.
- Bewusstseins- (engl. Awareness) Training: Positive Kompetenz im Umgang mit interkulturellen Zusammenhängen entwickeln, vermitteln, dass die Entscheidung für Diversity eine Entscheidung mit positiven wirtschaftlichen Auswirkungen ist.

## 14 Argumentationshilfen für Diversity

Eines der Schlüsselthemen der Wirtschaft und zugleich ein Bildungsauftrag für die Gesellschaft, ist es, das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Beruf (Work-Life-Balance) und Diversity herzustellen. In den USA sind Betriebe deutlich erfolgreicher, die viele Frauen in Führungspositionen haben. Kulturelle Mischung und Heterogenität (Verschiedenheit) nach Alter, Geschlecht, Nation, Behinderung, Lebensstil usw. sind der Homogenität (Einheitlichkeit) deutlich überlegen.

Studien belegen die Korrelation zwischen Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenrate und- einer besseren Entwicklung von Kindern (Pisa: Länder mit niedriger Frauenerwerbstätigkeit haben schlechte Werte!).

Gründe für Diversity sind:

- die Notwendigkeit, unterschiedliche Märkte besser zu verstehen und zu bedienen (z.B.: Jacobs Krönung Light für die Zielgruppe der Schwulen, als regionaler Anbieter Netcologne mit ComUnityCation zum CSD, zur schwul-lesbischen Fußball-WM (Quelle: Innofact und gayvote), neue Bankprodukte für ältere, vermögende Frauen,

- die hohen Geld- und Kompetenzverluste beim Ausscheiden qualifizierter Frauen wegen Mutterschaft,
- die Tatsache, dass Männer mit "Normalbiographie" nicht mehr selbstverständlich den besten Nachwuchs stellen,
- die Tatsache, dass viele Männer mehr Zeit für die Familie wünschen,
- der Arbeitskräftemangel, beispielsweise für Kleinbetriebe, Betriebe in Ostdeutschland oder im Handwerk, der mittelfristig zur Besetzung von Tätigkeiten mit anderen Gruppen zwingt,
- das rückständige Image Deutschlands im internationalen Vergleich: bei Konferenzen, Verhandlungen usw. (Deutschland, Spanien, Saudi-Arabien vs. Großbritannien, Frankreich, Schweden, USA),
- die EU-Gesetzgebung Gleichberechtigungsrichtlinien,
- auf wirtschaftlicher Ebene die Erkenntnis, dass eine schrumpfende Bevölkerung schrumpfende Märkte bedeutet - und es somit aus wirtschaftlicher Sicht wichtig ist, dagegenzusteuern- nicht nur wegen der hohen Rentenbelastung,
- die Erkenntnis, dass gerade Länder mit gemischten Belegschaften- also hoher Frauen- und Alterserwerbstätigkeit - dynamischer sind und ihre sozialen Sicherungssysteme besser bezahlen können.

## 15 Unternehmenskultur gegen Vorurteile

Der Managementansatz Diversity setzt daher bei vorhandenen Vorurteilen gegenüber Menschen an, die durch ein oder mehrere Merkmale nicht der dominierenden Gesellschaftsgruppe entsprechen.

Weniger wichtig als die technischen Voraussetzungen sind dabei die erlebte Unternehmenskultur und die Reaktionen auf die vermeintlich anderen.

Im Gegensatz zu bisherigen Integrationskonzepten steht bei Diversity die Frage im Vordergrund, was beispielsweise ein Mensch mit Behinderung besonders gut kann und ob er mit passgenauer Unterstützung diese Fähigkeiten noch effektiver einsetzen kann.

Der Ansatz betrachtet daher die Stärken und Potenziale des Einzelnen und fokussiert auf die Beiträge, die er im Arbeitsumfeld leisten kann. Die betriebliche Praxis zeigt: Leistungsunterschiede von Mitarbeitern mit und ohne Behinderung sind kaum feststellbar, wenn Beschäftigte mit Behinderung entsprechend ihrer Qualifikation und ihrer persönlichen Fähigkeiten eingesetzt werden.

Der Blick auf individuelle Stärken von Arbeitnehmern bewirkt einen klaren Fortschritt. Diversity führt sowohl bei Menschen mit Behinderung als auch bei anderen Mitarbeitern zu besseren Entfaltungsmöglichkeiten, erhöhter Produktivität, einem besseren Betriebsklima und so zu vielfältigen betriebswirtschaftlichen Vorteilen.

## 16 Auditierung und Schulungen

Wenn Vorteile der Vielfalt von Mitarbeitern und Kunden genutzt werden sollen, ist es sinnvoll, zunächst eine Bestandsaufnahme mittels Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sowie Fokusgruppeninterviews im Unternehmen durchzuführen.

Ziel solcher Befragungen ist es, zu ermitteln, in welchen Bereichen die Organisation vorhandene Vielfalt bereits nutzt und in welchen Feldern Verbesserungspotenziale bestehen.

In der Befragung wird beispielsweise erfasst, ob Menschen aufgrund einer Behinderung benachteiligt oder belästigt werden bzw. ob Barrierefreiheit umfassend gegeben ist.

Dabei werden ganz bewußt alle Beschäftigten befragt, damit sich alle angesprochen fühlen und Verantwortung für notwendige Veränderungen übernehmen.

## **17 Neue Unternehmenspolitik für behinderte Kunden und Arbeitnehmer bei der Fraport**

Bereits im August 2000 hat die FAG (Frankfurter Flughafengesellschaft, heute Fraport AG) bei einer Impulsveranstaltung zum Thema "Neue Unternehmenspolitik für behinderte Kunden und Arbeitnehmer" gezeigt, dass eine konsequente Unternehmenspolitik für behinderte Kunden und Arbeitnehmer unternehmenspolitisch sinnvoll ist und keineswegs nur eine Frage von sozialer Fürsorge.

Jeweils eine Agenda für behinderte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie eine Agenda für behinderte KundInnen legen die Maßnahmen dieser neuen Unternehmenspolitik seitdem fest.

Darin werden Schulungen und Sensibilisierung für Mitarbeiter und Führungskräfte, Weiterbildung, Qualifizierung und Praktika für Mitarbeiter mit Behinderung sowie eine regelmässige Evaluation der Vereinbarung gefordert bzw. vereinbart.

Im Kundenbereich werden per Marktforschung Bedürfnisse und Präferenzen ermittelt, Kundenrückmeldesysteme werden barrierefrei gestaltet, die Vielfalt der Kunden spiegelt sich bereits in den Werbeträgern des Unternehmens wider. Auch hier gibt es eine regelmäßige Evaluation.

Susan Scott-Parker, Geschäftsführerin des Londoner "Employer's Forum on Disability" spricht im Zusammenhang mit der Einführung von Diversity Management von "unerschlossenen Potentialen" im Bereich der Kundschaft und des Personals mit Behinderung. Gerade vom Umgang mit behinderten Menschen könne eine Signalwirkung ausgehen. So habe zum Beispiel ein Passagier mit Herzschwäche beobachtet, wie ein Kunde im Rollstuhl am Flughafenschalter ungerecht behandelt wurde. Daraufhin buchte er seinen Flug sofort um, denn er wollte sich mit seiner Herzschwäche nicht in die Hände solch unsensiblen Personals begeben.

## **18 Weitere Beispiele aus der Praxis**

Die Bankengruppe Barclays führt im Rahmen ihres Diversity Managements regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch, die explizit Elemente zum Thema Behinderung enthalten. Außerdem werden Kunden mit Behinderung befragt, wie zufrieden sie mit dem Service und den jeweiligen Informationen sind.

Menschen mit Behinderungen sind auch die Zielgruppe der Deutschen Bahn. Neben der barrierefreien Gestaltung neuer Bahnhöfe, Fahrzeuge und Internetseiten werden auch die Mitarbeiter geschult, wie sie Menschen mit Behinderungen in "angenehmer Weise" begegnen können.

Rollstuhlfahrer, die mit Begleitung in ein Geschäft kommen, berichten beispielsweise, dass das Personal über ihren Kopf hinweg mit der Begleitung spricht, anstatt sie, den eigentlichen Kunden, persönlich anzusprechen.

Genau an diesen Punkten klären gezielte Trainings die Mitarbeiter hier über effektives Verhalten auf und informieren darüber, dass viele Behinderungen erst im Laufe des Lebens auftreten, wovon also praktisch jeder betroffen sein kann.

Quelle: <http://www.e-diversity.de/>