



Geschäftsnutzen von Vielfalt

Bewährte Verfahren
am Arbeitsplatz



**GESCHÄFTSNUTZEN
VON VIELFALT**
BEWÄHRTE VERFAHREN AM ARBEITSPLATZ

Europäische Kommission
Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit
Referat D3

Manuskript abgeschlossen im September 2005

Die vorliegende Veröffentlichung wurde von der Europäischen Kommission im Rahmen des Aktionsprogramms der Europäischen Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen (2001-2006) in Auftrag gegeben.

Der Inhalt der vorliegenden Veröffentlichung spiegelt nicht unbedingt die Meinung oder die Position der Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission wider.

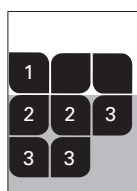
Die hier geäußerten Meinungen geben die Ansichten des Konsortiums, das diesen Bericht erstellt hat, wieder und können nicht zwangsläufig als offizieller Standpunkt der Europäischen Kommission, insbesondere der Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, die diese Arbeit in Auftrag gegeben hat, angesehen werden.

Das Konsortium, das den Bericht erstellt hat, besteht aus *Focus Consultancy Ltd.* und *The Conference Board Europe*.



Focus Consultancy ist ein führendes, multiethnisches und disziplinenübergreifendes Beratungsunternehmen in Europa, das sich auf Gleichstellung, Management von Vielfalt und organisatorischen Wandel spezialisiert hat. Sein Fachwissen erstreckt sich auf Untersuchungen und die Formulierung und Durchführung von Strategien, die Personalentwicklung und die Bewertung.
www.focus-consultancy.co.uk

The Conference Board ist ein global operierender, unabhängiger Unternehmensverband, der Kenntnisse über Management und den Markt zusammenstellt und verbreitet, um die Unternehmensleistung zu stärken und der Gesellschaft zu dienen.
www.conference-board.org



- 1: © Media Consulta
- 2: © Dublin Bus
- 3: © Adecco

Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden

**Gebührenfreie Telefonnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang zu 00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliografische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2005

ISBN 92-79-00238-4

© Europäische Gemeinschaften, 2005
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung	5
1 Einleitung	9
2 Methode und Auswahlkriterien	11
3 Themenbezogene Analyse der Konsultation und der Forschungsergebnisse	13
3.1 Gegenwärtiger Stand der Umsetzung von Maßnahmen und Verfahren für die personelle Vielfalt in Unternehmen	13
3.2 Treibende Faktoren für Maßnahmen und Verfahren in Sachen Vielfalt	14
3.3 Durchführung von Verfahren für Gleichstellung und Vielfalt	16
3.4 Wahrgenommener Nutzen der Vielfalt am Arbeitsplatz	20
3.5 Messung der Auswirkungen von Konzepten für personelle Vielfalt in Unternehmen	25
3.6 Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Konzepten zur Gleichstellung und Vielfalt ..	28
4 Fazit und Ausblick	29
5 Fallstudien – Bewährte Verfahren für Vielfalt am Arbeitsplatz	31
Anhänge	51
Anhang I: Europäisches Unternehmens-Testpanel (EBTP): Ergebnisse der Konsultation zu Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz – Gesamtergebnisse	51
Anhang II: Überblick über die Antworten auf den Fragebogen „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“	57
Anhang III: Liste der teilnehmenden Unternehmen	61

ZUSAMMENFASSUNG

Eine steigende Anzahl von europäischen Unternehmen nimmt Strategien für die Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz nicht nur aus ethischen und rechtlichen Gründen, sondern auch aus wirtschaftlichen Erwägungen an. Zu den wichtigsten dieser profitorientierten Erwägungen gehören eine verstärkte Einstellung und Bindung von Arbeitnehmern aus einem größeren Kreis von hoch qualifiziertem Personal, ein besseres Firmenimage nach innen und außen, größere Innovation und bessere Vermarktungschancen.

Hierin liegen die wichtigsten Erkenntnisse des vorliegenden Berichts, der die Gründe für Aufwendungen für personelle Vielfalt anhand der Rückmeldungen in zwei Umfragen (insgesamt 919 Antworten) untersucht, die im Jahr 2005 in Unternehmen der 25 Mitgliedstaaten der Europäischen Union durchgeführt wurden. In der ersten Umfrage wurden Fragebogen und ausführliche Gespräche benutzt, um Beispiele für bewährte Verfahren für die Vielfalt am Arbeitsplatz in Bezug auf Rasse und ethnische Herkunft, Alter, sexuelle Ausrichtung, Behinderung und Religion oder Weltanschauung zu finden. In der zweiten, ergänzenden Umfrage wurden Onlinefragebögen zur Untersuchung der Aufgeschlossenheit und der Verfahren bezüglich aller Aspekte der Vielfalt in den Mitgliedsunternehmen des Europäischen Unternehmens-Testpanel (EBTP) benutzt.

Ausweitung der Initiativen für Vielfalt am Arbeitsplatz

Etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen, die auf die EBTP-

Umfrage antworteten, fördern aktiv die Vielfalt und die Nicht-diskriminierung am Arbeitsplatz. Von diesen Unternehmen haben 42 % seit mehr als fünf Jahren derartige Maßnahmen ergriffen, 27 % haben in den letzten fünf Jahren Maßnahmen ergriffen und der Rest ist dabei, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln oder umzusetzen.

Diese Art der Umsetzung gilt generell für alle Länder und Wirtschaftsbereiche, obwohl die Anzahl der Antworten aus den einzelnen Ländern und Sektoren unterschiedlich sind. Von den 798 Antworten auf die EBTP-Umfrage kamen ungefähr die Hälfte (49 %) aus vier Ländern (Deutschland, den Niederlanden, Dänemark und Polen). Aus den neuen Mitgliedstaaten kamen 23 % der Antworten, aus Südeuropa nur 7 %. Die im Ergebnis der Umfrage erbrachten 121 Beispiele für bewährte Verfahren kamen ebenfalls hauptsächlich aus den alten Mitgliedstaaten in Nordeuropa.

Zugang zu neuen Arbeitskräften ist der wichtigste Nutzen für die Unternehmen

Unternehmen ergreifen Maßnahmen in Sachen Vielfalt aus ethischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen. Bei der Erforschung der bewährten Verfahren stellte sich jedoch heraus, dass die Unternehmen, auch wenn ethische Gründe im Vordergrund stehen, sich trotzdem einen handfesten wirtschaftlichen Nutzen von ihren Maßnahmen für Vielfalt versprechen. Sie sind auch bereit, über die gesetzlich gestellten Anforderungen hinauszugehen, und

übernehmen in dieser Hinsicht die Führung.

Bei dem wirtschaftlichen Nutzen, den die Unternehmen aus ihren Maßnahmen zur Vielfalt ziehen oder erwarten, ist einer der wichtigsten die Behebung des Arbeitskräftemangels und die Einstellung sowie die Bindung von hoch qualifiziertem Personal. Aus den Antworten auf die EBTP-Umfrage ging hervor, dass mehr als 42 % der Unternehmen dies als den bedeutendsten Nutzen einstufen, der damit an erster Stelle steht.

Dieses Ergebnis gibt den Wandel in Europas demografischer Zusammensetzung wider (niedrige Geburtenraten, alternde Bevölkerung und sinkende Anzahl der Arbeitskräfte), wodurch viele Unternehmen in den kommenden Jahren gezwungen sein werden, aufgrund ihres Arbeitskräftebedarfs eine größere Vielfalt bei den Einstellungen in Erwägung zu ziehen, wozu auch grenzübergreifende Lösungen zählen. Bereits jetzt dient der demografische Wandel in manchen Branchen als Katalysator für die Entwicklung altersbezogener Strategien für die personelle Vielfalt.

Der zweitwichtigste Nutzen der Vielfalt am Arbeitsplatz, der in der EBTP-Umfrage 38 % erzielte, ist dessen Fähigkeit, den Ruf und das Image des Unternehmens und damit dessen Ansehen innerhalb der Gesellschaft zu verbessern. Um dies zu erreichen nehmen vorbildliche Unternehmen an einer Vielzahl von externen Aktivitäten teil, damit das Verständnis für ihre Grundsätze und Werte gefördert wird. Dazu

zählen die Teilnahme an Untersuchungen und Zielsetzungen, Spenden zur Beseitigung sozialer Ausgrenzung, Unterstützung des Zugangs zur Aus- und Weiterbildung sowie die finanzielle Unterstützung von oder die Teilnahme an Festveranstaltungen.

Ein weiterer, wichtiger wirtschaftlicher Nutzen der Vielfalt am Arbeitsplatz besteht in der Möglichkeit, die Innovation zu fördern, was zu neuen Produkten und Dienstleistungen führt und damit neue Märkte erschließt. Mehr als 26 % der auf die EBTP-Umfrage antwortenden Unternehmen führten Innovation und Kreativität als Nutzen an.

Bei den Beispielen der Fallstudien für bewährte Verfahren fällt auf, dass die interne Vielfalt zu Vermarktungs- und Produktentwicklungen führt, die neue Marktsegmente erschließen und früher ausgeschlossene Gruppen (wie ältere Menschen, Schwule und Lesben sowie ethnische Minderheiten) wie auch bereits vorhandene Verbraucher bedienen. Diese Unternehmen zielen auf die Erhöhung ihres Umsatzes, die Steigerung der Zufriedenheit ihrer Kunden und die Verbesserung ihres Firmenimages ab. In einigen Fällen wenden sie die neuen Entwicklungen auch zur Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung und Benachteiligung bestimmter Mitglieder der Gesellschaft an.

Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsplatz

Damit Strategien für die Vielfalt am Arbeitsplatz erfolgreich sind, müssen sie ein wichtiges, den meisten Unternehmen gemeinsames Hindernis überwinden – den Widerstand am Arbeitsplatz. Von den an der EBTP-Umfrage beteiligten Unternehmen (sowohl Unternehmen mit als auch Unternehmen ohne Maßnah-

men in Sachen Vielfalt) betonten 17 % diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen als ihre größte Herausforderung bei der Förderung von Vielfalt.

Dieses Problem wird von Unternehmen mit bewährten Verfahren angegangen, indem sie Vielfalt als einen Prozess des kulturellen Wandels betrachten, wobei sie sich die Erfahrungen, die sie zuvor bei der wirksamen Bewältigung des wirtschaftlichen Wandels gemacht haben, zu Nutze machen. Dazu zählen die Festlegung klarer Aktivitäten, der Aufbau des Führungsengagements, die Schaffung einer Infrastruktur zur Unterstützung der Durchführung und die Vermittlung der Grundsätze der Vielfalt und Integration an das Personal, die Kunden und sonstige Betroffene.

In diesen Unternehmen betrifft die Vielfalt das gesamte Unternehmen und ist nicht nur für die Personalabteilung von Belang. Eigenverantwortlichkeit für die Ziele der Vielfalt wird in den strategischen Rahmen aufgenommen, wozu das Aufstellen von Zielen, die Gewährung von Zuschüssen und Ressourcen sowie die Messung und die Bewertung der Leistung zählen. Die Unternehmensführer sind zuallererst für das Erreichen der Ziele verantwortlich und werden oft entsprechend ihrer Fortschritte belohnt.

Die Unternehmen, die bereits bewährte Verfahren für personelle Vielfalt anwenden, haben erkannt, dass umfangreiche Programme zur Personalentwicklung benötigt werden um das Verständnis und das Bewusstsein für Vielfalt zu erhöhen. Dazu zählen auch Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften und die Auswirkungen auf Einstellungen-, Beförderungs- und Bewertungsverfahren. Zur Unter-

stützung der Durchsetzung von Maßnahmen statten viele Unternehmen ihre Manager mit Anleitungen zur Leistungsplanung, Listen zur Überprüfung der Vielfalt und sonstigen Hilfsmitteln aus.

Diese Unternehmen nennen auch die Unterstützung von Gewerkschaften, Betriebsräten und anderen Personalgruppen oder Netzen als unabdingbar für die erfolgreiche Durchsetzung von Maßnahmen in Sachen Vielfalt. Die Einbindung von Arbeitnehmervertretern in die Planung, Umsetzung und Überwachung der Maßnahmen ist der Schlüssel zur Unterstützung des langfristigen Engagements der Führungskräfte für die personelle Vielfalt als auch deren Ziele und Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und das Arbeitsumfeld.

Messung der Ergebnisse kann schwierig sein

Eines der wichtigsten Ergebnisse des vorliegenden Berichts liegt in dem Aufdecken des Fehlens einer systematischen Überwachung und Bewertung des Verfahrens und Wertens der Vielfalt am Arbeitsplatz sowohl in den Unternehmen, die auf die erste Umfrage bezüglich der bewährten Verfahren antworteten, als auch in den Unternehmen, die auf die EBTP-Umfrage reagierten. Ungefähr 70 % der Unternehmen, die auf die EBTP-Umfrage antworteten und Maßnahmen zur Vielfalt durchführen, überwachen nicht regelmäßig deren Auswirkungen. Für 20 % der Unternehmen, die auf die EBTP-Umfrage antworteten, besteht die größte Schwierigkeit beim Umgang mit Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz in der Messung der Ergebnisse.

Bei den Unternehmen, die auf die Umfrage bezüglich der

bewährten Verfahren antworten, sind einige Beispiele für eine umfassende Überwachung zu finden. Diese Unternehmen legen gewöhnlich besonderen Wert auf interne und externe Überprüfung als auch auf wirksame Überwachungssysteme zur Vertiefung ihrer Kenntnisse der demografischen Zusammensetzung der Märkte und der lokalen Gesellschaft.

Viele andere Unternehmen setzen sich auch Ziele und nehmen Überwachungen vor und betonen deren Wert als Argumentationshilfe für Maßnahmen, da sie wichtige Informationen über die Belegschaft und die Kunden liefern. Diese Aktivitäten zeigen auch das Engagement der Unternehmen bei der wirksamen Durchführung von Maßnahmen für die Vielfalt am Arbeitsplatz.

Obwohl bereits eine Reihe von Modellen und Leitlinien für das Setzen von Indikatoren und das Messen von Vielfalt bestehen, muss die breitere Anwendung derartiger Instrumente in den Unternehmen, die Maßnahmen in Sachen Vielfalt angenommen haben, noch gefördert werden. Zu den gemeinsam verwandten Leistungsindikatoren gehören: die stärkere Repräsentation von Frauen, Menschen mit Behinderung und ethnischen Minderheiten insbesondere in Füh-

rungspositionen (in manchen Fällen mit jeweils spezifischen Zielen), die Bindung von hoch qualifizierten Managern, darunter insbesondere Frauen und ethnische Minderheiten, und die Verbesserung der Wahrnehmung der Fragen der Vielfalt durch die Arbeitnehmer, die mit Hilfe eines prozentualen Wertes der Zufriedenheit in Umfragen über die Einstellung der Arbeitnehmer gemessen wird.

Vorstellung des Geschäftsnutzens von Vielfalt

Eine grundlegende Schlussfolgerung aus dem vorliegenden Bericht liegt darin, dass die Unternehmen, die bereits Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt durchführen, den Geschäftsnutzen von Investitionen in die personelle Vielfalt schon erkannt haben. Die Unternehmen, die auf die EBTP-Umfrage antworteten, sind vom wirtschaftlichen Nutzen der Vielfalt am Arbeitsplatz überzeugt. Als sie gefragt wurden, ob die Initiativen für Vielfalt am Arbeitsplatz positive Auswirkungen auf ihr Unternehmen haben, antwortete die große Mehrheit (83 %) der 495 Unternehmen mit Ja. Die Unternehmen der Umfrage zu bewährten Verfahren waren ähnlich zuversichtlich in Bezug auf die wirtschaftlichen Ergebnisse ihrer Maßnahmen in Sachen

Vielfalt. Sie betrachten den Nutzen der Vielfalt als offensichtlich und möchten ihr Engagement für die Vielfalt am Arbeitsplatz als einen ethischen Aspekt, eine fortschrittliche Ausrichtung und ein gutes Management verstanden wissen.

Da jedoch nur die Hälfte der Unternehmen in der EBTP-Umfrage bisher Maßnahmen und Verfahren für die Vielfalt am Arbeitsplatz entwickelt hat, müssen die Gründe für eine Investition in die Vielfalt noch weiter verbreitet werden. Die größte Schwierigkeit hierbei besteht in dem Mangel an Informationen und dem fehlenden Bewusstsein für die Probleme und die Verfahren der personellen Vielfalt. Über 20 % der in der EBTP-Umfrage antwortenden Unternehmen gaben dies als wesentliche Herausforderung an. Die wichtigste Informationsquelle über die Vielfalt am Arbeitsplatz besteht für alle in der EBTP-Umfrage antwortenden Unternehmen in den Arbeitgeberorganisationen und für die Hälfte von ihnen in Arbeitgebernetzen. Daher werden diese sicherlich weiterhin eine Schlüsselrolle bei der Verbreitung von Materialien zu bewährten Verfahren und der breiteren Anwendung von Maßnahmen und Verfahren für personelle Vielfalt spielen.

Das Projekt und der Bericht über *Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz* wurde von der Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission im Rahmen des Aktionsprogramms der Europäischen Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen (2001-2006) in Auftrag gegeben. Das Projekt ist Teil der laufenden Bemühungen der Kommission zur Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz und der Bekämpfung von Diskriminierung in der erweiterten Europäischen Union. Mit dem Projekt soll der Geschäftsnutzen von Vielfalt untersucht und besser verstanden werden, um feststellen zu können, welche politischen Maßnahmen, Aktivitäten und Empfehlungen auf der Ebene der Europäischen Union, der Mitgliedstaaten, der Kommunen und der einzelnen Unternehmen erforderlich sind. In diesem Rahmen zielte das Projekt auf das Feststellen und das Analysieren von erfolgreichen und innovativen Beispielen für bewährte Verfahren für das Management von Vielfalt am Arbeitsplatz ab, die von Arbeitgebern und Unternehmen in der gesamten Europäischen Union durchgeführt und im vorliegenden Bericht vorgestellt werden. Im Einklang mit dem Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen, das die im Jahr 2000 angenommenen EG-Richtlinien zur Antidiskriminierung unter-

stützt, wurden der Grundsatz der Vielfalt und der Grundsatz der Nichtdiskriminierung im Rahmen dieses Projekts auf die Aspekte Rasse und ethnische Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, Alter und sexuelle Ausrichtung fokussiert.

Das Projekt stützt sich auf Vorarbeiten der Kommission, insbesondere auf die von der Gemeinschaft im Jahre 2003 durchgeführte Untersuchung zu den Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen, in der eine Reihe von wichtigen Empfehlungen zur weiteren Entwicklung von überzeugenden und glaubwürdigen Argumenten für Investitionen in die Vielfalt gegeben wurde. Hierauf aufbauend und in Ergänzung anderer gegenwärtig in ganz Europa durchgeführter Kampagnen zur Förderung der Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz unterstützt die Kommission zahlreiche zusätzliche Aktivitäten, zu denen auch folgende gehören:

- Der vorliegende Bericht über den Geschäftsnutzen von Vielfalt, der ein Kompendium bewährter Verfahren bei der Durchsetzung von Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz und im Unternehmenssektor darstellt.
- Eine ergänzende Umfrage über das in den Unternehmen der 25 EU-Mitgliedstaaten

bereits vorhandene Bewusstsein für Vielfalt am Arbeitsplatz und darauf abgestellte Verfahren, die im Sommer 2005 zusammen mit dem Europäischen Unternehmens-Testpanel (*European Business Test Panel*, EBTP) der Kommission durchgeführt wurde.

- Eine europäische Konferenz über die Notwendigkeit von Investitionen für die personelle Vielfalt, die im Herbst 2005 stattfinden soll und mit der die Resultate des Berichts gefördert, eine Debatte angeregt und Verfahren sowie Erfahrungen mit der Vielfalt am Arbeitsplatz zwischen Arbeitgebern, Unternehmen und Betroffenen ausgetauscht werden sollen.

Das vorliegende Kompendium bewährter Verfahren für Vielfalt am Arbeitsplatz besteht aus den folgenden vier Teilen:

- Kurze Darstellung des Konzepts, der Methode und der Auswahlkriterien, die hierbei verwendet wurden (Abschnitt 2);
- Themenbezogene Analyse der Konsultation und der Forschungsergebnisse bezüglich der bewährten Verfahren (Abschnitt 3);
- Fazit und Ausblick (Abschnitt 4);
- Vorstellung der Fallstudien für bewährte Verfahren für Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz (Abschnitt 5).

Methode und Auswahlkriterien 2

Bei der Untersuchung für das Kompendium wurden zwei Umfragen benutzt. Zunächst wurde eine Umfrage bei den Mitgliedern des Europäischen Unternehmens-Testpanel (EBTP) durchgeführt, einem von der Europäischen Kommission (GD Binnenmarkt) koordinierten Gremium von ungefähr 3 000 Unternehmen in den 25 EU-Mitgliedstaaten. Im Rahmen dieser Konsultation konnten die Mitglieder des EBTP ihre Ansichten über die Maßnahmen zur Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz in einem Onlinefragebogen mitteilen. Der Fragebogen wurde daher zu den ungefähr 3 000 Mitgliedsunternehmen des EBTP in der erweiterten Europäischen Union gesandt, und sie konnten von Mitte Juni bis Mitte Juli 2005 an der Onlinekonsultation teilnehmen. Es gingen 798 Antworten ein (entspricht einer Reaktion von 26,6 %). Die vollständigen Ergebnisse der EBTP-Konsultation sind im Anhang I zum Bericht wiedergegeben.

Obwohl in dem Fragebogen wegen der im Rahmen der EBTP-Konsultationen angewendeten begrenzten Länge und der kurzen Frist nicht alle Punkte angesprochen werden konnten, enthielt er einige Schlüsselbereiche für die Untersuchung mit dem Ziel:

- ➔ die Wahrnehmungen von und das Bewusstsein für das Konzept und das Verständnis der Vielfalt am Arbeitsplatz festzustellen;
- ➔ herauszufinden, wie weit die Maßnahmen und Verfahren zur Vielfalt am Arbeitsplatz im Unternehmenssektor verbreitet sind und wie lange sie bereits durchgeführt werden;
- ➔ die Ansichten der Unternehmen zum tatsächlichen oder

wahrgenommenen Nutzen aus der Anwendung von Konzepten zur Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz für ihr Unternehmen herauszufinden;

- ➔ herauszufinden, worin die wichtigsten Hindernisse und Barrieren bestehen, die Unternehmen davon abhalten, Gleichstellungsmaßnahmen zu ergreifen. Die Unternehmen wurden daher aufgefordert, die wichtigsten Schwierigkeiten, auf die sie hierbei stoßen, zu benennen und dafür praktische Lösungen vorzuschlagen.

Die zweite und ausschlaggebende Umfrage wurde bei Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren in der erweiterten EU durchgeführt um Beispiele für „bewährte Verfahren“ beim Management der Vielfalt und der Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz zu finden, zu kodifizieren und zu analysieren. Zwei Fragebögen und ausführliche Gespräche wurden benutzt:

- ➔ Ein erster Fragebogen wurde zu ungefähr 3 000 Unternehmen in ganz Europa gesandt. Darin wurden die Unternehmen gebeten, an der Studie teilzunehmen und ihre Initiativen für Vielfalt am Arbeitsplatz mitzuteilen. Hierbei gingen 121 Antworten ein.

- ➔ 58 Unternehmen mit vielversprechenden Verfahren wurden aufgefordert, einen detaillierteren Fragebogen auszufüllen und die von ihnen für die Aufnahme in das Kompendium vorgeschlagene Initiative für personelle Vielfalt zu beschreiben.

- ➔ 28 Unternehmen wurden besucht, und in Gesprächen mit ihnen konnten zusätzliche Informationen über ihre Verfahren in Sachen Vielfalt erlangt, die Informationen aus dem detaillierten Fragebogen vervollständigt und die Qualität und die Auswirkungen dieser Initiative bewertet werden. Hierbei wurden sowohl



die Führungskräfte als auch Arbeitnehmervertreter in Bezug auf ihre Wahrnehmungen, die Durchführung und die Auswirkungen der Initiative des Unternehmens für Vielfalt am Arbeitsplatz konsultiert.

Die Beispiele für bewährte Verfahren, die dann als Fallstudien für das Kompendium ausgewählt wurden, sind diejenigen, die für andere Unternehmen für die Durchführung von Maßnahmen in Sachen Vielfalt und den Nachweis für lohnende Investitionen in die Vielfalt am Arbeitsplatz wertvolle Erfahrungen und Einblicke gewähren. Bei den hierbei verwendeten Auswahlkriterien wurden die Initiativen der Unternehmen für Vielfalt am Arbeitsplatz hauptsächlich berücksichtigt hinsichtlich:

- ➔ ihres Kontextes (treibende Faktoren, Originalität/Innovation, Messbarkeit und Reproduzierbarkeit);
- ➔ ihrer Durchführung (Engagement/Führungsrolle, Strategie/Aktionsplan, Kommunikation, Nachhaltigkeit und Follow-up, Investition in Ressourcen);
- ➔ ihrer Auswirkungen (Ergebnisse und Nutzen, Auswirkungen auf das Unternehmen,

das Arbeitsumfeld und die Gesellschaft);

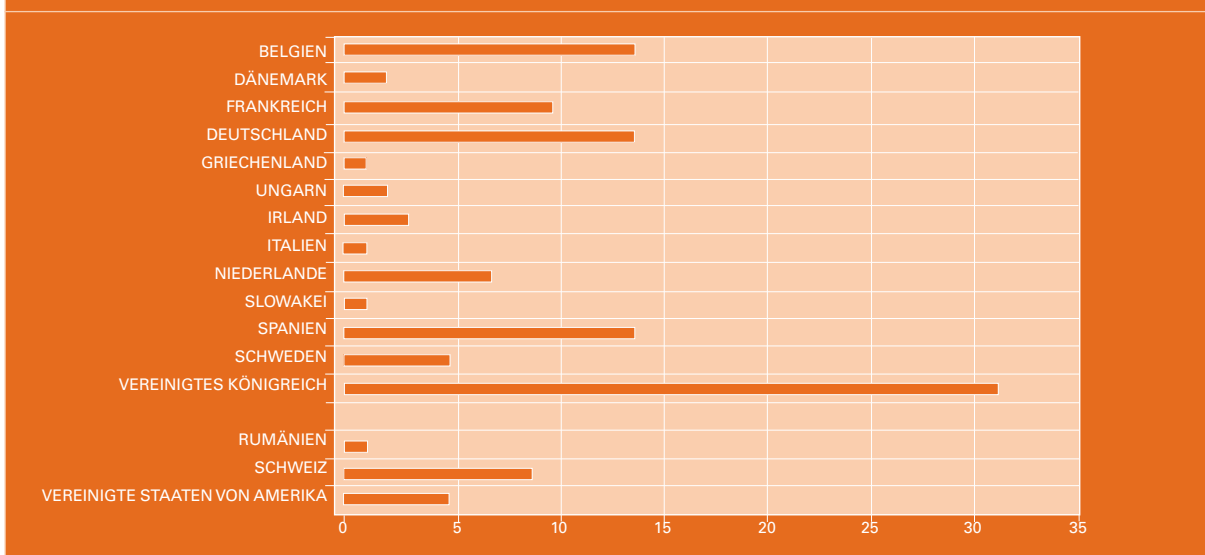
- ➔ ihrer Ausrichtung auf eines oder mehrere der fünf Diskriminierungsmerkmale: Rasse und ethnische Herkunft, Alter, sexuelle Ausrichtung, Behinderung, Religion oder Weltanschauung.

Der letzte Punkt betrifft die einzelnen Aspekte der Vielfalt, die von den beiden EU-Richtlinien zur Nichtdiskriminierung (die Richtlinie zur Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse 2000/43/EG und die Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf 2000/78/EG) behandelt werden. In diesem Zusammenhang wurde bei der Studie die geschlechterspezifische Gleichstellung außer Acht gelassen, da diese bereits in vielen früheren Studien untersucht wurde. Für die Umfrage zu bewährten Verfahren kamen die Unternehmen, die nur geschlechterspezifische Maßnahmen und Verfahren eingerichtet und durchgeführt haben, nicht in Betracht. Darüber hinaus wurden bei Unternehmen, die mehrdimensionale Initiativen durchführen, in denen viele oder alle Faktoren der Vielfalt abgedeckt werden, nur die Aspekte der

Maßnahmen oder Verfahren analysiert und vorgestellt, die nicht auf das Geschlecht abzielen.

Das Kompendium zielt darauf ab, ein breites Spektrum von bewährten Verfahren von ungefähr zehn EU-Mitgliedstaaten wiederzugeben, wobei ein gewisses geografisches Gleichgewicht sowie ein Gleichgewicht bezüglich der verschiedenen Sektoren und der verschiedenen Unternehmensgrößen gewahrt werden soll. Das Ausmaß der Antworten auf die Umfrage bezüglich der bewährten Verfahren und die anschließende Auswahl gaben ein angemessenes Gleichgewicht wieder. Allerdings gingen aus den Unternehmen in den neuen EU-Mitgliedstaaten und in Südeuropa relativ wenige Antworten ein (siehe Abb.1) und auch die teilnehmenden Unternehmensinitiativen scheinen größtenteils immer noch auf die geschlechterspezifische Gleichstellung abzielen. Detaillierte Angaben zur geografischen Verteilung und die vollständigen Antworten auf den ersten Fragebogen sind in Anhang II enthalten.

Abbildung 1: Umfrage zu bewährten Verfahren – geografische Verteilung der antwortenden Unternehmen pro Land



Die Analyse des Geschäftsnutzens von Kostenaufwendungen für personelle Vielfalt und der Beispiele für bewährte Verfahren wurde im Rahmen der verschiedenen Untersuchungen und bestehenden Berichte über die Kosten und den Nutzen von Vielfalt durchgeführt, insbesondere der Untersuchung zu den Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen (2003) und der EBTP-Konsultation zu Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz (2005).

Die Analyse ist in die folgenden Kapitel gegliedert:

- ➔ gegenwärtiger Stand der Umsetzung von Maßnahmen und Verfahren für die personelle Vielfalt in Unternehmen,
- ➔ treibende Faktoren für Maßnahmen und Verfahren in Sachen Vielfalt,
- ➔ Durchführung von Verfahren für Gleichstellung und Vielfalt,
- ➔ wahrgenommener Nutzen der Vielfalt am Arbeitsplatz,
- ➔ Messung der Auswirkungen von Konzepten für personelle Vielfalt in Unternehmen,
- ➔ Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Konzepten zur Gleichstellung und Vielfalt.

3.1 Gegenwärtiger Stand der Umsetzung von Maßnahmen und Verfahren für die personelle Vielfalt in Unternehmen

In der EBTP-Umfrage wurden die Unternehmen gefragt, ob sie Maßnahmen und Verfahren für die Vielfalt am Arbeitsplatz eingeführt haben, und wenn ja, seit wann. Sie sollten ebenfalls angeben, ob ihre Maßnahmen gut verankert sind, d. h. seit mehr als fünf Jahren umgesetzt werden, oder ob sie erst vor kurzem (innerhalb der letzten fünf Jahre) ergriffen wurden. In dem Fragebogen sollten die Unternehmen auch angeben, ob sie gegenwärtig Maßnahmen für die personelle Vielfalt umsetzen, aber der Auffassung sind, dass noch mehr getan werden müsste, um eine wirkliche Gleichstellung und Vielfalt zu erreichen.

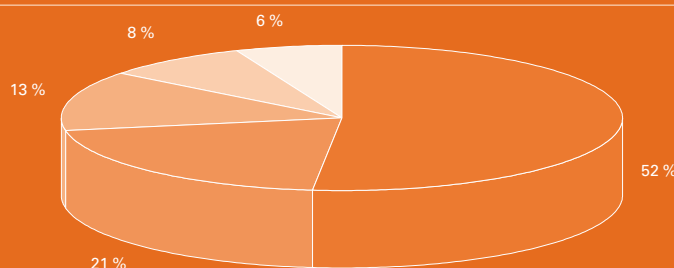
Die Ergebnisse zeigen, dass 48 % aller Unternehmen im Wirtschaftssektor auf die eine oder andere Weise aktiv die Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz fördern (Abb. 2). Während weniger als ein Viertel über gut eingeführte Maßnahmen und Verfahren verfügt, sind weit mehr dabei, Maßnahmen für die Viel-

falt am Arbeitsplatz umzusetzen. Die anderen 52 % der Unternehmen in der Wirtschaft haben jedoch immer noch keine Maßnahmen im Einklang mit den gesetzlichen Anforderungen zur Gleichstellung und Nichtdiskriminierung ergriffen, und so ist es weiterhin äußerst wichtig, dass die einschlägigen Akteure ihre Bemühungen zur Sensibilisierung und zur Vermittlung von Fachwissen verstärken, damit mehr Maßnahmen ergriffen werden.

Obwohl die Anzahl der Antworten aus jedem Land und jedem Wirtschaftssektor variiert, gilt dieses Muster der Umsetzung von Maßnahmen für alle Länder und Sektoren.

Es gibt zwar Unterschiede in dem Grad der Verabschiedung von Maßnahmen zwischen den alten und neuen Mitgliedstaaten, aber beim Ziehen von Schlussfolgerungen sollte man dennoch Vorsicht walten lassen. Eine anteilmäßige Analyse der zehn Länder mit der höchsten Anzahl von Antworten zeigt, dass das Bild sehr komplex ist (in Anhang I wird ein vollständiger Bericht gegeben). Daraus lässt sich ableiten, dass die Unternehmen im Allgemeinen in Nord- und Westeuropa anscheinend eher Maßnahmen zur personellen Vielfalt ergriffen haben als die neuen Mitgliedstaaten in Osteuropa, es gibt jedoch auch Ausnahmen. Außerdem ist der Gesamtanteil der Unternehmen mit gut eingeführ-

Abbildung 2: Stand in den Unternehmen in Bezug auf Maßnahmen und Verfahren für personelle Vielfalt



- Keine Maßnahmen
- Gut eingeführte Maßnahmen und Verfahren
- Kürzlich eingeführte Maßnahmen
- Maßnahmen werden eingeführt, es muss aber mehr getan werden
- Konzept für Gleichstellung/Vielfalt wird entwickelt

ten Maßnahmen in Deutschland, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und Norwegen höher und in den neuen Mitgliedstaaten wie Ungarn und der Tschechischen Republik niedriger. Doch obwohl Länder wie Polen und Ungarn einen niedrigeren Prozentsatz an Unternehmen aufweisen, die bereits einschlägige Maßnahmen ergriffen haben, ist der Prozentsatz derjenigen Unternehmen, die dabei sind, Maßnahmen einzuführen, höher, und somit wird der regionale Unterschied bei der Umsetzung reduziert.

3.2 Treibende Faktoren für Maßnahmen und Verfahren in Sachen Vielfalt

Die Studie zu bewährten Verfahren zeigte, dass Arbeitgeber und Unternehmen gewöhnlich Maßnahmen und Verfahren für die Vielfalt am Arbeitsplatz aus ethischen, gesetzlichen oder wirtschaftlichen Erwägungen oder aus einer Kombination davon ergreifen. Die EBTP-Umfrage bestätigt diese Feststellung.

Moralische Gründe für Vielfalt am Arbeitsplatz

Immer mehr Unternehmen geben moralische Gründe als wichtigsten Faktor für die Annahme von Verfahren für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz an. Sie gaben nur an, dass sie Maßnahmen ergriffen, weil „es das Richtige war“. Diese Unternehmen sind sich des Wandels in der Gesellschaft und der gesellschaftlichen Werte bewusst und deren Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Unternehmen. Sie wissen, dass die Öffentlichkeit höhere Erwartungen an die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, in Bezug auf Chancengleichheit, fairen Handel, moralische Investitionen, Umwelteinflüsse, Aus-

wirkungen auf die lokalen Gemeinschaften, die individuellen Menschenrechte und andere gesellschaftliche Fragen der Gerechtigkeit stellt.

Als Reaktion auf diesen Wandel verknüpfen viele Unternehmen ihre Strategien für personelle Vielfalt und Integration in Unternehmen mit der sozialen Verantwortung des Unternehmens. Eine kleine Anzahl von Unternehmen wie die *British Telecom* (BT) ist sogar noch weiter gegangen und wendet insbesondere die Grundsätze der Menschenrechtskonvention der Vereinten Nationen für interne Unternehmensregeln, aber auch für den externen Umgang mit Lieferanten, Kunden, lokalen Gemeinden und sonstigen Betroffenen an.

Auch die Erwartungen der Arbeitnehmer an die ethischen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz haben sich geändert und sind gestiegen. Sie schätzen ein Arbeitsumfeld, in dem Integration, Respekt, Offenheit, Zusammenarbeit und Gleichstellung gefördert wird. Unternehmen, die bewährte Verfahren anwenden, versuchen daher, sich ein positives Firmenimage in Bezug auf Gleichstellung, Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz zu schaffen, und sind überzeugt, dass ein Engagement in diesen Fragen für jedes Unternehmen, das als modern, fortschrittlich und gut geführt gelten möchte, unerlässlich ist.

Fundierte Visionen und Werte, die die Schaffung eines für alle gerechten Umfelds betonen, beeinflussen immer stärker die Arbeitsweise von Unternehmen. So stellte sich bei der Untersuchung heraus, dass viele Unternehmen, wenn sie beginnen für Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz zu sorgen, zunächst über ihre Grundwerte und ihre Firmenphilosophie nachdenken. Diese werden dann zu Grundsät-

zen und Normen für die Umsetzung erklärt. Werte wie Integrität, Achtung der Menschen, der Gemeinschaft und des Individuums haben in den Augen vieler Unternehmen eine entscheidende Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg.

Einige Unternehmen, die für das Kompendium untersucht wurden, wurden mit der ausdrücklichen Absicht gegründet gesellschaftliche Ausgrenzung und Benachteiligung anzugehen, z. B. *Manchalan* (Spanien). Andere streben danach, ein Modell oder ein Beispiel für andere Unternehmen und die Gesellschaft im Allgemeinen darzustellen, indem sie Vorurteile und diskriminierende Haltungen bekämpfen. Hierzu gehört die *Bertelsmann AG* (Deutschland), die sich an die Spitze einer profilierten Sensibilisierungskampagne zur Bekämpfung negativer Einstellungen gegenüber Personen mit Behinderungen am Arbeitsplatz gestellt hat.

Rechtliche Gründe für Vielfalt am Arbeitsplatz

Gegenwärtig gibt es einen breiten rechtlichen Rahmen für die Förderung von Gleichstellung und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz. Dieser reicht von der rechtlichen Einhaltung von EU-Richtlinien und einzelstaatlicher Rechtsvorschriften bis hin zum Einfluss von Unternehmensstandards und Preisen. Aufsichtsbehörden spielen auch eine Rolle bei der Kontrolle des Verhaltens von Unternehmen und bei der Vertretung von Verbraucherinteressen, wie auch einzelne Regierungen, die unter strengen Auflagen hinsichtlich der Gleichstellung und der Leistungsanforderungen Dienstleistungen und Mittel an Unternehmen übertragen.

Unternehmen sind sich immer mehr der Notwendigkeit bewusst,

Rechtsvorschriften und Standards in Bezug auf die Gleichstellung einhalten zu müssen. Dies stellt inzwischen beinahe eine Verpflichtung für Unternehmen dar, die neue Kunden suchen, insbesondere im öffentlichen Sektor, wo Ziele und quantifizierbare Daten bezüglich ihres Engagements für die Vielfalt am Arbeitsplatz eine Voraussetzung für viele Angebote und Aufträge sind.

Für Unternehmen ist es auch wichtig, Streitfälle zu vermeiden, da Verfahren bei den Arbeitsgerichten ein Risiko für ihr Image darstellen und finanzielle Kosten nach sich ziehen können. Außerdem geht aus der von der Europäischen Gemeinschaft durchgeführten Untersuchung zu den Methoden und Indikatoren (2003) hervor, dass neue Rechtsvorschriften für Arbeitgeber und Unternehmer ein Signal sein könnten für den breiten sozialen Wandel, aber auch für Änderungen in den Erwartungen der Gesellschaft, auf die sie reagieren müssen.

In der EBTP-Umfrage wurden die Unternehmen, die bereits Konzepte zur personellen Vielfalt angenommen haben, nicht gefragt, ob sie dies wegen der Einhaltung der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien getan haben. Aufgrund der hohen Anzahl von Unternehmen, die erst seit kurzem Gleichstellungsmaßnahmen und -initiativen ergriffen haben oder dabei sind, diese umzusetzen, kann aber davon ausgegangen werden, dass die

neuen EU-Rechtsvorschriften zur Nichtdiskriminierung einen erheblichen Einfluss auf die Förderung derartiger Maßnahmen gehabt haben (Abb. 3). Dies kann insbesondere für einige Länder in der erweiterten EU zutreffen, in denen die Umsetzung der Antidiskriminierungsrichtlinien als eine Voraussetzung für die Mitgliedschaft hätte angesehen werden können.

Für viele Unternehmen ist die Einhaltung von Rechtsvorschriften ein wesentlicher Grund für die Annahme von Maßnahmen und Verfahren für die Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz. Die Mehrheit der Unternehmen betont allerdings, dass dies nicht ein Faktor für die Umsetzung darstellt, sondern die gewünschten Resultate ihrer Maßnahmen. In der Untersuchung konnte auch festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen, die bereitwillig auf den sozialen Wandel reagieren und aktive Verfahren für die personelle Vielfalt haben, über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen und in diesem Bereich der „Klassenbeste“ sein wollen.

Wirtschaftliche Gründe für Vielfalt am Arbeitsplatz

Die soziale und kulturelle Karte von Europa hat sich in den letzten zwanzig Jahren bis zur Unkenntlichkeit verändert. Die größere Teilhabe von Frauen, ethnischen Minderheiten, älteren Menschen und Menschen mit Behinderungen am Arbeitsmarkt erschließt den Unternehmen

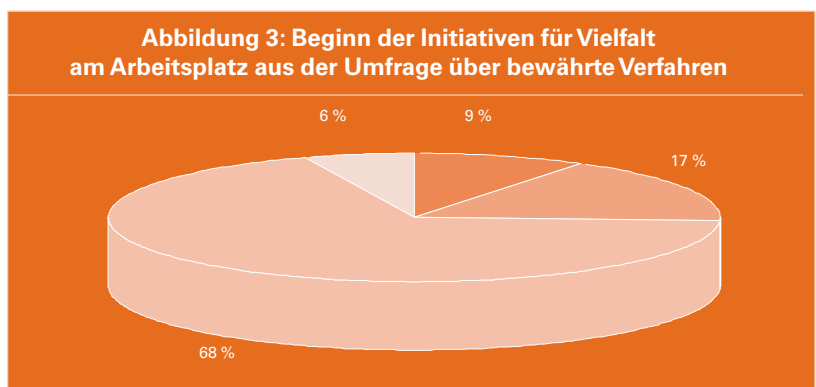
neue Arbeitskräfte, stellt sie aber auch vor die Herausforderung, ein Umfeld zu schaffen, in dem Unterschiede und gerechtes Handeln anerkannt werden.

Der große demografische Wandel hat greifbare Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg. Eine alternde Bevölkerung in vielen europäischen Ländern und entsprechend weniger junge Menschen auf dem Arbeitsmarkt stellt viele Unternehmen vor das Problem des Arbeitskräftemangels in den Kreisen, aus denen sie bisher immer ihre Belegschaft rekrutierten. Es liegt daher in ihrem Interesse, diese Kreise auszuweiten und hier Gruppen mit einzubeziehen, die bisher in ihrer Belegschaft noch nicht vertreten waren.

Neben dem Anziehen neuer Arbeitskräfte mit einem anderen Hintergrund sehen Arbeitgeber auch einen tatsächlichen wirtschaftlichen Nutzen in dem Ruf, ein erstklassiger Arbeitgeber zu sein, da sie dadurch auch sehr talentierte Kräfte von den Universitäten und anderswo anziehen und binden können, was möglicherweise zu größerer Kreativität, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit führt.

In einer Umfrage der Zeitschrift *Fortune* (2004) unter MBA-Studenten wurde *IBM* zu einem der fünf attraktivsten Arbeitgeber gewählt. Einer der am häufigsten genannten Gründe war der Fokus von *IBM* auf ein integratives Arbeitsumfeld. In ähnlicher Weise bekommen *Volvo* und *Tetra Pak* in Schweden sehr gute Noten von schwedischen Studenten. Andere Unternehmen vermuten, dass die kulturelle Vielfalt und ein internationaler Fokus auch zu den wich-

Abbildung 3: Beginn der Initiativen für Vielfalt am Arbeitsplatz aus der Umfrage über bewährte Verfahren



tigsten Anziehungspunkten bei der Bindung von Personal gehören.

Die steigende Vielfalt in Europa hat auch zu einem entsprechenden Wandel bei den Vorlieben, Bedürfnissen und Lebensstilen der Verbraucher geführt. In diesem Kontext ist es für Unternehmen von Nutzen, Arbeitnehmer zu beschäftigen, die den Verbrauchern mit unterschiedlichen Verbrauchergewohnheiten die entsprechenden Dienstleistungen und Lösungen anbieten können. Dies gilt insbesondere für international operierende Unternehmen.

Das Ziel von in diesem Kontext tätigen Unternehmen ist die Bereitstellung einer kulturell breit gemischten Belegschaft um die Bedürfnisse unterschiedlicher Kunden zufrieden stellen und gewährleisten zu können, dass niemand aus irgendeinem Grund diskriminiert wird.

Die wachsende soziale Vielfalt hat auch direkte Auswirkungen auf die Entwicklung neuer Produkte und Marktsegmente. In Bezug auf den Nutzen der Initiativen für personelle Vielfalt in Unternehmen sind viele Arbeitgeber der Meinung, dass die Vielfalt ihres für die Forschung und Entwicklung zuständigen Personals zu mehr vielfältigem Denken und somit zu einer breiteren und kreativeren Palette neuer Produkte führt.

Auf die Frage, ob Initiativen für personelle Vielfalt positive Auswirkungen auf ihr Unternehmen hatten, antworteten 83 % der 495 Unternehmen in der EBTP-Umfrage mit Ja, während 17 % mit Nein antworteten (Abb. 4).

Fazit

Unternehmen handeln selten nur aufgrund eines einzigen Faktors. Obwohl viele der im Kompendium aufgeführten Beispiele der Fallstudie Maßnahmen für personelle Vielfalt hauptsächlich aus moralischen Gründen angenommen haben, erwarten sie doch auch einen wirtschaftlichen Nutzen von ihren Anstrengungen. Es hat sich auch herausgestellt, dass diese Unternehmen auch über die Einhaltung von Rechtsvorschriften hinausgehen wollen, womit in vielen Fällen eine Führungsrolle in dieser Hinsicht angestrebt wird.

In dem Handbuch von *PricewaterhouseCoopers* für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz („Betrachtung von Menschen aus unterschiedlichen Blickwinkeln“) fasst Kieran Poynter, Vorstandsvorsitzender für das Vereinigte Königreich, die unterschiedlichen Gründe und Faktoren für einen Wandel zur personellen Vielfalt im Unternehmen zusammen:

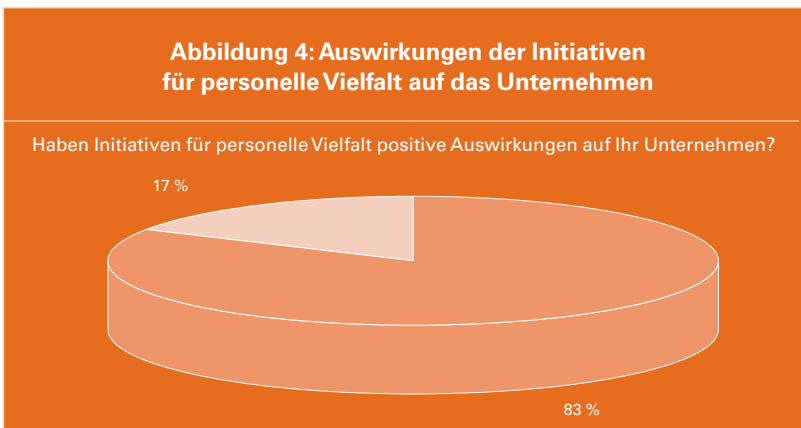
„Es gibt mehrere Gründe, warum Vielfalt für das Unternehmen wichtig ist. Ich denke, dass jeder

dieser Gründe für sich genommen ausreicht, um zu gewährleisten, dass wir eine integrative Kultur fördern und somit Vielfalt zum Nutzen unserer Mitarbeiter und unseres Unternehmens bewältigen. Zusammengefasst stellen sie zwangsläufig triftige Gründe für die Vielfalt am Arbeitsplatz dar, die nicht mehr ignoriert werden können.

- *Es ist einfach richtig – Verhaltensweisen, die aus irgendeinem Grund diskriminierend sind, verstoßen gegen unsere Grundwerte.*
- *Bei der Verwaltung von Vielfalt geht es auch um den Gewinn von Wettbewerbsvorteilen auf dem Markt.*
- *Die Bindung von Menschen an das Unternehmen ist von grundlegendem wirtschaftlichen Interesse.*
- *Wir müssen unsere bisherigen Einstellungsmodelle im Lichte des grundlegenden demografischen Wandels überprüfen.*
- *Dieser Wandel lässt sich an der Belegschaft der Unternehmen unserer Kunden ablesen, die ihrerseits von ihren Lieferanten das Gleiche verlangen.*
- *Die Bewältigung von Vielfalt und das Schaffen einer integrativen Kultur sind wesentliche Zutaten für ein nachhaltiges Unternehmen der Zukunft.“*

3.3 Durchführung von Verfahren für Gleichstellung und Vielfalt

Die erfolgreiche Durchführung von Maßnahmen und Verfahren für Vielfalt am Arbeitsplatz hängt von einer Reihe wichtiger organisatorischer Faktoren ab. Unternehmen, die dies gut bewältigen, gehen die Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz als einen



Prozess des kulturellen Wandels an, wobei ihnen die Erfahrungen zugute kommen, die sie bei der Bewältigung des Wandels zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs gemacht haben.

Zu diesen Erfahrungen gehören die Festlegung klarer Gründe für Aktivitäten, das Engagement der Führungskräfte ausbilden, eine Infrastruktur schaffen, die die Umsetzung der Grundsätze der Vielfalt und der Integration und die Information der Mitarbeiter, der Kunden und anderen Betroffenen hierüber unterstützt. In derartigen Unternehmen werden die Identifizierung mit dem Unternehmen und die Verantwortung für die Ziele der Vielfalt und Integration in einen strategischen Rahmen gesetzt, zu dem das Setzen von Zielen, die Gewährung von Mitteln und Ressourcen, die Messung der Leistung und Verantwortung gehören, was in Verfahren der Belohnung/Anerkennung des Unternehmens eingeht. In diesen Unternehmen spielt die personelle Vielfalt im gesamten Unternehmen eine wichtige Rolle und nicht nur in der Personalabteilung.

Das aktive Engagement der führenden und der untergeordneten Manager auf allen Ebenen ist von grundlegender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Konzepten für die personelle Vielfalt. Zusätzliche Forschungsergebnisse lassen vermuten, dass das Verhalten der Manager in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz direkte Auswirkungen auf die Produktivität der Arbeitnehmer haben kann. Eine unabhängige Studie der Universität Sheffield über die Initiativen für personelle Vielfalt der Post im Vereinigten Königreich (Royal Mail) ergab, dass die Zufriedenheit mit der Arbeit und das Engagement der Teammitglieder umso größer waren, je positiver die führenden Manager gegenüber der personellen Vielfalt eingestellt waren.

Viele Unternehmen erkennen dies und nehmen die personelle Vielfalt verstärkt als integralen Teil ihrer Führungsstandards auf.

Die vielen verschiedenen Verfahren für die personelle Vielfalt, die gegenwärtig von Arbeitgebern und Unternehmen durchgeführt werden, lassen sich nach dem Fokus ihrer Maßnahme und ihrer Strategie in drei Haupttypen unterteilen:

Allumfassende Maßnahmen und Initiativen für personelle Vielfalt

Bei *Unilever* beispielsweise wird dies beschrieben als „*durch eine Linse der personellen Vielfalt auf alles, was wir sagen und tun, sehen*“. In der Praxis umfasst dies die Feststellung von Werten und des Engagements, eine Maßnahmenliste, greifbare Strukturen für die Umsetzung und starke Verantwortung des Managements. Dazu gehört sowohl die Bereitstellung von Anleitungen und Planungen für die Entwicklung von Zielen und Strategien als auch die Überwachung und regelmäßige Berichterstattung über die erreichten Ziele der personellen Vielfalt in Unternehmen. Für Unternehmen, die in mehreren Ländern operieren, decken derartige umfassende Strategien Pläne für einzelne Abteilungen, Unternehmensteile, gesamte Unternehmen und Länder ab, die von einer globalen Strategie und regionalen Ausschüssen für die Vielfalt am Arbeitsplatz unterstützt werden.

Mit derartigen Konzepten werden auch Fragen der Vielfalt auf einer integrativen und facettenreichen Basis angegangen. Hierzu gehören die Philosophie und die Verfahren der „mühelosen Integration“ von *BT*, die aufgrund der über eine Dekade reichenden Überlegungen zu Fragen der Gleichstellung und der Vielfalt als ausgereift gelten. Die Initiative stellt sicher, dass sämtliche Tätig-

keiten von *BT* von einem Verständnis der Eingliederung durchdrungen sind. Dazu zählen Maßnahmen und Verfahren bei der Personalverwaltung, der Produktentwicklung und der Gewährleistung, dass die Produkt- und Dienstleistungsentwickler über die Bedürfnisse der künftigen Verbraucher ihrer Produkte oder Dienstleistungen informiert sind. Dazu gehört auch eine Initiative der Versorgungskette „Warenbeschaffung mit menschlicher Würde“, die gewährleistet, dass ihr Gleichstellungsgrundsatz und ihre moralischen Unternehmensgrundsätze alle Bereiche ihrer externen Aktivitäten durchdringen.

Mit diesen Programmen und Konzepten soll Gleichstellung nicht nur in Bezug auf Repräsentation und erhöhte Produktivität erreicht werden. Viele streben nach einem vollständigen organisatorischen, kulturellen Wandel, der sich an den Titeln der Initiativen, die als Teil der Untersuchung eingereicht wurden, ablesen lässt: Initiative zur Umwandlung in Vielfalt (*Booz Allen Hamilton*), Die Vielfalt leben (*Deutsche Telekom Group*), Verfahren zur Vielfalt und Integration (*Royal Dutch Shell*), Reise zur Vielfalt (*Intel Ireland Ltd.*), Mit Vielfalt geht es gut (*APCO*). *Dow Europe* beispielsweise fasst seine ganzheitliche Vorgehensweise hinsichtlich der Vielfalt am Arbeitsplatz folgendermaßen zusammen: „*So denken, handeln und zusammenarbeiten, dass die Unterschiede positive Auswirkungen haben.*“

Einige Unternehmen, die im Kompendium enthalten sind, stellen hervorragende Beispiele für erfolgreiche Unternehmen dar, die auf den Grundsätzen der Vielfalt und Integration basierend gegründet wurden und sich bei allem, was sie tun, davon leiten lassen. So liegen denn Verfahren für die personelle Vielfalt allen

Werten und Aktivitäten der Unternehmen wie *Coco-Mat* (Griechenland) und *Manchalan* (Spanien) zugrunde.

Manchalan ist ein Fertigungsunternehmen, das speziell als Partnerschaft zwischen dem sozialen und dem wirtschaftlichen Sektor aufgebaut wurde, um den wirtschaftlichen Ausschluss von Menschen mit Behinderungen zu bekämpfen. Obwohl *Manchalan* sich auf die Integration von Menschen mit Behinderung als einen spezifischen Grund konzentriert, sieht das Unternehmen seine Arbeit nicht als eine besondere Initiative oder ein spezielles Programm an, sondern betrachtet sie als sein wichtigstes Ziel, das in alle seine Aktivitäten einfließt. Mehr als 90 % seiner Belegschaft sind Personen mit Behinderung.

Ebenso sind mehr als 70 % der Belegschaft von *Coco-Mat* Flüchtlinge aus der ehemaligen Sowjetunion oder der Türkei. Das Unter-

nehmen beschäftigt Menschen aus 13 verschiedenen Nationen, die 9 verschiedenen Religionen anhängen. *Coco-Mat* strebt ausdrücklich danach, Menschen einzustellen, die aus „besonders fähigen“ Gruppen kommen, d. h. jene, die wegen verschiedener Gründe wie Rasse, Klasse, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Betreuungspflichten, Behinderung usw. diskriminiert werden.

Einzeliniziativen für spezielle Aspekte der Vielfalt am Arbeitsplatz

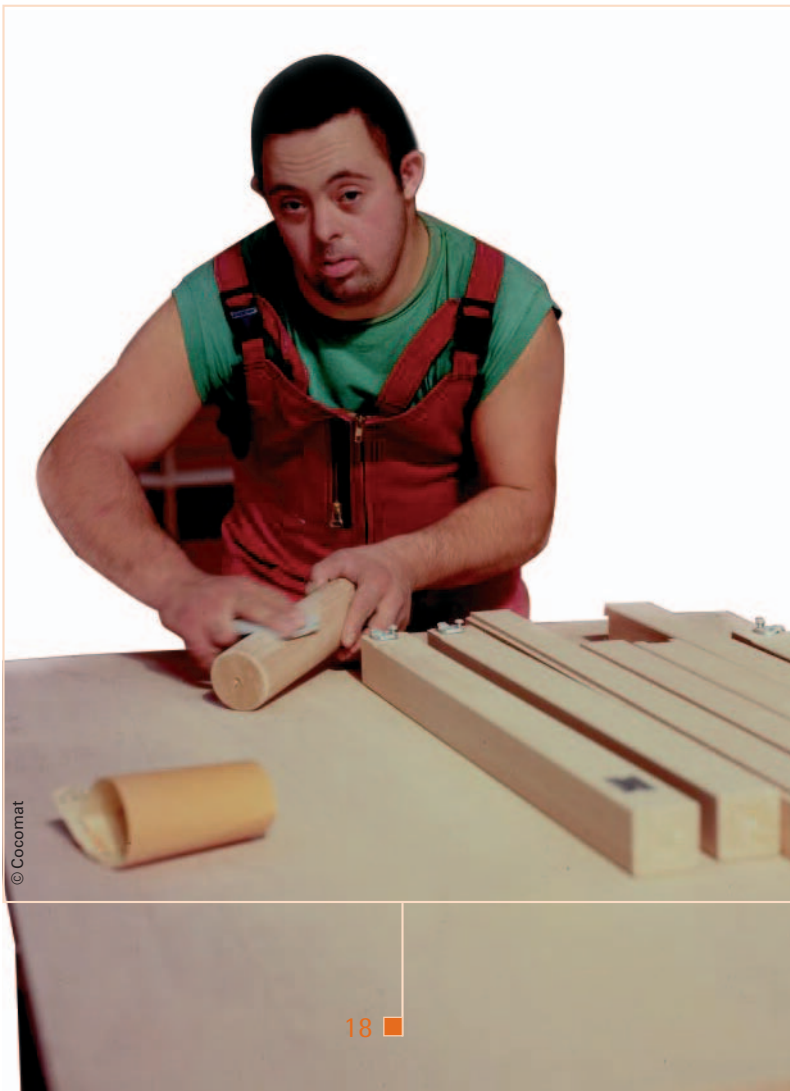
Die Verfahren der Unternehmen variieren sehr stark in bezug auf ihren Fokus der Konzepte für Vielfalt am Arbeitsplatz. Während mehr Unternehmen allumfassende und ganzheitliche Konzepte für Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz entwickeln, setzen manche aufgrund ihres lokalen Umfelds oder ihrer Interessen ihre Priorität auf einen besonderen Aspekt von Vielfalt. Bei den im

Kompendium enthaltenen Beispielen sind einerseits individuelle Initiativen für einen besonderen Aspekt der Vielfalt am Arbeitsplatz vorhanden, als auch andererseits zielgerichtete Konzepte, die im Rahmen einer insgesamt umfassenden Strategie für personelle Vielfalt auf eine spezielle Priorität abstellen.

Goldman Sachs International ist ein Beispiel für ein Unternehmen, dessen Verfahren für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz alle wichtigen Diskriminierungsmerkmale abdecken und das für seine Bemühungen im Bereich der ethnischen Zugehörigkeit, des Geschlechts und der sexuellen Ausrichtung breite Anerkennung erhalten hat. Die Fallstudie bezüglich der bewährten Verfahren stützt sich jedoch auf eine besondere Initiative, die Taskforce „Behinderung in Aktion“, deren Ziel darin besteht, Personen mit Behinderungen in erfolgreiche Praktika aufzunehmen und das Profil der Behinderung am Arbeitsplatz zu verbessern.

Das Kompendium weist auch Beispiele für spezifische Initiativen von Beschäftigungsorganisationen auf, wie das Programm *Behinderung & Fertigkeiten*, das von *Adecco* zur besseren Entwicklung der beruflichen Fertigkeiten von Menschen mit Behinderung und zur gleichzeitigen Sensibilisierung von Arbeitgebern eingerichtet wurde. Ähnlich wichtige Initiativen für den Aspekt der Behinderung weisen Unternehmen wie *Bertelsmann*, *IBM*, *Pfizer* und *L'Oréal* auf.

Die Untersuchung brachte auch viele Beispiele für bewährte Verfahren für andere, besondere Aspekte der Vielfalt am Arbeitsplatz, insbesondere in Bezug auf das Alter und die ethnische Zugehörigkeit, zu Tage. Die altersbezogenen Initiativen sind eine Reaktion auf das, was viele Unternehmen als größte gemeinsame



Herausforderung in der EU sehen – den demografischen Wandel. Die Initiative „älter und weiter“ von *Danfoss* (Dänemark) und „älter werden und jünger denken“ von *Pfizer* Deutschland sind gute Beispiele für Maßnahmen und Verfahren, mit denen danach gestrebt wird, dass keine Diskriminierungen aufgrund des Alters vorgenommen werden.

Zweck dieser Maßnahmen ist die Einstellung junger Menschen und gleichzeitig bereits beschäftigte, ältere Menschen im Unternehmen zu halten und diese nicht in vorzeitigen Ruhestand zu entlassen. Die Unternehmen möchten die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer nutzen und fördern daher den Austausch zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern. Es werden in der Praxis auch Konzepte für eine größere Flexibilität für ältere Arbeitnehmer in Bezug auf den Arbeitsinhalt, die Arbeitszeit, die Formen des Ruhestands, der Weiterbildung und in Bezug auf Gesundheitsfragen erarbeitet.

In der Untersuchung wurden viele Beispiele für Initiativen, die spezifisch auf bereits eingestellte oder potenzielle Arbeitnehmer ethnischer Minderheiten abgestellt sind, hervorgehoben. Ein Beispiel hierfür sind gezielte Einstellungsaktivitäten, wie das Einstellungsprogramm für Hochschulabsolventen von *Linklaters* (Vereinigtes Königreich). Sie haben ein Konzept, in dem Universitäten, gesellschaftliche Verbände und Arbeitgeber netze eingebunden werden, damit Hochschulabsolventen ethnischer Minderheiten Zugang zu Stellen im juristischen Bereich erhalten.

Die meisten Initiativen für ethnische Minderheiten sind Programme positiver Maßnahmen, durch die der Zugang zur Bildung/Berufsausbildung, zur praktischen Arbeitserfahrung und zur Arbeit als Mentor ermöglicht wird.



Beispiele hierfür sind das Ausbildungsprogramm von *Yorkshire Forward*, und ein Praktikumsprogramm mit dem Namen „Ich habe einen Traum“ zur Einstellung von Auszubildenden aus ethnischen Minderheiten von der *Deutschen Bank*. Wie viele andere Unternehmen hat *TPG Post* (Niederlande) ein umfassendes Ausbildungsprogramm für Auszubildende aus ethnischen Minderheiten, wozu ein Sprachlehrgang, praktische Arbeit und das Betreuen potenzieller Arbeitnehmer gehört. Im Anschluss hieran wird ein Zeitvertrag angeboten sowie eine weiterführende Berufsausbildung, die Vermittlung von Fertigkeiten und Sprachkenntnissen. Sind die Kandidaten erst einmal vollständig ausgebildet und werden als geeignet angesehen, erhalten sie einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

Ausweitung bestehender Maßnahmen zur Abdeckung weiterer Bereiche der Vielfalt am Arbeitsplatz

Eine große Anzahl von Unternehmen führt bereits seit einiger Zeit Maßnahmen zur Bekämpfung geschlechterspezifischer Diskriminierung durch. Viele von ihnen weiten nun ihre Gleichstellungskonzepte aus und wenden ihre im

Laufe der geschlechterspezifischen Maßnahmen und Verfahren gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse auf andere Bereiche der Vielfalt am Arbeitsplatz an. Die *Lufthansa* beispielsweise begann in den 70er Jahren mit Unterstützung des Betriebsrates Initiativen zur Gleichstellung von Männern und Frauen. Im Jahr 2000 leitete der geschäftsführende Vorstand das gegenwärtige Programm zur breiteren personellen Vielfalt im Unternehmen ein. Alle Manager im gesamten Unternehmen sind jetzt für die Umsetzung und Anwendung von Vielfalt am Arbeitsplatz verantwortlich. Die *Deutsche Telekom* ist ein anderes Unternehmen, das eine umfassende Maßnahme zur Vielfalt am Arbeitsplatz mit dem Titel „Die Vielfalt leben“ eingeführt hat, die auf frühere, im Rahmen der Geschlechtergleichstellung durchgeführte Initiativen aufbaut. Hierbei wird besonderes Augenmerk auf das Alter gerichtet, womit der alternden Bevölkerung Deutschlands und anderer europäischer Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, Rechnung getragen wird. Die Maßnahme richtet sich aber auch auf die anderen drei Diskriminierungsmerkmale und wird global in allen Geschäftsbereichen durchgeführt.

3.4 Wahrgenommener Nutzen der Vielfalt am Arbeitsplatz

Während sich die Ziele und der erwartete Nutzen von Maßnahmen und Konzepten zur Vielfalt am Arbeitsplatz erheblich unterscheiden, sehen Unternehmen gewöhnlich Verbesserungen an zahlreichen, entscheidenden Stellen, wie: Verwirklichung eines kulturellen Wandels, größere personelle Vielfalt und kulturelle Mischung am Arbeitsplatz, gestiegene Marktchancen, externe Anerkennung und besseres Image. Dies spiegelt sich in den Tätigkeitsbereichen wider, auf die ihre Initiativen für Vielfalt am Arbeitsplatz abzielen (Abb. 5).

Verwirklichung eines kulturellen Wandels und Steigerung des organisatorischen Nutzen

Im Einklang mit der Bedeutung, die Unternehmen zunehmend den geteilten Unternehmenswerten und -philosophie zuerkennen, fokussieren sich die Bemühungen vieler Unternehmen auf einen anhaltenden kulturellen Wandel. Durch die Förderung von organisatorischen Umfeldern, die Vielfalt

achten und Nichtdiskriminierung praktizieren, sind Unternehmen sich sehr wohl bewusst, dass sie die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiter für ihre Gleichstellungsinitiativen benötigen.

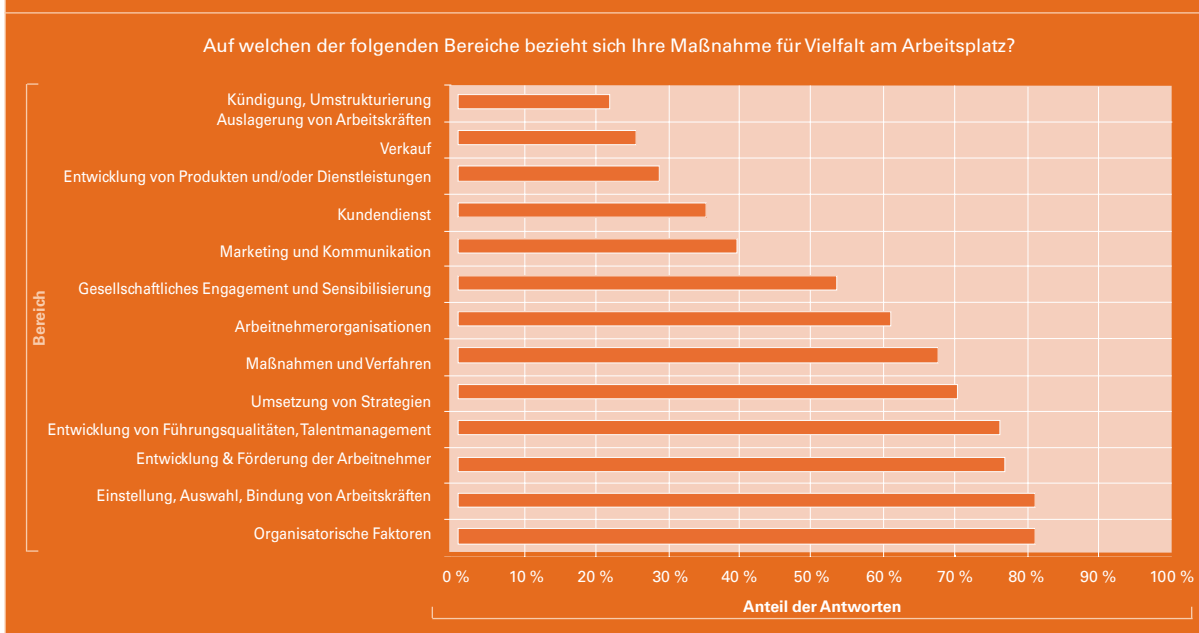
In der EBTP-Konsultation wurde betont, dass diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz ein wesentliches Hindernis bei der Förderung von Konzepten und Verfahren zur personellen Vielfalt darstellen. Daher sind für viele Unternehmen Strategien zur Sensibilisierung und zum besseren Verständnis für Probleme der Vielfalt und entsprechende Maßnahmen ein grundlegender Teil der Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen. Der Wunsch, ein stärkeres Bewusstsein und „Herz und Verstand“ zu gewinnen, kommt in den Titeln und Slogans vieler Programme zur personellen Vielfalt zum Tragen. Zum Beispiel: „bei Tesco ist jede/r willkommen“, „offene Herzen, offene Märkte“ (UBS), „älter werden, jünger denken“ (Pfizer Deutschland) und „Erfolg durch Eingliederung“ (Barclays PLC).

Maßnahmen zur personellen Vielfalt, die dazu beitragen, ein den

Respekt und die Eingliederung förderndes Umfeld zu schaffen, werden von vielen Unternehmen für ihren wirtschaftlichen Erfolg als wesentlich betrachtet, weil sie ihnen helfen, hoch qualifiziertes Personal anzuziehen und die laufenden Kosten zu reduzieren, da weniger Kündigungen anfallen und der Krankenstand niedriger ist. Nach einer unabhängigen Untersuchung der Folgen von Mobbing und Belästigung hat beispielsweise Royal Mail (Vereinigtes Königreich) Maßnahmen zur Bekämpfung von Mobbing und Belästigung eingeführt und dadurch ungefähr 7 Mio. GBP gespart.

TNT, das über ein globales Unternehmensnetz verfügt, verfolgt eine weltweite Strategie für die Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz mit vielen Beispielen für bewährte Verfahren in allen seinen unterschiedlichen Unternehmensbereichen. TNT Österreich, das einige Auszeichnungen für personelle Vielfalt gewonnen hat, schätzt, dass es aufgrund der wirksamen Bewältigung von Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz eine jährliche Verringerung der Personalfluktuation von 25 % im

Abbildung 5: Bereiche, auf die die Initiativen für Vielfalt am Arbeitsplatz abzielen



Jahr 2000 auf 10 % im Jahr 2003 und eine ähnliche Verringerung des Krankenstands erreicht hat. Außerdem hat es wegen der Beschäftigung von Personen mit Behinderung 15 000 EUR weniger Steuern zahlen müssen.

Viele Initiativen werden von auf die Belegschaft und auf Kunden abgestellten Kommunikationsprogrammen und Sensibilisierungskampagnen begleitet. Immer mehr Unternehmen führen jedes Jahr Umfragen innerhalb ihrer Belegschaft durch um deren Einstellungen und Auffassungen zu Fragen der Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz zu erfahren und den Wandel der Wahrnehmungen bzw. der Zufriedenheit mit den vom Unternehmen durchgeführten Maßnahmen und Verfahren zu messen.

Änderungen in der breiteren Gesellschaft und den Arbeits- und Produktmärkten werden oft von wachsender Vielfalt begleitet und verlangen von den Unternehmen eine entsprechende Anpassung. Um ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen, müssen Unternehmen unbedingt in der Lage sein, das gesamte Potenzial, das die Vielfalt am Arbeitsplatz bieten kann, zu beherrschen und auszunutzen. Einer der Pioniere des umfassenden Managements von Wandel in Bezug auf die personelle Vielfalt ist *Royal Dutch Shell*, das zur Erleichterung seines Wandels ein dreistufiges Managementprogramm für Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz angenommen hat. Das Programm ist auf einen systematischen Wandel fokussiert und beruht auf der Überzeugung, dass Wandel gleichzeitig auf der persönlichen, der personalübergreifenden und der organisatorischen Ebene geschehen muss.

Einige Unternehmen haben festgestellt, dass Initiativen für die Durchführung und Verankerung von Maßnahmen und Verfahren

für Vielfalt am Arbeitsplatz durch bessere Kommunikation und Informationsaustausch im gesamten Unternehmen einen weiten Dominoeffekt und kulturelle Auswirkungen haben. Bessere Fertigkeiten in der Kommunikation stärken die Fähigkeit, verschiedene Kulturen, Normen und Werte im gesamten Unternehmen und in Gruppen von Unternehmen zu teilen. Auf ähnliche Weise wird den Verfahren zur Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz zugute gehalten, dass sie positive Auswirkungen auf einen besseren Managementstil, bessere Managementfähigkeiten und eine entsprechende bessere Managementleistung in Bereichen wie der Kommunikation, der Personalführung, der Zielsetzung und der Planung haben.

Verbesserung der Vielfalt und kulturellen Mischung am Arbeitsplatz – ein Nutzen für das Personal

Eine hoch qualifizierte, innovative und vielfältige Belegschaft ist für den Erfolg des Unternehmens wichtig, wie bereits in anderen Abschnitten des Berichts betont wurde. Tatsächlich stellen die Lösung von Arbeitskräftemangel und die Einstellung und Bindung von hoch qualifiziertem Personal mit einem vielfältigen Hintergrund die wichtigsten Gründe für Unternehmen dar, um Maßnahmen für personelle Vielfalt durchzuführen. Mehr als 40 % aller Unternehmen, die in der EBTP-Umfrage antworteten, gaben



dies als den wichtigsten Nutzen für ihre Unternehmen an.

Für viele Unternehmen stellt das Erreichen einer größeren personellen Vielfalt eines der wichtigsten Ziele dar. In der EBTP-Konsultation wurde die Tatsache betont, dass der bessere Zugang zu einem breiteren Arbeitskräftereservoir und die Entwicklung der Fähigkeit, Arbeitskräfte unterschiedlicher Herkunft anzuziehen und an das Unternehmen zu binden, die wichtigsten Gründe für Unternehmen darstellen, Maßnahmen und Verfahren zur personellen Vielfalt anzunehmen (Abb. 6). Einige Unternehmen sind außerdem der Auffassung, dass ihre Bemühungen, insbesondere Personen aus besonderen Gesellschaftsgruppen einzustellen, zu einem besseren Stand bei diesen Gruppen auf einem sehr viel breiteren Niveau geführt hat.

Um einen derartigen Wandel bei ihren Einstellungsverfahren zu erreichen, ergreifen Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Initiativen. Hierzu gehören besondere Anzeigenkampagnen um benachteiligte und von der Gesellschaft ausgeschlossene Gruppen

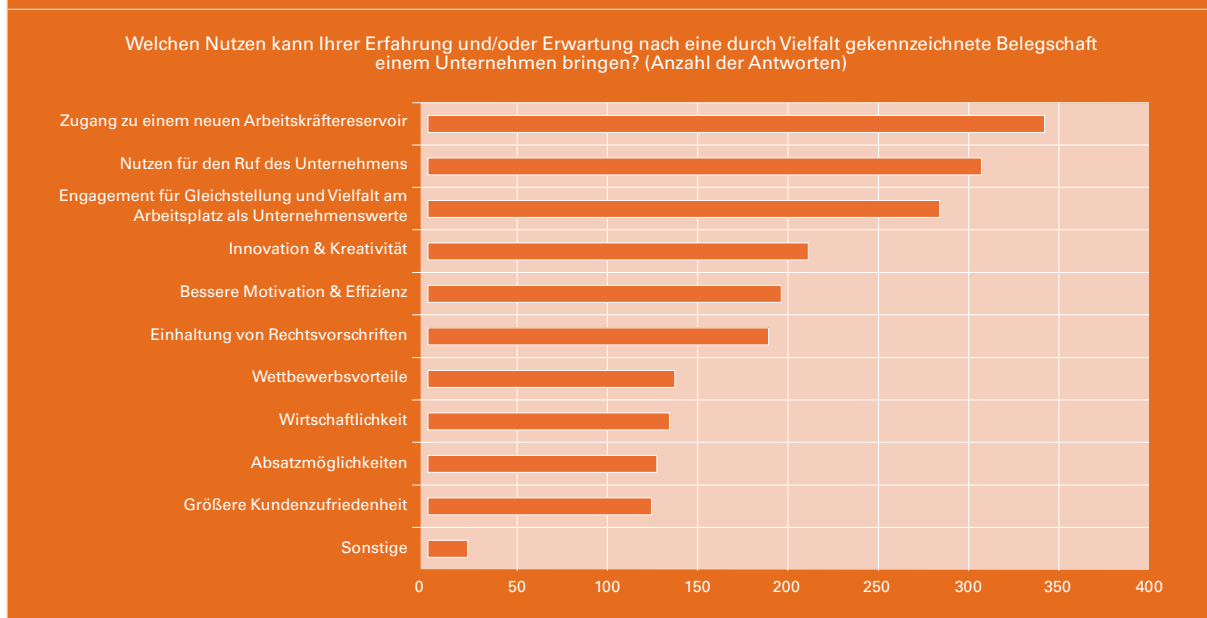
zu erreichen, die Einrichtung von Partnerschaften mit gesellschaftlichen und staatlichen Einrichtungen zur Verbesserung ihrer Einstellungsbemühungen und die Unterstützung von lokalen bzw. regionalen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungszielen. Im vorigen Abschnitt wurden einige der zielgerichteten Strategien für positive Maßnahmen erläutert, die speziell auf unterrepräsentierte Gruppen wie ethnische Minderheiten und Menschen mit Behinderung abgestellt und von vielen Unternehmen angenommen wurden, wie: Unterstützung des Zugangs zu Berufserfahrungen und Berufsausbildung sowie des Zugangs zu höherer Bildung.

Interne Personalmaßnahmen, die die auf eine größere personelle Vielfalt abzielende Einstellung unterstützen, ergänzen oft diese nach außen gerichteten Aktivitäten. In einigen Unternehmen wurden die Anforderungen für neues Personal geändert, um die personelle Vielfalt aktiv zu fördern, indem von Stellenbewerbern/innen beispielsweise verlangt wird, Offenheit auszustrahlen, mehr als eine Sprache sprechen zu können,

Erfahrungen aus mehreren Kulturen mitzubringen, umweltpolitischen Fragen gegenüber aufgeschlossen zu sein, sich für Chancengleichheit zu engagieren.

Einige Unternehmen in Ländern oder Sektoren mit starkem Arbeitskräftemangel haben Vereinbarungen mit ausländischen und lokalen Arbeitskräfteabteilungen geschlossen um eine spezifische Anzahl von Arbeitskräften aus dem Ausland anzuwerben und auszubilden. *Grupo Vips* (Spanien) beispielsweise hat derartige Vereinbarungen mit Ländern wie Rumänien, Bulgarien, Marokko, Ecuador, Kolumbien und der Dominikanischen Republik abgeschlossen. Das Unternehmen unterstützt die Einstellungsbemühungen mit vorbereitenden Ausbildungsmaßnahmen für potenzielle Arbeitnehmer, die oft in deren Heimatland durchgeführt werden und wozu auch das Erlernen der spanischen Sprache gehört. Das Unternehmen betont, dass diese ausländischen Arbeitskräfte nach ihrer Einstellung die gleichen Chancen in Bezug auf alle Aspekte ihrer Beschäftigung und Weiterentwicklung garantiert bekommen.

Abbildung 6: Wahrgenommener Nutzen der Vielfalt am Arbeitsplatz



Manche Arbeitskräftevermittlungen wie *Manpower*, *Randstad* und *Adecco* spielen auch eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Bemühungen ihrer Kunden in Bezug auf eine größere personelle Vielfalt und eine geringere Unterrepräsentation benachteiligter Gruppen. Sie alle führen innovative und aktive Initiativen durch um soziale Ausgrenzung zu bekämpfen, die Entwicklung von Fertigkeiten zu fördern und den Graben zwischen Arbeitgebern und unterschiedlichen Gemeinschaften zu überbrücken. *Randstad* beispielsweise, das in den vergangenen drei Jahren immer wieder zum besten Arbeitgeber in Belgien gewählt wurde, hat eine spezielle Abteilung für personelle Vielfalt, die Arbeitgeber ermutigt, bei ihren Einstellungsverfahren den Gleichbehandlungsgrundsatz anzuwenden, und die den Unternehmen dabei hilft, den möglichen Nutzen von Vielfalt am Arbeitsplatz zu erkennen.

Insbesondere multinationale Unternehmen streben danach, ihre globalen Managementfähigkeiten durch Initiativen zu verbessern, damit sie Arbeitskräfte anziehen und binden, die eine unterschiedliche Herkunft und vielfältige kulturelle Fähigkeiten aufweisen, damit sie über nationale, sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg arbeiten können. Sie streben ebenfalls danach, Arbeitskräfte einzustellen, die die lokale Gesellschaft und den Kontext des jeweiligen Landes auf jeder Operations- und Managementebene repräsentieren.

Unternehmen müssen nicht nur die personelle Vielfalt verbessern, sie müssen auch in der Lage sein, diese wirksam zu verwalten und ein Umfeld zu schaffen, das den Respekt und die Gleichbehandlung aller gewährleistet. Hierauf haben Unternehmen reagiert, indem sie eine Reihe von personalpolitischen Maßnahmen ergriffen und Programme zur Verbes-

serung des Arbeitsumfelds und der Erfahrung des Personals eingerichtet haben. Dazu gehören Maßnahmen zur Bekämpfung von Mobbing, zur flexibleren Arbeitszeitgestaltung und zur Ermöglichung von Heimarbeit, Beschwerdeverfahren, Maßnahmen zur Sicherheit am Arbeitsplatz sowie Informationssysteme zur Messung der Fortschritte in Bezug auf die angestrebten Gleichstellungsziele.

Eine große Anzahl von Programmen zielt auch auf die Entwicklung und die Sensibilisierung der Arbeitnehmer ab, um ein breiteres Spektrum der Entwicklungsbedürfnisse des Personals abzudecken. Hierzu gehören Sensibilisierungsmaßnahmen für die personelle Vielfalt, Programme zum Aufbau kulturübergreifender Kompetenz und zum

kulturellen Austausch, Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften, Programme zum Aufbau von Führungskapazitäten und -fertigkeiten, Sprach- und Integrationsprogramme für Migranten, gerechte Einstellungs-, Auswahl- und Beförderungsverfahren sowie Programme zur Bewältigung des Wandels. Viele Unternehmen geben ihren Führungskräften auch Anleitungen zur Leistungsplanung und Überprüfung der Vielfalt sowie Instrumente zur Unterstützung der Durchführung von Maßnahmen an die Hand.

Ein vielfältiges und hoch qualifiziertes Personal hilft den Unternehmen auch, sich leichter auf die Anforderungen ihrer Verbraucher einzustellen und einen besseren Kundendienst gewährleisten zu



Handicap & Compétences

→ L'ESSENTIEL POUR NOUS, CE SONT LES COMPÉTENCES.

© Adecco

www.adecco.be
hc@adecco.be

Adecco
On s'engage pour vous.

können. Es stellt zusätzliche Ressourcen für die Erschließung neuer Märkte und die Sammlung und Auswertung von sachdienlichen Informationen über den Markt bereit. Viele Unternehmen unterstützen gegenwärtig eine Reihe von Arbeitskräftegruppen mit speziellen Interessen um die Kommunikation zu verbessern und den Unternehmen bei ihren Beratungs- und Informationsstrategien zur Hand zu gehen.

Bessere Marktchancen

Strategien zur personellen Vielfalt zur Verbesserung des marktorientierten Nutzens zielen auf eine bessere Marktsegmentierung und größere Kundenzufriedenheit. Sie stellen auch auf eine Erhöhung von Wiederholungsgeschäften und Verweisungen zu potenziellen neuen Kunden durch bereits zufriedene Kunden und Verbraucher ab.

Unternehmen, die sich für Vielfalt am Arbeitsplatz engagieren, sehen viele Gelegenheiten für die Ausweitung ihrer Dienstleistungen und Produkte. Die Untersuchung für das Kompendium hat eine Reihe von Beispielen für gezieltes Marketing und Produktentwicklungen aufgezeigt, die auf eine Erhöhung der Einnahmen durch die Versorgung neuer Marktsegmente und bisher ausgeschlossener Gruppen abstellen. Manche dieser Entwicklungen zielen darauf ab, mehr Menschen den Zugang zu vorhandenen Gütern und Dienstleistungen zu ermöglichen. Für sozial fortschrittliche Unternehmen werden derartige Initiativen nicht nur zur Erhöhung der Einnahmen unternommen, sondern auch aufgrund des Engagements gegen soziale Ausgrenzung und Benachteiligung bestimmter Gruppen. Dadurch wird auch das Image des Unternehmens verbessert und es wird für die Gesellschaft insgesamt attraktiver.

Als Beispiele hierfür lassen sich das Design und die Vermarktung von Produkten für Verbraucher mit eingeschränktem Sehvermögen wie der Internet-Führerschein (*IBM Deutschland*) und Spracherkennungssoftware (*BT*) anführen. Der Internet-Führerschein ist ein sprechender Internet-Browser, der bei der Überwindung von Barrieren beim Zugang zu bestimmten Technologien hilft, indem er es Menschen mit eingeschränktem Sehvermögen ermöglicht, im Internet zu surfen und per E-Mail zu kommunizieren. Das Produkt von BT ermöglicht ihnen den Zugang zur Textfunktion von Mobiltelefonen, indem sie Textnachrichten in gesprochener Form senden und empfangen können.

Manche Unternehmen wie *Bertelsmann* haben einzigartige, praktische Methoden entwickelt, die für die Arbeit und das Leben im Allgemeinen hilfreich sind und von denen Menschen mit Behinderung in

ihrem Arbeitsumfeld profitieren, die aber auch der Gesellschaft insgesamt zur Verfügung gestellt werden. Ein anderes Beispiel ist das Telefon mit großen Tasten von *BT*, das ursprünglich von einem Angestellten entworfen wurde, der an Arthritis litt. Es hat jedoch einen großen Kundenkreis gefunden, da es deutlich einfacher zu gebrauchen ist als die anderen, auf dem Markt befindlichen Geräte, die immer kleiner werden. Ein ähnlich interessantes Produkt war ein Auto von *Volvo*, das von Frauen entworfen wurde und wegen seiner vielen verbraucherfreundlichen Eigenschaften für viele unterschiedliche Verbraucher einen besonderen Reiz hatte, obwohl es ursprünglich für Frauen entworfen wurde. Für diese Unternehmen sind diese integrativen Denkweisen und Konzepte lediglich eine Frage von gutem Design, wodurch ein Produkt von allen benutzt werden kann.



Je nach Sektor haben Unternehmen mit bewährten Verfahren auch zu zahlreichen Beispielen gezielter Marketingkampagnen mit wichtigen Aussagen zur Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz beigetragen um den Absatz ihrer Produkte und Dienstleistungen bei bestimmten Gruppen wie älteren Menschen, Frauen, Schwulen und Lesben sowie ethnischen Minderheiten zu fördern. Dazu zählt die Einführung von Tesco eines multikulturellen Lebensmittelsortiments in verschiedenen Gegenden, um die Vorlieben der lokalen Verbraucher bei Lebensmitteln zufrieden zu stellen, und die Marketingkampagnen der Abteilung für Privatkunden der *Deutschen Bank*, um ihren Kundenstamm um Schwule und Lesben zu erweitern. Die Bank erreichte mit ihrem Pilotprojekt in Berlin einen direkt nachweisbaren Profit und geschäftlichen Erfolg und weitet diese Kampagnen jetzt auf andere wichtige Großstädte in Deutschland aus. Ein anderes Beispiel hierfür ist die Vermarktung der Seife *Dove* von *Unilever*, deren Botschaft von einer deutlichen Philosophie der personellen Vielfalt getragen wurde und bei der Produktlinie zu einer Absatzsteigerung von 700 % führte.

Die Unternehmen *Coco-Mat* und *Manchalan* beweisen, dass die Anwendung der Grundsätze von Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz bei der gesamten wirtschaftlichen Leistung auch mit wirtschaftlichem Erfolg vereinbar ist. Seit seiner Gründung im Jahr 1999 hat *Manchalan* sein Einkommen von 332 475 EUR auf 2,7 Mio. EUR im Jahr 2004 gesteigert, im gleichen Zeitraum wuchs seine Belegschaft von 56 auf 236. *Coco-Mat* wurde 1989 von drei ehemaligen Flüchtlingen gegründet, wuchs in ähnlicher Weise und hat gegenwärtig einen Umsatz von 12,3 Mio. EUR mit Läden in Griechenland, einigen anderen europäischen Ländern und China.

Grundsätzlich wird die Berichterstattung in den Medien als bedeutende Hilfe bei der öffentlichen Profilierung und der Verbesserung des Images von Unternehmen durch die Förderung ihrer Werte der Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz und ihres entsprechenden Engagements betrachtet. Darüber hinaus wird sie von einigen Unternehmen auch mit Einsparungen in Höhe der Werbeausgaben bei Marketingkampagnen gleichgesetzt.

Externe Anerkennung und Image

Unternehmen mit bewährten Verfahren wissen, wie wichtig der Ruf und das Image des Unternehmens ist, und unternehmen daher eine breite Palette von gesellschaftlichen Aktivitäten und Initiativen, die ihren Stand in der Gesellschaft verbessern helfen und zu einem besseren Verständnis der Grundsätze und Werte, die sie vermitteln wollen, beitragen.

Zu derartigen externen Aktivitäten zählen die Entwicklung von Partnerschaften und Verbindungen mit akademischen und Forschungseinrichtungen, die Teilnahme an Untersuchungen und dem Benchmarking, die Bewerbung um Anerkennung durch ausgelobte Preise für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz, Spendentätigkeiten für die Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung, die Unterstützung des Zugangs zu Bildungs- und Berufsausbildungsmöglichkeiten, zu sportlichen Aktivitäten, das Sponsoring bei Festivals sowie die finanzielle Unterstützung von NRO und Wohltätigkeitsorganisationen.

Unternehmen, die bewährte Verfahren entwickelt haben, streben auch nach externer Anerkennung ihrer Bemühungen bei der personellen Vielfalt und nutzen daher Preise für Vielfalt am Arbeitsplatz als wichtige Form der externen

Anerkennung. Sie bewerben sich häufig um eine Vielzahl dieser Preise und messen ihren Fortschritt an den bei den Ausschreibungen verlangten unterschiedlichen Standards und Leistungsniveaus.

Für viele Unternehmen mit bewährten Verfahren ist es wichtig, an externen Netzen und Foren teilzunehmen und dass ihre führenden Mitarbeiter bei Konferenzen, Arbeitgebern, den Medien und anderen Plattformen zur Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz sprechen.

Im Kompendium werden die Aktivitäten der Unternehmen zur Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Verpflichtungen hervorgehoben. In seiner Eigenschaft als Medienunternehmen hat *Bertelsmann* seine Kompetenz und seine Kommunikationsinfrastruktur dazu genutzt, eine Initiative zur internen und externen Sensibilisierung und Wissensförderung über Behinderungen innerhalb des Unternehmens und in der Öffentlichkeit im Allgemeinen einzuleiten. Das Unternehmen schätzt, dass 64 Millionen Menschen seine Fernsehspots als Teil seiner Kampagne gesehen haben. Auf ähnliche Weise sieht *Grupo Santander* (Spanien) seine Unterstützung von Marketingkampagnen zu sozialen Fragen (*Rotes Kreuz*, *Ärzte ohne Grenzen*, *Unicef*) als einen wichtigen Teil seiner Bemühungen zur Vergrößerung seiner Kundschaft und zur Verbesserung seines Firmenimages.

3.5 Messung der Auswirkungen von Konzepten für personelle Vielfalt in Unternehmen

Eines der größten Probleme für Unternehmen in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz ist die Schwierigkeit, die Ergebnisse der

Maßnahmen zu messen. In der EBTP-Umfrage konnte nur selten eine systematische Überwachung oder Bewertung der Verfahren und des Nutzens der personellen Vielfalt festgestellt werden (Abb. 7).

Das kann daran liegen, dass es schwierig ist, die gesamten Auswirkungen von Initiativen zur personellen Vielfalt, einschließlich des immateriellen und langfristigen Nutzens, zu messen, wenn sie nur einen von vielen Faktoren darstellen, die zur besseren Gesamtleistung des Unternehmens beitragen.

Es gibt jedoch bereits eine Reihe von Modellen und Strukturen zur Messung von Kosten und Nutzen der personellen Vielfalt in Unternehmen, bei denen sowohl die greifbaren als auch die nicht greifbaren Faktoren berücksichtigt werden. Dazu gehören die ausgewogene Punktekarte der Harvard Hochschule für Wirtschaft [*Harvard Balanced Scorecard* ⁽¹⁾], das europäische Qualitätsmodell [*European Quality Model* ⁽²⁾] und der Rahmen zur Messung der Vielfalt, der als Teil der Untersuchung zu den Methoden und Indikatoren der EG entwickelt wurde.

In all diesen Modellen und Strukturen wird das komplizierte Zusammenspiel von Ursache und Wirkung, die Beziehung zwischen Aufwand, Zwischenergebnissen und der Gesamtleistung des

Unternehmens anerkannt. Die Modelle kombinieren qualitative und quantitative Konzepte und berücksichtigen die Verbindungen zwischen den Verfahren zur Leistungssteigerung und den Ergebnissen der Strategie.

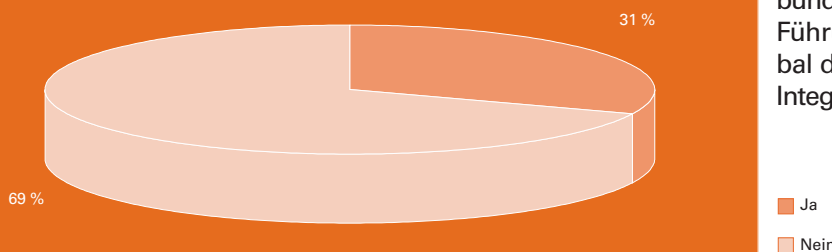
Derartig umfassende Systeme zum Unternehmens- und Leistungsmanagement finden noch keine breite Anwendung mit Ausnahme bei den größten multinationalen Unternehmen. Die Unternehmen, die sie benutzen, legen gewöhnlich großen Wert auf interne und externe Leistungsbeurteilung und auf wirksame Überwachungssysteme zur Förderung ihrer demografischen Kenntnisse in Bezug auf ihre Absatzmärkte und die lokale Verbrauchergesellschaft. Diese Unternehmen legen auch besonderen Wert auf eine wirksame Überwachung, um durch die Lieferung wichtiger Informationen über die Belegschaft und die Zusammensetzung der Verbraucher Handlungsbedarf rechtzeitig zu erkennen, als auch auf ihr Engagement für eine wirksame Durchführung von Maßnahmen zur Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz. In den meisten Unternehmen gilt das Motto „wird etwas gemessen, so wird es auch erledigt“, insbesondere wenn die Messung des Fortschritts mit der Leistung und Beurteilung verknüpft ist. Die Überwachung und die Bewertung werden daher bei der Signalisie-

rung der strategischen und finanziellen Priorität des Unternehmens an ihre Belegschaft als extrem wichtig angesehen.

Ein Beispiel für ein bewährtes Verfahren ist das *Global Diversity Network* (GDN), ein Netz von weltweit operierenden Unternehmen, zu dem *Dow Chemical, Shell, BP, Deutsche Bank, Unilever, Kraft Foods, Philip Morris, Barclays, Nokia* und *Tyco* gehören und das diese Unternehmen bei der Integration und Messung von Gleichstellung, Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz bei all ihren unternehmerischen Verfahren durch den Austausch von Informationen und bewährten Verfahren unterstützen soll. Ein wichtiges Ergebnis besteht in der Umfrage zur globalen Messung von personeller Vielfalt und Integration in Unternehmen, das gemeinsam von den Mitgliedern und Beratern zur personellen Vielfalt, Schneider-Roll, entwickelt wurde. Anhand von 14 Zielen, die das ideale Unternehmen in Bezug auf die globale Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz beschreiben, ermöglicht dieses Bewertungsinstrument es den Unternehmen, ihre Leistung sowohl im Vergleich zu dem „idealen“ Unternehmen, als auch im Vergleich zu den anderen Unternehmen im *GDN* zu bewerten und dabei herauszufinden, welche Schritte erforderlich sind, um den Fortschritt und bewährte Verfahren weiter zu beschleunigen.

Abbildung 7: Überwachung und Bewertung

Gibt es eine regelmäßige Überwachung und Bewertung der Initiativen für personelle Vielfalt, um deren Ergebnisse und Auswirkungen messen zu können?



Auch der interne Rahmen zur personellen Vielfalt und zum Management von *Shell* stellt ein gutes Beispiel für einen schlüssig verbundenen Rahmen dar, der es den Führungskräften ermöglicht, global die Verfahren zur Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz zu ver-

(1) www.hbs.edu (nur auf Englisch)
 (2) www.efqm.org (nur auf Englisch)

innerlichen, zu leiten und zu über-
wachen. Dabei wird besonderer
Wert darauf gelegt, dass die per-
sonelle Vielfalt und Integration
zum Kern jedes unternehmeri-
schen Verfahrens gehört und eine
größere Verantwortung für die
Ergebnisse im Unternehmen, im
jeweiligen Land und jeder betei-
ligten Person nach sich zieht. In
seiner Politik der Visionen und
Standards sind Aussagen zum
Engagement und eine Liste der
Aktivitäten enthalten, die jeder
Unternehmensbereich formell
übernehmen muss. Den Füh-
rungskräften wird eine Standard-
planungsschablone an die Hand
gegeben, mit der sie die perso-
nelle Gleichstellung und Vielfalt in
die wichtigsten Verfahren integ-
rieren und beibehalten sollen.
Obwohl der Rahmen einheitliche
Vorgaben macht, ist doch auf loka-
ler Ebene und auf Ebene der ein-
zelnen Geschäftsbereiche auch ein
gewisser Ermessensspielraum für
die Umsetzung vorhanden. Das
Ganze wird von formellen, halb-
jährlich stattfindenden Verfahren
zur Überwachung der Leistung
begleitet.

von Frauen und ethnischen
Minderheiten;
→ bessere Wahrnehmung der Fra-
gen zur personellen Vielfalt
sowohl in den Minderheiten-
gruppen als auch in den Mehr-
heitsgruppen des Unterneh-
mens, was anhand des ange-
strebten Prozentsatzes der
Zufriedenheit in den Umfragen
zu den Einstellungen der Beleg-
schaft gemessen wird;
→ Einbindung in Unternehmens-
standards und -verfahren sowie
andere Qualitätsmodelle (wie
bei *Investors in People Stan-
dard* im Vereinigten Königreich),
die den Unternehmen helfen,
Managementrahmen und Be-
wertungsmessungen für ihre
eigenen Anforderungen in
Bezug auf die Leistungen bei
der Gleichstellung und der Viel-
falt am Arbeitsplatz vorzuneh-
men.

Derartige Ziel- und Leistungs-
messungen werden von einer
breiten Palette von Überwa-
chungsaktivitäten begleitet:

- Umfragen bei der Belegschaft
um deren Einstellungen und
den Grad der Zufriedenheit
bewerten und gegebenenfalls
besondere Bereiche für weitere
Nachforschungen und mögli-
chen Handlungsbedarf ent-
decken zu können;
- andauernde Beratungen mit
Arbeitnehmervertretern und
Humanressourcengruppen;
- Analyse der Zusammenset-
zung der Belegschaft in Bezug
auf die ethnische Zugehörig-
keit, die Nationalitäten, die Reli-
gionen, die gesprochenen Spra-
chen, das Geschlecht und das
Alter, um besondere Bereiche
der Unterrepräsentation her-
ausfinden und Vergleiche mit
den lokalen demografischen
Gegebenheiten ziehen zu kön-
nen;
- Einrichtung von Datenbanken
für die Fertigkeiten und Talente
der Mitarbeiter zur Messung
der Mobilität und des Weiter-
kommens der Belegschaft;
- Integration von Gleichstellung
und Vielfalt am Arbeitsplatz in

Während nur wenige Unterneh-
men umfassende Verfahren zur
Zielsetzung, Messung und Bewer-
tung eingerichtet haben, nehmen
doch viele Unternehmen Zielset-
zungen und Überwachungen vor,
um ihre Konzepte zur personellen
Vielfalt zu unterstützen. Für die
Bewertung des Fortschritts gehö-
ren bei den Unternehmen zu den
üblichen Leistungsindikatoren fol-
gende:

- steigende Repräsentation von
Frauen, Personen mit Behin-
derung und ethnischen Min-
derheiten, insbesondere auf der
Ebene der Führungskräfte, in
manchen Fällen verbunden mit
spezifischen Zielsetzungen für
die jeweilige Person;
- Bindung von hoch qualifizierten
Führungskräften, insbesondere



© Media Consulta

alle normalen Unternehmensprüfungen sowie spezifische Gleichstellungserwägungen wie die Überprüfung, ob für die gleiche Arbeit auch der gleiche Lohn gezahlt wird;

- ➔ Überwachung der Beschwerden über Mobbing und Belästigung und der Schnelligkeit, mit der diese behandelt werden;
- ➔ Berechnung der Kosten, die dem Unternehmen wegen des Krankenstands und der Gerichtsverfahren entstehen;
- ➔ Überwachung der Ergebnisse von Gesprächen mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, in Bezug auf das Geschlecht, die ethnische Zugehörigkeit usw.

3.6 Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Konzepten zur Gleichstellung und Vielfalt

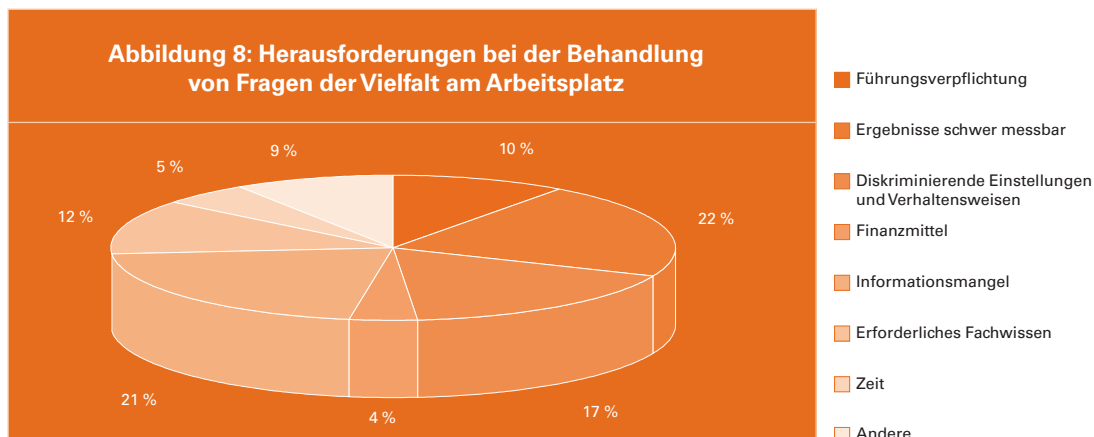
In dem EBTP-Fragebogen wurden die Unternehmen gefragt, welches ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Durchführung von adäquaten Verfahren zur Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz darstellen. Als größtes Hindernis wurde der Mangel an Informationen und Bewusstsein angegeben, gefolgt von Mangel an Verständnis und Fachwissen bezüglich der Entwicklung und Durchführung

eines Konzeptes zur Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz. Die Unternehmen nannten auch noch verschiedene andere Gründe, die sie hiervon abhalten, wie z. B., dass sie hierin keinen besonderen Wettbewerbsvorteil sehen und dass ihre Einstellungsverfahren sich allein auf die Qualifikationen stützen und somit gewährleistet ist, dass jede/r die gleiche Chance erhält. In der folgenden Abbildung (Abb. 8) sind einige Herausforderungen wiedergegeben, die in der Umfrage hervorgehoben wurden.

Aus diesen Ergebnissen geht hervor, dass es in einigen Bereichen einen klaren Handlungsbedarf gibt, um eine weiter verbreitete Anwendung von Verfahren und Rechtsvorschriften zur Antidiskriminierung zu fördern. Ein erster, wichtiger Schritt ist die Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Unternehmen, danach muss den Unternehmen bei Verfahren zur Überwachung und Messung der Ergebnisse der Maßnahmen und Verfahren zur personellen Vielfalt bessere Anleitung und Unterstützung gegeben werden. Ungefähr 45 % der an der EBTP-Umfrage beteiligten Unternehmen bestätigen dieses Bedürfnis, indem angegeben wird, dass Sensibilisierungsmaßnahmen in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz ihrer Auffassung nach ungenügend sind und an dieser Stelle mehr getan werden müsste.

Durch die Umfrage wurde hervorgehoben, dass Unternehmen bei der Behandlung von Fragen wie Religion oder Weltanschauung und der sexuellen Ausrichtung noch weiter zurückliegen als in den anderen Bereichen der Vielfalt am Arbeitsplatz. Das kann daran liegen, dass den meisten Unternehmen nicht bewusst ist, wie auf diese Fragen – im Vergleich zu den bereits vor einiger Zeit aufgeworfenen Fragen – reagiert werden sollte. Es werden konzentrierte Maßnahmen zur Information, Anleitung und Sensibilisierung zu diesen „neuen“ Gleichstellungsaspekten erforderlich, wenn Unternehmen diese Gründe der personellen Vielfalt wirksam angehen wollen.

Die Unternehmen wurden auch gebeten anzugeben, worin ihre vorhandene bzw. bevorzugte Informationsquelle zu diesen Fragen besteht. Ungefähr die Hälfte der antwortenden Unternehmen verwies auf Arbeitgeberverbände und andere Unternehmen als ihre wichtigsten Informationsquellen. 25 % waren der Ansicht, dass die Regierungen eine unwichtige Informationsquelle darstellen, und 13 % hielten die Rolle der EU in dieser Hinsicht für wichtig. Die meisten der antwortenden Unternehmen würden lieber mehr Informationen über die Arbeitgeberverbände und entsprechende Netze erhalten als von den anderen Informationsquellen.



Die Unternehmen in Europa machen konstante Fortschritte bei der Durchführung von Verfahren zur Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz. Ungefähr die Hälfte der an der EBTP-Umfrage teilnehmenden Unternehmen hat geantwortet, dass sie entweder bereits Initiativen eingeführt haben oder aber dabei sind, welche zu entwickeln und durchzuführen. Obwohl es durchaus richtig ist, dass in der Region die Verfahren zur personellen Vielfalt noch in den Kinderschuhen stecken und noch erheblich mehr Investitionen für Verfahren zur Vielfalt am Arbeitsplatz getätigt werden müssen, zeigte der vorliegende Bericht doch in manchen Bereichen positive Ergebnisse und mögliche Fortschritte auf.

Geschäftsnutzen von personeller Vielfalt

- ➔ In vielen Unternehmen werden Verfahren zur Vielfalt am Arbeitsplatz gefördert und durchgeführt, es werden mehr Konzepte zu multidimensionaler Vielfalt und Nichtdiskriminierung ausgearbeitet und die Mehrheit der bewährten Verfahren behandelt alle sechs Diskriminierungsmerkmale.
- ➔ Die an der EBTP-Umfrage teilnehmenden Unternehmen sind von dem Nutzen der personellen Vielfalt für ihr Unternehmen überzeugt. Dazu befragt, ob Initiativen zur personellen Vielfalt eine positive Auswirkung auf ihr Unternehmen haben, antwortete die große Mehrheit (82 %) der 495 Unternehmen mit Ja.
- ➔ Die Unternehmen, die an der Umfrage bezüglich der be-

währten Verfahren teilgenommen haben, sehen die Ergebnisse ihrer Verfahren zur personellen Vielfalt ähnlich zuversichtlich. Für sie ist der Nutzen von personeller Vielfalt beinahe selbstverständlich, und sie möchten ihr Engagement für Vielfalt am Arbeitsplatz als Frage der Ethik, der Fortschrittlichkeit und des guten Managements verstanden wissen.

- ➔ Wichtigster Nutzen der personellen Vielfalt ist nach Meinung der Unternehmen, die an der EBTP-Umfrage oder der Umfrage zu bewährten Verfahren teilgenommen haben, der Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir und die Wahrscheinlichkeit, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Dies wurde von den Unternehmen in der EBTP-Umfrage mit Abstand am häufigsten genannt (42 %). Als weitere Vorteile wurden die guten Beziehungen zur Gesellschaft und ein besseres Image und ein besserer Ruf des Unternehmens angeführt.

Sensibilisierung von grundlegender Bedeutung

- ➔ Die Hälfte der an der EBTP-Umfrage teilnehmenden Unternehmen muss erst noch Maßnahmen und Verfahren zur Vielfalt am Arbeitsplatz entwickeln und verweist auf mangelnde Informationen und ein fehlendes Bewusstsein für Fragen der personellen Vielfalt als ihr größtes Problem.
- ➔ Die wichtigste Informationsquelle in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz stellen für die an der EBTP-Umfrage teil-

nehmenden Unternehmen die Arbeitgeberorganisationen und -netze dar, wie von fast der Hälfte aller Unternehmen angemerkt.

- ➔ Aus diesem Grund werden Arbeitgeberorganisationen weiterhin eine Schlüsselrolle bei der Verbreitung von Material über bewährte Verfahren spielen und sollten ermutigt werden, entsprechende Informationen regelmäßig herauszugeben, damit die Bedürfnisse aller Unternehmen in allen Mitgliedstaaten befriedigt werden.
- ➔ Den kleinen und mittleren Unternehmen stehen oft nicht die Ressourcen zur Verfügung wie ihren großen Konkurrenten, weshalb ihnen bei der Sensibilisierung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, wie auch den Unternehmen in Südeuropa und den neuen Mitgliedstaaten, die bei den für den Report durchgeführten Umfragen nur gering vertreten waren. In der EBTP-Umfrage kamen nur 7 % der Antworten aus den südeuropäischen Ländern und 23 % aus den neuen Mitgliedstaaten.
- ➔ Aufgrund der Offenheit der Unternehmen, die sich die Zeit genommen und die Mühe gemacht haben, an diesen Umfragen zur Vielfalt am Arbeitsplatz teilzunehmen, sollten noch viele andere dazu bereit sein, ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen zu teilen, damit bewährte Verfahren eine noch breitere Anwendung finden, insbesondere in Bezug auf die Aspekte der Vielfalt, die zu realisieren als

schwierig gelten, nämlich die Religion oder Weltanschauung und die sexuelle Ausrichtung.

- ➔ Das europäische Jahr für Chancengleichheit für alle – 2007 – wird die ideale Gelegenheit darstellen, um den Geschäftsnutzen von Vielfalt am Arbeitsplatz zu verbreiten und einen Impuls für weitere Aktivitäten der Arbeitgeber bei der Bekämpfung von Diskriminierung und der Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz zu geben.

Organisatorischer Wandel und die Rolle der Humanressourcen

- ➔ Laut der EBTP-Umfrage ist mit Abstand der wichtigste Bereich der Verfahren für Vielfalt am Arbeitsplatz das Management der Humanressourcen (Einstellung, Bindung, Auswahl usw.), was von ungefähr 55 % der Unternehmen angegeben wurde. Da sich viele Unternehmen künftig dem Problem gegenübersehen werden, neue Arbeitskräfte anziehen und binden zu müssen, wird der Frage der Humanressourcen zweifellos besondere Aufmerksamkeit zuteil werden.

- ➔ Viele Unternehmen, die bereits bewährte Verfahren anwenden, entwickeln Konzepte, die im gesamten Unternehmen zur Eigenverantwortung bei der personellen Vielfalt und dem Leistungsmanagement ermutigen. Sie sehen in den Spezialisten für Humanressourcen und personelle Vielfalt interne Sachverständige und Berater, wobei die Verantwortung für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz bei den Managern und Unternehmensführern verbleibt. Zur Förderung entsprechender Maßnahmen verknüpfen sie die Fähigkeiten in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz und Leistungsziele in immer stärkerem Maße mit Bewertungs- und Belohnungsverfahren für Führungskräfte.

- ➔ Unternehmen, die bereits bewährte Verfahren anwenden, verfügen über umfassende Programme für den internen Kulturaustausch für Führungskräfte und Personal zur Bekämpfung besonders gravierender Hindernisse, wie diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen. Dazu zählen Sensibilisierungsmaßnahmen zur Förderung eines

besseren Verständnisses des Nutzens und der Verfahren der Vielfalt am Arbeitsplatz und darüber hinaus.

Messung und Überwachung dringend notwendig

- ➔ Beinahe 70 % der Unternehmen, die an der EBTP-Umfrage teilgenommen und Maßnahmen zur personellen Vielfalt entwickelt haben oder bereits durchführen, nehmen keine systematische Messung oder Überprüfung ihrer Initiativen zur Vielfalt am Arbeitsplatz vor. Viele der Unternehmen mit bewährten Verfahren haben jedoch eine Reihe von Überwachungs- und Rückkopplungsverfahren, mit denen sie die Gleichstellung und Vielfalt im Unternehmen überprüfen können.

- ➔ Obwohl bereits einige Modelle und Strukturen zur Setzung von Indikatoren und zur Messung der Leistungen in Bezug auf die personelle Vielfalt im Unternehmen bestehen, müssen diese Instrumente noch in den Unternehmen, die bereits Verfahren zur Vielfalt am Arbeitsplatz angenommen haben, breitere Anwendung finden.

Fallstudien – Bewährte Verfahren für Vielfalt am Arbeitsplatz

5

Adecco	32
Air Products	33
Bertelsmann	34
BT (British Telecommunications plc)	35
Coco-Mat	36
Danfoss	37
Deutsche Bank	38
Deutsche Telekom	39
Dublin Bus	40
Ford	41
Goldman Sachs	42
Grupo Vips	43
IBM	44
Manchalan	45
Randstad Belgien	46
Royal Dutch Shell	47
Tesco	48
TNT NV	49
Volvo Group	50

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
ADECCO	5 000 (Frankreich), 30 000 (weltweit), bis zu 700 000 befristete, tageweise Beschäftigte (weltweit)	www.adecco.com
Land		Hauptgeschäftsbereich
Frankreich / Europa	Umsatz: 17,2 Mrd. EUR (weltweit)	Personaldienstleistungen
Name der Maßnahme		
Programm Behinderung und Fertigkeiten		

Die Maßnahme „Behinderung und Fertigkeiten“ wurde 1986 von Adecco zunächst in Frankreich eingerichtet, um Menschen mit Behinderung den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern. Nachdem das Programm in Frankreich erfolgreich war, wurde es auf Spanien, Italien, Belgien, die Niederlande, das Vereinigte Königreich und die Schweiz ausgeweitet und soll im Jahr 2005 noch auf andere europäische Länder ausgeweitet werden. Das Programm fördert die Chancengleichheit auf der Grundlage der persönlichen Fähigkeiten, Qualitäten und Erfahrungen. Das Ziel besteht darin, Beschäftigungsmöglichkeiten für die Bewerber mit Behinderungen zu finden und ihnen gleichzeitig zusätzliche Fertigkeiten zu vermitteln, damit sie dauerhaft beschäftigt bleiben.

Ein engagiertes Koordinationsteam „Unternehmen und Behinderung“ wurde 2004 auf internationaler Ebene eingerichtet um die Durchführung und die Ergebnisse des Programms in der gesamten Unternehmensgruppe zu verwalten. Auf Gruppenebene steht ihm ein Projektdirektor „soziale Verantwortung des Unternehmens/Behinderung und Fertigkeiten“ vor, der mit einer Gruppe von Projektleitern zusammenarbeitet, die für die Durchführung des Programms auf nationaler und lokaler Ebene verantwortlich sind. Das Koordinationsteam gewährleistet den Wissenstransfer und die Integration von Behinderung in sämtliche wichtige Abteilungen von Adecco.

Intern erhalten Manager und Belegschaft obligatorische Einführungsschulungen zur Nichtdiskriminierung und Behinderung, damit die Unternehmenswerte in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz verstanden, das persönliche Engagement bei der Umsetzung der Maßnahme gewährleistet und den Mitarbeitern bei der Behandlung möglicher Diskriminierungsfälle geholfen wird. Zu der Bewertung des Programms zur Vielfalt am Arbeitsplatz gehört eine monatliche, vierteljährliche und jährliche Überwachung sowie ein Bericht über die Ergebnisse und die Anzahl der Beschäftigten mit Behinderung.

Ergebnisse

Adecco setzt sich ein Ziel in Bezug auf die Einstellung von Menschen mit Behinderung. 2004 ermöglichte es 9 578 Menschen mit Behinderung in ganz Europa den Zugang zu einem Arbeitsplatz, was eine Erhöhung von 9 % im Vergleich zu 2003 darstellt und womit seine eigenen Ziele übertroffen wurden. Das früher feindliche Umfeld änderte sich durch die Maßnahme Behinderung und Fertigkeiten, und die Enttabuisierung des Themas Behinderung am Arbeitsplatz führte zu einem kulturellen Wandel im Unternehmen. Das Programm wird von den dauerhaft und den zeitweilig Beschäftigten, den Personen mit und den Personen ohne Behinderung unterstützt und schafft größere Zufriedenheit unter der Belegschaft und den Kunden. Das Engagement für die Integration der Behinderung spielte für Adecco bei manchen Kunden ein Schlüsselfaktor bei der Auftragsvergabe.

Spezifisches Merkmal

Behinderung

Anwendungsbereich

Frankreich, Spanien, Italien, Belgien, Niederlande, Vereinigtes Königreich

Beginn der Maßnahme

1986 in Frankreich
2000 in Europa

Besonderheiten

- Durchführung in 6 EU-Mitgliedstaaten
- Schulungen zur Nichtdiskriminierung und der Integration von Behinderung für alle Beschäftigten
- Schulungen für Bewerber mit Behinderung zur Unterstützung langfristiger Beschäftigung
- Im Jahr 2004 erhielten 9 578 Menschen mit Behinderung auf europäischer Ebene Zugang zur Arbeit.

„Behinderung stellt kein Hindernis dar, wenn es um Kompetenz geht.“

Jérôme Caille,
Hauptgeschäftsführer
von Adecco



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
AIR PRODUCTS	5 500 + (Europa) 20 000 (weltweit)	www.airproducts.com
Land	Umsatz:	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich / Europa und weltweit	1,8 Mrd. EUR (Europa)	Industriegase, Chemikalien, Ausrüstungen und Dienstleistungen
Name der Maßnahme		
Vielfalt am Arbeitsplatz ist wertvoll		

Seit mehr als 60 Jahren beliefert *Air Products* weltweit Kunden im Bereich der Technologie, Energieversorgung, Gesundheitsfürsorge und Industrie. Sein Erfolg wurde jedoch durch einige von Vorurteilen geprägte Einstellungen gefährdet, die bei einigen wertvollen Mitarbeitern dazu führten, dass sie sich ausgeschlossen und missachtet fühlten. Im Jahr 2001 wurde daher ein Schulungs- und Sensibilisierungsprogramm für die Wertschätzung der Vielfalt am Arbeitsplatz eingerichtet.

Durch das Programm verbesserte sich die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die Ausbildung und die Effektivität der Belegschaft. Es besteht aus einer Schulung zur Sensibilisierung, die neben Seminaren und „Kaffeepausen“ auch durch Poster unterstützt wird, die die gesamte Maßnahme und ihre lokale Umsetzung erklären. In den Zeitschriften für die Belegschaft und auf der unternehmenseigenen Webseite erscheinen regelmäßig Berichte über die Vielfalt am Arbeitsplatz. In jedem wichtigen Unternehmensbereich oder -region arbeiten Teams zur personellen Vielfalt und betreiben einen Wandel hin zu einem Umfeld, in dem sich jeder Mitarbeiter integriert, geschätzt und vollständig angenommen fühlt. Es wurden Mitarbeitervertretungen, zum Beispiel für die schwulen und lesbischen Mitarbeiter, für die Mitarbeiter unterschiedlicher ethnischer Herkunft und für alle asiatischen Amerikaner bei *Air Products* gebildet.

Das bessere Bewusstsein hat das Unternehmen verändert und ein Umfeld geschaffen, das bezeichnenderweise zu einer Reihe lokaler Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation, der Integration, der Vertrauensbildung, der Teamarbeit und der kulturellen Sensibilisierung führte. Dies gelang durch die Entwicklung einzigartiger Schulungsmethoden, die auf jedes Land zugeschnitten wurden und deren soziale und kulturelle Gegebenheiten berücksichtigten. Mehr als 5 300 Beschäftigte sind in ganz Europa geschult worden.

Ergebnisse

In Frankreich beispielsweise wandte ein neu geschaffenes Logistikteam die Konzepte der Teamintegration, der Akzeptanz und des gegenseitigen Lernens an, um eine prognostizierte Produktivitätsverbesserung um 600 000 EUR zu erreichen (wodurch das Ziel von 450 000 EUR übertroffen wurde). Besondere Bemühungen bei der Einstellung und Unterbringung muslimischer Beschäftigter im Lager Maurepas haben den Stand des Unternehmens in der lokalen Gesellschaft verbessert. In Spanien haben Mitarbeiter eine erfolgreiche Webseite zur Vielfalt am Arbeitsplatz als auch ein Informationsposter gestaltet, ein Betreuungsprogramm und Schulungen für Manager eingeführt, sich zur Bewertung der eigenen Leistung und der Einstellung von Mitarbeitern aus der lokalen Gesellschaft verpflichtet. Die gesamte Maßnahme hatte positive Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld, führte zu Änderungen im Führungsstil und verstärkter Innovation für die Mitarbeiter in ganz Europa.

Spezifische Merkmale

Schulungen über die personelle Vielfalt bezüglich aller Aspekte

Anwendungsbereich

Europa

Beginn der Maßnahme

2001

Besonderheiten

- Über 5 300 Mitarbeiter in vielen EU-Ländern zur personellen Vielfalt geschult
- Aktive, von den Beschäftigten ausgehende Betreuungsprogramme und -netze

„Ich werde auch weiterhin Toleranz, Verständnis, Respekt, Integrität und ein offenes Arbeitsumfeld fördern. Dies sind grundlegende Faktoren eines modernen und leistungsstarken Unternehmens und für die Weiterbeschäftigung und Bindung talentierter Menschen unabdingbar.“

Bernard Guerini, Präsident von Air Products Europa

BERTELSMANN

media worldwide

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
BERTELSMANN	76 260 (weltweit), 27 500 (Deutschland)	www.bertelsmann.com
Land	Umsatz:	Hauptgeschäftsbereich
Deutschland / weltweit	17 Mrd. EUR (weltweit)	Medien
Name der Maßnahme Engagement für Menschen mit Behinderung – Abbau von Vorurteilen		

Anlässlich des europäischen Jahres für Menschen mit Behinderungen 2003 hat Bertelsmann eine Maßnahme zur personellen Vielfalt eingeführt, wodurch das Bewusstsein über Behinderungen am Arbeitsplatz innerhalb und außerhalb des Unternehmens gestärkt und gleichzeitig die eigenen Mitarbeiter in Deutschland mit Behinderungen unterstützt wurden. Die Prämisse von Bertelsmann war einfach: Mit den geeigneten Instrumenten und einem integrativen Arbeitsumfeld können Menschen mit Behinderung genau wie ihre Kollegen ohne Behinderung die Leistung des Unternehmens, die Motivation und die Loyalität der Mitarbeiter verbessern.

Im Kommunikationsbereich wurden intensive Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt und der Wendepunkt kam im Jahr 2003 mit einer Diskussion im Gremium, das live im Intranet an die gesamte deutsche Belegschaft von Bertelsmann übertragen wurde und ihnen die Gelegenheit gab, die vom Unternehmen vorgeschlagene Maßnahme zur Behinderung zu kritisieren. Zum Gremium gehörten die Unterstützer des Projekts und der Geschäftsführer von Bertelsmann, der Chef der Personalabteilung, der Vertreter der Mitarbeiter mit Behinderung und die Arbeitnehmervertreter.

Bertelsmann hat seither seine Stellung als kreatives Medienunternehmen genutzt um die Fertigkeiten und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderung ins Bewusstsein aller zu rücken. So wurden beispielsweise Fernsehwerbespots produziert um mit den falschen Wahrnehmungen von Menschen mit Behinderung aufzuräumen. Diese wurden von den Bertelsmann-Unternehmen in der gesamten EU gesendet und erreichten ungefähr 52 Millionen Zuschauer.

Das Unternehmen hat auch Ideen für innovative Hilfen für Mitarbeiter mit Behinderung entwickelt. Dazu gehört ein Rollstuhl, der Menschen mit physischen Behinderungen beim Stehen hilft, und ein Wagen, der Rollstuhlfahrern Mobilität verleiht, ohne dass sie ihren Rollstuhl verlassen müssen. Diese Produkte haben das Wohlbefinden und die Effizienz als auch die Loyalität der Mitarbeiter mit Behinderung dem Unternehmen gegenüber erhöht.

Darüber hinaus hat Bertelsmann bei seiner Personalpolitik verlangt, dass alle neu zu besetzenden Stellen auch für Menschen mit Behinderung offen stehen. Es gibt auch ein Praktikumsprogramm für Menschen mit Behinderung, das zu den ersten in Deutschland zählt, das erfolgreich seinen Auszubildenden einen lebenslangen Arbeitsplatz bietet.

Ergebnisse

Gegenwärtig sind 4,3 % der Belegschaft von Bertelsmann in Deutschland Menschen mit Behinderung, beinahe doppelt so viele wie im Jahr 2002. Diese Zahl wird aufgrund des Rufs des Unternehmens, ein Arbeitgeber zu sein, der Chancengleichheit bietet, sicherlich noch steigen, denn immer mehr Menschen mit Behinderung werden sich auf seine freie Stellen bewerben. Auch Mitarbeiter ohne Behinderung haben von der Maßnahme profitiert, da sie über Behinderungen besser informiert und eher bereit sind, innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit Kollegen mit Behinderung zusammenzuarbeiten.

Spezifisches Merkmal

Behinderung

Anwendungsbereich

Deutschland

Beginn der Maßnahme

2002

Besonderheiten

- 4,3 % der Mitarbeiter sind Menschen mit Behinderung, beinahe doppelt so viele wie 2002.
- Erfolgreichen Auszubildenden mit Behinderung wurde eine lebenslange Beschäftigung angeboten.
- Werbekampagne über Menschen mit Behinderung erreichte 52 Millionen. Fernsehzuschauer in der EU.

„Menschen mit Behinderung sollten nicht nur die gleichen Chancen wie ihre Kollegen ohne Behinderung haben – sie sollten auch die volle Unterstützung ihrer Arbeitgeber erhalten.“

Gunter Thielen,
Vorstandsvorsitzender
und leitender Geschäftsführer
von Bertelsmann



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
BT / British Telecommunications plc	102 000 (Vereinigtes Königreich)	www.bt.com
Land	Umsatz: 18,6 Mrd. GBP	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich / weltweit		Kommunikation / ICT-Lösungen / Software
Name der Maßnahme	Müheleose Eingliederung	

BT ist führend in der Kommunikationsbranche und ist von seinen Kommunikationsfähigkeiten in einem vielfältigen und multikulturellen Vereinigten Königreich überzeugt. In erfolgreichen Werbekampagnen hat es eine vielfältige Auswahl von Menschen dargestellt, darunter auch Menschen mit Behinderungen und Menschen mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Es wird angenommen, dass BT aufgrund einer Werbekampagne, in der ein Ingenieur aus einer ethnischen Minderheit für die stärkere Verwendung des Breitbandkabels wirbt, Einnahmen von 217 Mio. GBP erwirtschaftet hat.

Gegenwärtig steht bei BT eine Unternehmensphilosophie im Mittelpunkt, die sich „müheleose Eingliederung“ nennt und die Gedanken von BT wiedergibt, die es in den letzten 20 Jahren bezüglich der Gleichstellung und Vielfalt entwickelt hat. In dieser Zeit konnte sich BT vom wirtschaftlichen Nutzen der personellen Vielfalt und der vielfältigen Kunden überzeugen und hat daraufhin in das gesamte Unternehmen, von den Einstellungsverfahren über die Produktentwicklung bis hin zum Kundendienst, den Grundgedanken der Eingliederung eingeführt. Die Maßnahme der müheleosen Eingliederung beruht auf Untersuchungen, die zukunftsorientiert sind und sich auf eine anspruchsvolle, demografische Analyse stützen und es BT ermöglichen, Daten über den Wandel in der Zusammensetzung seiner Belegschaft und seiner Kunden zu sammeln. Mit diesen Informationen konnten Konzepte wie die gesprochenen Textnachrichten für Menschen mit eingeschränktem Sehvermögen entwickelt werden.

BT hat des Weiteren über 600 freiwillige Schulungskräfte für die personelle Vielfalt ausgebildet, die eine Vielzahl von Konzepten für die Vielfalt am Arbeitsplatz für ihre Kollegen ausgearbeitet haben. Es gibt jetzt eine Reihe von erfolgreichen Arbeitnehmervertretungen für unter anderem Menschen mit Behinderung, ethnische Minderheiten, Schwule, Lesben, Bisexuelle, Transsexuelle sowie für Menschen, die einer bestimmten Weltanschauung oder Religion anhängen. Diese Gruppen geben den Verantwortlichen für Design und Vermarktung in der Phase der Produktentwicklung Rückmeldungen und unterstützen die verschiedenen Gemeinschaften der Beschäftigten.

Ergebnisse

Durch die Vielfalt am Arbeitsplatz ist der Anteil der bei BT beförderten Menschen aus ethnischen Minderheiten größer als deren Repräsentation in entsprechenden Talentpools. BT beschäftigt auch eine große Anzahl von Hochschulabsolventen weiblichen Geschlechts oder aus ethnischen Minderheiten. Darüber hinaus können mehr als 10 000 Menschen von Zuhause aus arbeiten. Umfragen über die Einstellungen der Beschäftigten zeigen, dass diese Arbeitnehmer für das Unternehmen effizienter und profitabler sind, dass der Krankenstand um 2 % unter dem britischen Durchschnitt liegt und dass die Heimarbeiter um 7 % zufriedener sind als ihre Kollegen im Unternehmen. Flexible Arbeitsbedingungen ermöglichen es den Beschäftigten auch, mehr Verantwortung in ihren lokalen Gemeinschaften zu übernehmen.

Spezifische Merkmale

Ethnische Herkunft, Religion/ Weltanschauung, Behinderung

Anwendungsbereich

Vereinigtes Königreich, Europa

Beginn der Maßnahme

2000

Besonderheiten

- ➔ Anteil der beförderten Beschäftigten aus ethnischen Minderheiten ist größer als deren Repräsentation in dem entsprechenden Talentpool.
- ➔ 217 Mio. GBP-Gewinn aufgrund einer Breitband-Werbekampagne

„BT kann nur innovativ sein, ausgezeichnete Dienstleistungen erbringen und eine breite Produktpalette anbieten, die unser Unternehmen voranbringen, wenn seine Belegschaft genau so vielfältig ist wie seine Kundschaft.“

Ben Verwaayen,
Geschäftsführer der BT-Gruppe

COCO-MAT

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
COCO-MAT	200	www.coco-mat.com
Land	Umsatz: 12,3 Mio. EUR	Hauptgeschäftsbereich
Griechenland		Herstellung und Verkauf
Name der Maßnahme	Spezielle Gesellschaftsgruppen	

Von seiner Gründung im Jahre 1989 an war die Vision von *Coco-Mat* die Schaffung eines Unternehmens, das sich für Chancengleichheit einsetzt. Zu Beginn glaubten die Gründer, dass die Einstellung, Ausbildung und Weiterentwicklung von Menschen ohne Diskriminierung der beste und richtige Weg der Unternehmensführung ist. Heute, nach jahrelangem Wachstum und großer Zufriedenheit sowohl der Kundschaft als auch der Belegschaft, hat *Coco-Mat* gezeigt, dass dieser Weg auch Profit bringt.

Das Unternehmen, das in einer Fabrik in Xanthi Matratzen, Bettwäsche und Möbel herstellt, rekrutiert seine Mitarbeiter aus einem weiten Kreis, konzentriert sich dabei aber auf „spezielle Gesellschaftsgruppen“. Dabei handelt es sich um Menschen, die rassistisch, ethnisch oder religiös motivierten Diskriminierungen ausgesetzt waren, Menschen mit Behinderung oder Menschen, die für eine große Familie sorgen müssen. Gegenwärtig sind in seiner Belegschaft 13 Nationalitäten und 9 Religionen vertreten. Über 70 % der Beschäftigten sind Flüchtlinge aus der ehemaligen Sowjetunion und der Türkei, 12 % sind Menschen mit Behinderung.

Das Unternehmen ist lokal und international bekannt, wodurch es leicht neue Beschäftigte anzieht und jedes Jahr eine große Anzahl von Bewerbungen erhält. Bei Einstellungsgesprächen interessiert sich *Coco-Mat* für die Person, ihr Engagement, Verhalten und Umweltbewusstsein ebenso wie für ihre Qualifikation und Arbeitserfahrung.

Neu eingestellte Arbeitnehmer erhalten (falls erforderlich) Sprachunterricht, aber auch eine berufliche Fortbildung. Die Beschäftigten werden ermutigt, Verbesserungen vorzuschlagen, denn *Coco-Mat* ist davon überzeugt, dass das Unternehmen durch die Einbindung der Menschen in die Entscheidungsprozesse aus deren Wissen und deren Kreativität profitiert und gleichzeitig ein kooperatives Arbeitsumfeld fördert, was zu Innovation (ca. 30 % der neuen Produkte sind aus Ideen der Beschäftigten aus speziellen Gesellschaftsgruppen entstanden) und motivierten und zufriedenen Mitarbeitern führt.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Unternehmenskultur von *Coco-Mat*, die Chancengleichheit mit demokratischem Führungsstil kombiniert, werden intern und extern anerkannt. Die Fluktuation ist niedrig, da die Mitarbeiter stolz auf ihr Unternehmen sind, der Krankenstand ist gleich null, da den Menschen ihre Arbeit Spaß macht und sie gerecht behandelt werden.

Die Kunden sind mit den Produkten und Dienstleistungen von *Coco-Mat* sehr zufrieden, was 2003 von der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement mit dem Europäischen Qualitätspreis anerkannt wurde. Darüber hinaus wächst das Unternehmen auch weiterhin.

Spezifische Merkmale

Ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung

Anwendungsbereich

Griechenland

Beginn der Maßnahme

1989

Besonderheiten

Coco-Mat Belegschaft vertritt:

- 13 Nationalitäten
- 9 Religionen

Das Unternehmen erreicht

- große Kundenzufriedenheit
- große Zufriedenheit der Belegschaft, niedrige Fluktuation
- größere Produktentwicklung durch vielfältige Belegschaft

„Als ich zu Coco-Mat kam, halfen sie mir zu dem zu werden, der ich heute bin. Nun bin ich glücklich und genieße das Leben in der Welt von Coco-Mat.“

Christos Kipriotis,
Beschäftigter im Jahr 2005



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
DANFOSS	ungefähr 18 000 (weltweit), 14 000 (Europa), 6 000 (Dänemark)	www.danfoss.com
Land		Hauptgeschäftsbereich
Dänemark	Umsatz: 2,2 Mrd. EUR	Mechanische und elektronische Komponenten, Schalter und Regler
Name der Maßnahme		
Altersbezogene Vielfalt am Arbeitsplatz		

Seit ungefähr 25 Jahren betrachtet *Danfoss* den Aspekt des Alters als einen Bestandteil seiner Personalpolitik, zunächst zur Unterstützung seiner Bemühungen im Einklang mit dänischen, europäischen und weltweiten Rechtsvorschriften und Leitlinien ein Arbeitsumfeld ohne Diskriminierungen zu schaffen. Aufgrund des demografischen Wandels und der alternden Belegschaft (das Durchschnittsalter der Belegschaft von *Danfoss* liegt bei 40 Jahren) wurden die altersbezogenen Programme des Unternehmens unter dem Slogan „Fortdauerndes Lernen und Entwicklung ungeachtet des Alters“ umfassend überarbeitet.

Jeder Beschäftigte über 55 Jahre kann an dem Programm freiwillig teilnehmen. Das Programm ist Bestandteil der jährlichen Konsultationen über die Entwicklung und Leistungsbewertung der Beschäftigten und beruht auf Werteschaffung und gegenseitiger Flexibilität. Dazu gehören breit gefächerte Aktivitäten und Instrumente, wie eine Komponente der Personalpolitik, ein Handbuch über die altersbezogene Vielfalt am Arbeitsplatz, Kommunikation mit der Führungsebene, Leitlinien und Vollmachten, Konsultationen über die Entwicklung der Beschäftigten, Orientierungssitzungen für Beschäftigte und deren Ehepartner sowie individuelle Schulungen und Weiterbildung.

Über den Beschäftigten und seinen Vorgesetzten hinaus spielen auch die Personalabteilung des Unternehmens und die Personalabteilung des Unternehmensbereichs eine Schlüsselrolle, wie auch die psychologische Beratung, die Rentenberatung, die Rechtsberatung sowie die Schulungs- und Weiterbildungsressourcen. Zu dem altersbezogenen Programm gehören auch flexible Lösungen wie Jobsharing, Altersteilzeit und die Vereinbarung einer freiberuflichen Beratungstätigkeit.

Ergebnisse

Obwohl die altersbezogene Maßnahme zunächst von den älteren Beschäftigten skeptisch betrachtet wurde, startete *Danfoss* im gesamten Unternehmen eine Kampagne zu ihrer Förderung, wobei der gegenseitige Nutzen und die Stärkung des Wertes der älteren Beschäftigten hervorgehoben wurden. Ein Ergebnis hiervon ist, dass unnötige Verluste von Unternehmensfertigkeiten vermieden werden. Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme war (und ist immer noch) das echte Engagement der Führungskräfte. In der dänischen Presse ist des Öfteren in Artikeln oder Erfolgsgeschichten über ältere Beschäftigte von *Danfoss* berichtet worden.

Spezifisches Merkmal

Alter

Anwendungsbereich

Dänemark

Beginn der Maßnahme

2002

Besonderheiten

- ➔ Danfoss unterzeichnet die Europäische Erklärung der Unternehmen gegen Ausgrenzung (1995).
- ➔ Erhielt den Preis für altersbezogene Vielfalt für sein Programm zur altersbezogenen Vielfalt (2003).

„Danfoss bemüht sich, sozial verantwortlich zu handeln, daher haben wir den Globalen Pakt der Vereinten Nationen unterzeichnet und setzen die Grundsätze in allen unseren internen Maßnahmen und Leitlinien um. Aus diesem Grund ist jede Diskriminierung aufgrund der Rasse, des Geschlechts, des Alters und der Religion verboten.“

Ole M. Daugberg, Stellvertr. Präsident des Unternehmens für Kommunikation und Image-Management, Danfoss A/S

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
DEUTSCHE BANK	65 400 (weltweit), 27 000 (Deutschland)	www.db.com
Land	Umsatz:	Hauptgeschäftsbereich
Deutschland / weltweit	21,9 Mrd. EUR (weltweit)	Finanzdienstleistungen
Name der Maßnahme		
Globale Vielfalt bei der Deutschen Bank – Zielgruppen- Marketing an unterschiedliche Gruppen		

Die *Deutsche Bank* möchte ein integratives Arbeitsumfeld fördern, in dem alle Beschäftigten ihr gesamtes Potenzial einbringen können. Damit dies gelingt, setzte sie 1999 eine Gruppe für Vielfalt am Arbeitsplatz zur Unterstützung verschiedener Maßnahmen ein, wie die Maßnahmen für Talent und Weiterentwicklung, Arbeiternetze und Schulungen zur personellen Vielfalt. Zunächst kamen aus den Reihen der Führungskräfte zurückhaltende Reaktionen. Erst als die Gruppe die personelle Vielfalt mit dem Geschäft verknüpfte, wurden die Führungskräfte offener für Diskussionen.

Gegenwärtig ist jeder Manager, der an der Spitze eines Geschäftsreiches der *Deutschen Bank* steht, ein „diversity champion“. Es werden Seminare für alle Führungskräfte veranstaltet, die persönliche Ziele für Vielfalt am Arbeitsplatz setzen müssen. Die Mitglieder der Gruppe für Vielfalt am Arbeitsplatz arbeiten jetzt als Berater für die Geschäftsabteilungen und helfen diesen bei der Datenanalyse, der Projektentwicklung und der Folgenüberwachung. Ein Projekt im Rahmen des Privatkundengeschäfts der *Deutschen Bank* in Deutschland richtet sich an potenzielle homosexuelle Kunden, wodurch ein Marktsegment gewonnen werden soll, indem die Bank als aufgeschlossener und einfühlender Finanzdienstleister dargestellt wird.

Das Projekt begann in der zweiten Jahreshälfte 2003 in Berlin mit Anzeigen in einer Zeitschrift für Schwule und Lesben. Durch die Werbung bekam die Bank Kontakt zu wichtigen Personen und erhielt so die Gelegenheit, nicht nur ihre Dienstleistungen verkaufen, sondern auch individuelle Reaktionen auf die Kampagne einfangen zu können. Intern verfügt die *Deutsche Bank* über Netze von schwulen und lesbischen Beschäftigten in Deutschland, dem Vereinigten Königreich und den USA, und es ist sicherlich richtig, dass ohne deren Einfluss die Marketingaktivitäten für Schwule und Lesben nicht stattgefunden hätten.

Nach außen hin unterstützt die *Deutsche Bank* Verbände und Gruppen von Schwulen und Lesben und die jedes Jahr in deutschen Großstädten stattfindenden Paraden anlässlich des *Christopher Street Day*. Im Jahr 2002 wurde ihr Engagement für personelle Vielfalt mit dem Max-Spohr-Preis des Völklinger Kreises (Verband schwuler Führungskräfte) ausgezeichnet.

Ergebnisse

Die *Deutsche Bank* verfolgt weiterhin ihre zielgerichteten Marketingaktivitäten in Berlin und zieht so neue Kunden und Verkaufseinnahmen an. Aufgrund der positiven Reaktionen wurden 2004 ähnliche Marketingkampagnen in Hamburg gestartet. Die Projekte in Berlin und Hamburg haben das Zehnfache der ursprünglichen Investitionen eingebracht. Vor kurzem wurden auch in Köln und München Projekte gestartet.

Spezifisches Merkmal

Sexuelle Ausrichtung

Anwendungsbereich

Deutschland, Italien, Spanien, Vereinigtes Königreich

Beginn der Maßnahme

1999

Besonderheiten

- Netze der Beschäftigten stärken das Bewusstsein für Vielfalt.
- Vermarktungskampagnen für Schwule und Lesben erwirtschaften ein Zehnfaches der Investitionen.
- Max-Spohr-Preis im Jahr 2002

„Vielfalt spielt eine Schlüsselrolle beim Wachstum unseres Unternehmens. Unser Erfolg wird von unserer Fähigkeit getrieben, unsere Vielfalt zu nutzen und zu managen, damit hervorragende Lösungen für unsere Kunden geschaffen werden.“

Dr. Joseph Ackermann,
Chairman of the Group
Executive Committee
der Deutschen Bank

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
DEUTSCHE TELEKOM	243 000 (weltweit), 162 000 (Deutschland)	www.telekom3.de
Land	Umsatz:	Hauptgeschäftsbereich
Deutschland / weltweit	57,9 Mrd. EUR (weltweit)	Telekommunikation
Name der Maßnahme		
Vielfalt leben		

In den letzten Jahren hat die *Deutsche Telekom* einen grundlegenden Wandel durchlaufen und hat auch jenseits des Atlantiks expandiert, während sie gleichzeitig ihre einheimischen Tätigkeiten rationalisierte. Daraus ist ein verstärkt internationales Unternehmen hervorgegangen, das in 65 Ländern operiert und ein Drittel seiner Belegschaft außerhalb Deutschlands beschäftigt. Vor allem in Deutschland, wo die ständigen Bemühungen zur Verringerung der Personalkosten die Einstellung junger Menschen verlangsamt, altert die Belegschaft.

Aufgrund dieser Entwicklungen hat die *Deutsche Telekom* im November 2004 eine umfassende Maßnahme zur Vielfalt am Arbeitsplatz ergriffen, die auf frühere, hauptsächlich auf Geschlechtergleichstellung abzielende Initiativen aufbaut. Die Maßnahme wird von oben gefördert, von den Gewerkschaften und Betriebsräten angenommen und unterstützt und von den Arbeitnehmernetzen begrüßt.

Einer der Hauptaspekte der Maßnahme betrifft die altersbezogene Vielfalt, insbesondere das steigende Durchschnittsalter der im Unternehmen Beschäftigten (gegenwärtig 42 Jahre), insbesondere in Deutschland, aber auch in Italien und Ungarn. Wegen dieser Herausforderung wurde die *Deutsche Telekom* eines der Gründungsmitglieder der Initiative für eine neue Qualität der Arbeit (INQA), eines Projekts der deutschen Regierung, der Sozialpartner und der Unternehmen, um Lösungen für die Erfordernisse der Arbeitswelt von morgen zu finden. Dazu gehört auch die Gewährleistung, dass Menschen, auch wenn sie älter als 50 Jahre sind, für eine Beschäftigung in Frage kommen.

Im Rahmen dieser Initiative sponsort die *Deutsche Telekom* in ganz Deutschland Menschen, die älter als 50 Jahre sind, kostenlose Kurse über das Internet, um ihnen diese wichtige Technik näher zu bringen und ihnen bei der Benutzung zu helfen. Gleichzeitig führt sie eine Marketingkampagne für Produkte für den Zugang zum Internet durch, die besonders auf ältere Menschen abgestimmt sind. Das Unternehmen hat vor kurzem auch einen für das Alter zuständigen Manager ernannt, der eng mit der Gruppe Vielfalt am Arbeitsplatz zusammenarbeitet, um deren Strategie in Bezug auf die altersbezogene Vielfalt weiterzuentwickeln.

Ergebnisse

Seit 2004 hat die *Deutsche Telekom* mehr als 42 500 Menschen, die über 50 Jahre alt sind, kostenlose Kurse über das Internet ermöglicht und zu dem hohen Zuwachs beim Internetzugang in den deutschen Privathaushalten unter den älteren Menschen als auch zu seinen weiterhin guten Verkaufszahlen bei den Internetdienstleistungen beigetragen.

Die Belegschaft des Unternehmens unterstützt die altersbezogene Maßnahme und hat gut auf das neue Mentor-Programm angesprochen, mit dem die *Deutsche Telekom* jedem Auszubildenden einen Mentor, der über 40 Jahre alt ist und wertvolles Wissen und Erfahrungen weitergeben kann, an die Seite stellt. Die Belegschaft nutzt auch das freiwillige Gesundheitsprogramm.

Spezifisches Merkmal

Alter

Anwendungsbereich

Erst Deutschland, später weltweit

Beginn der Maßnahme

1995 (Chancengleichheit)

2004 (Maßnahme zur Vielfalt in der Gruppe)

Besonderheiten

- Ernennung eines Managers für „Alter“
- Marketing für Kunden, die älter als 50 Jahre sind

„Wir sind ein Unternehmen, das Vielfalt und Gleichstellung am Arbeitsplatz achtet. Engagement für Chancengleichheit und Vielfalt ist integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur und die Strategie der für Personalfragen zuständigen Gruppe.“

Dr. Heinz Klinkhammer,
Vorstand Personal,
Deutsche Telekom

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
DUBLIN BUS	3 432	www.dublinbus.ie
Land	Umsatz: 177,5 Mio. EUR	Hauptgeschäftsbereich
Irland		Öffentlicher Verkehr
Name der Maßnahme		
Programm zur Gleichstellung und personellen Vielfalt		

Dublin Bus beschäftigt eine Belegschaft, die aus 50 verschiedenen Ländern kommt, und genießt als staatliches Unternehmen großes Ansehen in der Öffentlichkeit, weil es die Vielfalt, die Gleichstellung und den kulturellen Austausch am Arbeitsplatz aktiv fördert. Sein diesbezügliches Engagement begann 2001, als das Unternehmen zum Verständnis und zur Analyse seiner Haltung eine Gleichstellungsprüfung durchführte. Dies führte 2003 zu einer strategischen Aktion mit der Einführung eines Aktionsplans für Gleichstellung und personelle Vielfalt.

Die Prioritäten, Ziele und Aktionen des Plans sind in Bezug auf Würde und Respekt am Arbeitsplatz, Einstellung und positive Maßnahmen, ethnische Vielfalt, Behinderung, Weiterbildung und Teilnahme, Vereinbarung des Arbeits- mit dem Privatleben als auch Vermarktung und Werbung gesetzt. Der Plan hat insbesondere zu einer Reihe von spezifischen internen Maßnahmen geführt (z. B. Maßnahme für Gleichstellung und Vielfalt, Würde und Respekt, Maßnahme für einen interkulturellen Arbeitsplatz).

Die Arbeitsgruppen, die sich aus Führungskräften, Mitarbeitern und Gewerkschaftsmitgliedern zusammensetzen, behandeln viele Fragen der Vielfalt. Eine von ihnen ist die interkulturelle Arbeitsgruppe, an der Mitarbeiter und Busfahrer unterschiedlicher Herkunft und mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund beteiligt sind. Sie hat verschiedene Projekte zur Sensibilisierung und Förderung eines interkulturellen Arbeitsplatzes sowohl innerhalb (z. B. Maßnahme zum interkulturellen Arbeitsplatz, Schulungen für ausgewählte Beschäftigte zum Ausbilder für interkulturelle Einführungskurse) als auch außerhalb des Unternehmens (z. B. einmal im Jahr ein gälisches Fußballspiel aller Nationen) ins Leben gerufen.

Es wurde auch aus 40 geschulten Beschäftigten von verschiedenen Dienstgraden und Betriebsstellen ein Gremium für Gleichstellung und Vielfalt eingerichtet, das den Arbeitsgruppen helfend zur Seite steht und die am Arbeitsplatz als „champions“ fungieren, indem sie den anderen Beschäftigten und Busfahrern in den verschiedenen Betriebsstellen die Ziele der personellen Vielfalt mitteilen und erläutern.

Ergebnisse

Die Maßnahme zur Vielfalt hat den externen Unternehmensruf von *Dublin Bus* erheblich verbessert als auch innerhalb des Unternehmens die Führungsqualitäten und bewährte Verfahren bei der Personalverwaltung. Seit 2001 wurde der Erfolg seines Programms für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz in den irischen Medien hervorgehoben. Die irische Gleichstellungsbehörde hat *Dublin Bus* auch als ein Unternehmen mit bewährten Verfahren in Bezug auf seinen interkulturellen Arbeitsplatz aufgeführt. *Dublin Bus* hat ein hohes Maß an zufriedenen Beschäftigten und die Beschäftigten bescheinigen dem Unternehmen ein erstklassiger Arbeitgeber zu sein, was zu einer steigenden Anzahl von Bewerbungen von Menschen aus ethnischen Minderheiten, älteren Menschen und Menschen mit Behinderung geführt hat.

Spezifisches Merkmal

Ethnische Herkunft

Anwendungsbereich

Irland

Beginn der Maßnahme

2001

Besonderheiten

- Hohes Maß an Zufriedenheit der Beschäftigten
- Erfolg des Programms für die personelle Vielfalt von den Medien hervorgehoben
- Von der Gleichstellungsbehörde als ein Unternehmen mit bewährten Verfahren aufgeführt.
- Es bewerben sich vermehrt Personen aus ethnischen Minderheiten, ältere Menschen und Menschen mit Behinderung.

„Wir glauben, dass die Grundsätze der Gleichstellung und der Integration die Effizienz und die Erfüllung unserer Beschäftigten stärken und es uns ermöglichen den sich ändernden Bedürfnissen der Verbraucher gerecht zu werden und uns mit der gesamten Gesellschaft, der wir dienen, zu verbinden.“

Joe Meagher, Geschäftsführer von Dublin Bus



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
FORD (einschließlich Ford GB, Europa und Jaguar Land Rover)	14 000 (Vereinigtes Königreich)	www.ford.com
Land	Umsatz: 26,5 Mrd. USD (Ford Europa)	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich / Europa		Automobilherstellung
Name der Maßnahme		
Würde am Arbeitsplatz		

Im Jahr 2000 hat *Ford* ein Team für die Förderung der Vielfalt im Unternehmen eingerichtet. Das Team passte den Gleichstellungsstandard der Kommission für Gleichstellung ungeachtet der Rasse an, um eine Überprüfung zur Bewertung der Vielfalt und der Gleichstellung (DEAR), ein systematisches Verfahren zur Gewährleistung eines vollständigen internen Audits, einzurichten und erreichbare Ziele zu setzen. Jede der zehn *Ford*-Fabriken im Vereinigten Königreich wurde in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz überprüft und dabei wurden vier Bereiche mit Handlungsbedarf herausgestellt: die Entwicklung eines Programms „Würde am Arbeitsplatz“ zur Gewährleistung, dass sich jeder eingebunden und respektiert fühlt; ein neues Schulungsprogramm zur personellen Vielfalt; die Überprüfung der Einstellungs- und Auswahlverfahren und die Identifizierung der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur sowie die Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie. Im Jahr 2002 richtete *Jaguar* ebenfalls ein Team für die personelle Vielfalt ein, führte seine eigene Überprüfung in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz durch und entwickelte eine ähnliche Strategie wie *Ford* mit einem Programm „Würde am Arbeitsplatz“.

Die Schulungsprogramme zur personellen Vielfalt bei *Ford* wurden mit einigen Partnern entwickelt, um auf individuelle Lernstile abzielen und Module für die Betreuung des Personals beim Lernen und das elektronische Lernen aufzunehmen. Dies wurde von den Gewerkschaften unterstützt. Dabei wurde ein ganzheitliches und integratives Konzept verwendet, bei dem nicht nur die Führungskräfte, sondern auch alle Mitarbeiter auf allen Ebenen berücksichtigt wurden. Alle Führungskräfte müssen ihre persönlichen Ziele für die Vielfalt am Arbeitsplatz setzen, die mit der Bewertung ihrer Leistung verknüpft werden.

Ford hat stabile Strukturen zur Überwachung der Belegschaftsdaten und zur Entwicklung einzelner Mitarbeiter eingerichtet und unterstützt Netze von Mitarbeitern, die sowohl als Informationsstelle und Lobbygruppe als auch als Marktentwicklungsgremien und Fokusgruppen für *Ford* fungieren. Die Gruppe der schwulen, lesbischen und bisexuellen Mitarbeiter (GLOBE) bei *Ford* ist ein Beispiel für eines dieser Netze, das dem Unternehmen einen neuen Absatz ermöglicht und ihm geholfen hat, eine vielfältigere Kundschaft zu erreichen. Im Vereinigten Königreich hat GLOBE in den letzten drei Jahren das *Gay Pride Festival* veranstaltet, wodurch der Anteil der Teilnehmer, die erwägen, ein Auto von *Ford* zu erwerben, um 24 % gestiegen ist.

Ergebnisse

Seit 2000 hat *Ford* bei 97 % seiner für Vielfalt am Arbeitsplatz ergriffenen Maßnahmen und Ziele Fortschritte erzielt. Bei *Jaguar Land Rover* erhielten alle Führungskräfte und 8 000 Mitarbeiter „Würde am Arbeitsplatz“-Schulungen, das restliche Personal wird noch bis 2006 geschult. Bei *Ford* haben die Mitarbeiter-Umfragen einen Anstieg um 10 % des Bewusstseins beim geschulten Personal gezeigt. Die Maßnahmen zur Vielfalt haben sich positiv auf die Wahrnehmungen des Personals in Bezug auf das Unternehmen ausgewirkt: 82 % unterstützen die Bemühungen zur Vielfalt und 62 % empfinden es als Ehre, für *Ford* zu arbeiten.

Spezifische Merkmale

Sexuelle Ausrichtung, ethnische Herkunft, Religion bzw. Weltanschauung

Anwendungsbereich

Vereinigtes Königreich und 21 weitere europäische Länder

Beginn der Maßnahme

2000

Besonderheiten

- ➔ Systematische Überprüfung und Bewertung der Vielfalt und Gleichstellung, interne Audits und erreichbare Ziele
- ➔ Schulungen zur Vielfalt für Führungskräfte und Mitarbeiter
- ➔ Sensibilisierung und Engagement des Personals für die Ziele des Unternehmens bei der Vielfalt

„Wir möchten die beste Marke sein. Das bedeutet, dass wir die Bedürfnisse aller gesellschaftlichen Gruppen verstehen müssen. Wir setzen uns energisch für eine vielfältige Belegschaft ein, damit diese die Gesellschaft widerspiegelt und unser Unternehmen stärkt.“

Lewis Booth,
Vorstandsvorsitzender
und Geschäftsführer,
Ford Europa



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
GOLDMAN SACHS	ungefähr 20 000 (weltweit)	www.gs.com
Land	Umsatz: 4,55 Mrd. USD (2004 Nettogewinne)	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich/ weltweit		Investment Banking Management von Sicherheiten und Investitionen
Name der Maßnahme		
Taskforce „Behinderung in Aktion“		

Goldman Sachs leistet eine Vielzahl von Dienstleistungen an eine weltweite, vielfältige Kundschaft, zu der Unternehmen, institutionelle Investoren, Regierungen und Einzelpersonen gehören. Die Menschen hinter dem Namen sind jedoch nicht so bekannt. *Goldman Sachs* profitiert von seiner vielfältigen Belegschaft und den vier Arbeitnehmergruppierungen. Die Arbeit der Gruppe für Schwule und Lesben hat dem Unternehmen im Jahr 2005 den Platz 7 der nach *Stonewall* 100 besten Arbeitgeber im Vereinigten Königreich eingebracht. Die asiatische Berufsgruppe und die firmenweite Gruppe der schwarzen Mitarbeiter haben viele Veranstaltungen organisiert, darunter erfolgreiche Symposien über die mögliche Einstellung von ethnischen Minderheiten. Darüber hinaus ist eine Taskforce „Behinderung in Aktion“ eingerichtet worden.

Die Taskforce „Behinderung in Aktion“ bei *Goldman Sachs* arbeitet in drei Bereichen: Zugänglichkeit, Kommunikation und Sensibilisierung, Einstellung sowie Bindung. Ihre Arbeit wird von einem von der Geschäftsführung ernannten Beauftragten für Behinderung und ca. 50 engagierten, ehrenamtlichen Mitarbeitern unterstützt, die bei der Umsetzung von Unternehmensplänen für verabschiedete Projekte helfen. So konnte das Bewusstsein für die Behinderung am Arbeitsplatz durch einige Vorträge, Mitteilungen der Geschäftsführung, Veröffentlichungen und Partnerschaften mit externen Organisationen (wie dem Arbeitgeberforum zu Behinderung, *Scope*, *Prospects*, *Blind in Business* und *AbilityNet*) um ein Vielfaches gestärkt werden.

Unter dem Banner „Behinderung in Aktion“ wurden für das Unternehmen hochrangige Veranstaltungen organisiert, wie die Präsentation des Vorsitzenden der nationalen Autistik-Gesellschaft über das Asperger-Syndrom im Dezember 2004. Des Weiteren wurde für das für Einstellungen zuständige Personal ein Seminar über Behinderung und die neueste Software für die elektronische Zugänglichkeit des Arbeitsplatzes veranstaltet.

Ergebnisse

Eines der erfolgreichsten Projekte in Bezug auf Behinderung war die Partnerschaft von *Goldman Sachs* mit *Prospects*, der Stellenvermittlung der nationalen Autistik-Gesellschaft, wodurch für Menschen mit Asperger-Syndrom bezahlte Praktika eingerichtet wurden. Seit 2003 wurden 12 Praktikanten aufgenommen, von denen einer ein unschätzbares Technologieprogramm entwickelte, das immer noch benutzt wird. *Goldman Sachs* arbeitet jetzt zusammen mit *Action for Blind People* an einer neuen Maßnahme für Menschen mit eingeschränktem Sehvermögen.

Die Maßnahmen haben dem Unternehmen viel Nutzen gebracht, und die an der Taskforce „Behinderung in Aktion“ eingebundenen Mitarbeiter, die mit den Praktikanten zusammengearbeitet haben, sind mit dem verstärkt integrativen Arbeitsumfeld sehr zufrieden und stellen eine größere Produktivität fest.

Spezifisches Merkmal

Behinderung

Anwendungsbereich

Europa

Beginn der Maßnahme

2004

Besonderheiten

- Von Führungskräften und freiwilligen Mitarbeitern angeführte Maßnahme
- Partnerschaften mit verschiedenen Behinderten-Organisationen
- Stärkeres Bewusstsein und Engagement des Personals für Behinderung

„Die Sensibilisierung für die Bedürfnisse, die Prioritäten und das Potenzial der Menschen mit Behinderung ist das wichtigste Element unserer Strategie zur Vielfalt am Arbeitsplatz.“

Trevor Smith,
Geschäftsführer und
Beauftragter für Behinderung
bei Goldman Sachs



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
GRUPO VIPS	7 300	www.grupovips.com
Land	Umsatz: 305 Mio. EUR	Hauptgeschäftsbereich
Spanien		Restaurants und Einzelhandel
Name der Maßnahme		Vielfalt als Chance

Grupo VIPS ist ein schnell wachsendes Restaurant- und Einzelhandelsunternehmen, das eine Maßnahme zur Vielfalt am Arbeitsplatz eingeführt hat, um sein wichtigstes Strategieziel, die Ausweitung auf 450 Einrichtungen im Jahr 2007, zu erreichen. Das wären mehr als doppelt so viele Geschäfte, als das Unternehmen Ende 2004 in Spanien hatte, und wird eine Erhöhung des Personals um einige Tausend Menschen erfordern.

Die Einstellung einer derart großen Anzahl von Menschen wird in Spanien schwierig sein, da immer weniger junge Menschen daran interessiert sind, ihre Berufslaufbahn im Restaurant- und Einzelhandelsgewerbe zu beginnen, und statt dessen vielmehr an einer Hochschulausbildung und besser qualifizierten Stellen interessiert sind. Die 2001 von *Grupo VIPS* entwickelte Lösung liegt in der Maßnahme zur Vielfalt am Arbeitsplatz, die auf die Einstellung aus einem breiteren Arbeitskräftereservoir abstellt. Das Unternehmen hat mit den Arbeitsministerien von Bulgarien, Polen, Rumänien, Marokko, Kolumbien, Ecuador und der Dominikanischen Republik Vereinbarungen unterzeichnet, um aus diesen Ländern nicht nur Menschen einzustellen, sondern auch um sie zu schulen und weiterzubilden. *Grupo VIPS* ist eines der ersten Unternehmen in Spanien, die dieses Konzept verfolgen.

Den ausländischen Stellenbewerbern wird die gleiche Beschäftigung, der gleiche Lohn und die gleiche berufliche Weiterbildung wie ihren spanischen Konkurrenten angeboten. Sie bekommen sogar noch, während sie im Herkunftsland sind, einen Vertrag für eine Vollzeit-Beschäftigung garantiert. Um den Wechsel nach Spanien zu vereinfachen, finanziert *Grupo VIPS* Spanisch-Sprachkurse im Herkunftsland und in manchen Ländern sogar auf die künftige Beschäftigung abgestellte Schulungen. In Spanien erhalten die neuen Arbeitnehmer weitere Schulungen und Einführungen in das Leben vor Ort um ihre Eingliederung in die Gesellschaft zu erleichtern. Darüber hinaus führt *Grupo VIPS* Maßnahmen ein, die zum besseren Verständnis des ethnischen Hintergrunds, der religiösen Traditionen und der Nationalitäten führen sollen.

Ergebnisse

Seit Anfang 2001 hat *Grupo VIPS* im Rahmen seiner Maßnahme für Vielfalt am Arbeitsplatz 2 500 Menschen aus sieben verschiedenen Ländern eingestellt. Im Jahr 2005 wird es weitere 650 Menschen einstellen. Es hat sich gezeigt, dass diese Mitarbeiter loyaler, pflichtbewusster und verkaufsorientierter sind als das Personal insgesamt. Die Fluktuation innerhalb der von auswärts eingestellten Beschäftigten liegt bei 1,4 % pro Monat im Vergleich zu 3,3 % des Gesamtunternehmens (im Restaurantsektor liegt die durchschnittliche Fluktuation bei ungefähr 12 %). Die ausländischen Arbeitnehmer sind auch an einer Karriere im Restaurantsektor interessiert, machen Weiterbildungskurse und Schulungen. Gegenwärtig kommt ein Drittel der Restaurantmanager aus dem Ausland, 2003 waren es noch 23 %.

Spezifisches Merkmal

Ethnische Herkunft

Anwendungsbereich

Spanien

Beginn der Maßnahme

2001

Besonderheiten

- *Grupo VIPS* hat ehrgeizige Expansionspläne, die durch eine Ausweitung der in Frage kommenden Bewerber verwirklicht werden.
- Das Ergebnis ist ein multikulturelles Unternehmen, in dem die Loyalität und die Motivation der Belegschaft wachsen.

„Die Vielfalt stellt sowohl einen Grundsatz unseres Unternehmens dar als auch einen Teil unserer Geschäftsstrategie und ist unser Beitrag zur globalisierten Gesellschaft, die auf Chancengleichheit beruht.“

Miguel Angel Garcia Andrés,
Personalchef und allgemeiner
Manager von *Grupo Vips*



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
IBM	94 000 (Europa, Naher Osten, Afrika), 330 000 (weltweit)	www.ibm.com
Land	Umsatz:	Hauptgeschäftsbereich
Europa, Naher Osten und Afrika	96 Mrd. EUR (weltweit)	Computer und Technologie, Unternehmens- und Berufsdienstleistungen
Name der Maßnahme		
Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz		

Mit der Maßnahme zur Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz von IBM soll ein integrativer Arbeitsplatz für jeden Menschen ungeachtet der Rasse, des Alters, des Geschlechts, der Kultur, der Nationalität, der Religion, der körperlichen Fähigkeit oder der sexuellen Ausrichtung geschaffen werden. In Europa, dem Nahen Osten und Afrika wurde 2003 eine besondere Strategie zur Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz entwickelt, die folgende Bereiche betrifft: Behinderung; Schwule, Lesben, Bisexuelle und Transsexuelle (SLBT) sowie die kulturelle Vielfalt. Sechs Vollzeit-Beschäftigte sind für die Umsetzung der Strategie verantwortlich und werden von einem Rat für personelle Vielfalt unterstützt, der aus fünf Arbeitsgruppen besteht, die mit der jährlichen Zielsetzung und Fortschrittsbewertung beauftragt sind. Einzelne Länderräte helfen bei der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen in den lokalen Betriebsstätten von IBM.

Zu den Initiativen der Beschäftigten von IBM gehören die SLBT-Gruppen in Österreich, Belgien, Dänemark, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, Luxemburg, den Niederlanden, Spanien, dem Vereinigten Königreich und der Slowakei. 2004 veranstaltete IBM zum ersten Mal seine SLBT-Konferenz für Europa, den Nahen Osten und Afrika im Vereinigten Königreich mit ungefähr 200 Mitarbeitern aus 15 Ländern. Dies soll fortgeführt werden. Auch nach außen hin fördert IBM die Gleichstellung für SLBT und arbeitet mit diversen Organisationen in diesem Bereich zusammen.

Die Maßnahmen zur Vielfalt von IBM stellen auf die Umsetzung von Chancengleichheit für Menschen mit Behinderung ab. Eine Maßnahme „akademische Partnerschaft“ bringt die akademische Welt und Studenten mit Behinderung zusammen. Sie wurde 2003 in Europa zur Beseitigung von Barrieren für Menschen mit Behinderung ergriffen und soll den Zugang zur höheren Bildung ermöglichen. Letztendlich sollen die Menschen mit Behinderung nicht nur in das Unternehmen, sondern in die Wirtschaft und die Gesellschaft allgemein integriert werden.

Ergebnisse

Das Bewusstsein und das Engagement der Führungskräfte und der Belegschaft von IBM für Fragen der Vielfalt haben sich wesentlich gebessert. Die Interessengruppen und die Schulungen für Vielfalt haben zu einem Wandel der Ansichten insbesondere zu Fragen der sexuellen Ausrichtung geführt. Die Praktika für Studenten mit Behinderung haben die Verknennung der Leistung von Menschen mit Behinderung verringern und ein besseres Verständnis für die Barrieren, auf die sie stoßen, schaffen können. 2004 hat IBM 152 % mehr Menschen mit Behinderung eingestellt als 2003.

Die Maßnahme zur Vielfalt von IBM führte auch zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen vom Zentrum für Zugänglichkeit und Beschäftigte mit Behinderung angeführten Teams (z. B. der sprechende Webbrowser von IBM für Menschen mit eingeschränktem Sehvermögen).

Spezifische Merkmale

Sexuelle Ausrichtung, Behinderung

Anwendungsbereich

Europa, Naher Osten und Afrika

Beginn der Maßnahme

2003

Besonderheiten

- ➔ SLBT-Gruppen in 12 EU-Ländern
- ➔ Anstieg der Einstellungen von Menschen mit Behinderung um 152 % im Jahr 2004
- ➔ Vom Zentrum für Zugänglichkeit und Beschäftigte mit Behinderung werden innovative Produkte für Menschen mit Behinderung entwickelt.

„Bei der Maßnahme geht es um die Anziehung von Menschen mit einer breiten Palette von Hintergründen und Perspektiven und darum, aus IBM einen Ort zu machen, an dem sich jeder wohl fühlt und seinen vollen Beitrag leisten kann. Dies hat direkte Auswirkungen auf unsere Fähigkeit, den Kunden zu dienen und Ergebnisse zu liefern.“

David Cornick,
Vize-Präsident ibm.com



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
MANCHALÁN	204	–
Land	Umsatz: 2,7 Mio. EUR	Hauptgeschäftsbereich
Spanien		Herstellung
Name der Maßnahme		
Manchalán – Integration von Menschen mit Behinderungen		

Manchalán, ein kleines Produktionsunternehmen in Guadalajara, wurde 1999 von einer spanischen Kooperative und gemeinnützigen Stiftungen mit zwei wichtigen Zielen gegründet. Einerseits sollte das weltweit führende, heimische Elektrogeräteunternehmen mit erstklassigen Komponenten beliefert werden und zum zweiten sollte für möglichst viele Menschen mit Behinderung eine sichere und stabile Beschäftigung geschaffen werden.

Von Beginn an stand der Plan auf sicheren Füßen. Spaniens siebtgrößte Unternehmensgruppe, *Mondragón Corporación Cooperativa*, wollte einem seiner Kunden (*Electrolux*) einen besseren Dienst leisten, indem es die Komponentenherstellung mehr in seiner Nähe ansiedelt. Es war auch an den sozialen Implikationen des Projekts interessiert. Nach verschiedenen Treffen mit *Fundosa Grupo*, das Beschäftigungen für Menschen mit Behinderung zu schaffen hilft, und *Grupo Gureak*, das Erfahrung in der Einrichtung von Werkstätten für Menschen mit Behinderung hat, einigten sich die Partner auf ein gemeinsames Unternehmen, mit dem Menschen mit Behinderung eine Beschäftigung geschaffen und sie in die Gesellschaft integriert werden sollen.

Mehr als 7 Mio. EUR wurden in den Bau von *Manchalán* investiert, das Plastikkomponenten, Kabel und industrielle Konstruktionen herstellt. Jede Produktionsstätte ist mit Hilfe des Fachwissens von *Grupo Gureak* und *Fundosa* so gestaltet, dass dort Menschen mit Behinderung arbeiten können. Das wird erreicht, indem das Produktionsverfahren in einfache Schritte zerlegt wird und die Arbeit von den Beschäftigten nicht zu schnell und nicht in zu hoher Menge erledigt werden muss (da die meisten Mitarbeiter mentale Behinderungen haben).

Die Menschen mit Behinderung, von denen die meisten keine Beschäftigung haben oder in Berufszentren untergebracht sind, werden aus der Region mit Hilfe der lokalen Sozialdienste eingestellt. Sie erhalten umfassende Schulungen nicht nur für ihre spezielle Arbeit und Aufgaben, sondern auch in Bezug auf den Arbeitsplatz insgesamt. Die Schulungen werden weitergeführt.

Ergebnisse

Manchalán hat die Erwartungen seiner Gründer weit überstiegen und gezeigt, dass kommerzielle und soziale Ziele kombiniert werden können und dabei ein Gewinn gemacht werden kann. Seit 1999 hat das Unternehmen sein Einkommen von 332 000 EUR auf 2,7 Mio. EUR im Jahr 2004 erhöht und die Anzahl der Beschäftigten stieg von 59 auf gegenwärtig 204. Die Anzahl der Mitarbeiter mit Behinderung ist von 56 auf 186 im Jahr 2005 angestiegen, von denen 140 jetzt einen unbefristeten Arbeitsvertrag haben. Von den 186 Mitarbeitern mit Behinderung haben 112 eine mentale Behinderung, 51 haben eine physische Behinderung und 23 haben eine sensorische Behinderung. Sie repräsentieren 16 % aller Beschäftigten mit Behinderung in der Region Castilla-La Mancha.

Spezifisches Merkmal

Behinderung

Anwendungsbereich

Spanien

Beginn der Maßnahme

1999

Besonderheiten

- ➔ Anstieg der Einnahmen von 332 000 EUR im Jahr 1999 auf 2,7 Mio. EUR im Jahr 2004, womit die Erwartungen übertroffen wurden.
- ➔ Das Personal stieg von 56 im Jahr 1999 auf 204 Beschäftigte im Mai 2005, von denen 186 Menschen mit Behinderung sind.

„Bevor ich bei Manchalán beschäftigt war, war ich ein vollkommen abhängiger Mensch und verbrachte einige Stunden in einem Berufszentrum. Ich war überhaupt nicht selbständig und habe nie zuvor gearbeitet. Seit ich bei Manchalán arbeite, lebe ich unabhängig in einer Wohnung gemeinsam mit Freunden und fälle meine eigenen Entscheidungen wie jeder andere Mensch.“

Mitarbeiter von Manchalán

Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
RANDSTAD BELGIEN	1 200 fest Beschäftigte, 22 500 zeitweilig (tageweise) Beschäftigte	www.randstad.be
Land	Umsatz: 675,8 Mio. EUR (Belgien + Luxemburg)	Hauptgeschäftsbereich
Belgien / weltweit		Personalvermittlung
Name der Maßnahme		
Randstad Vielfalt am Arbeitsplatz		

Als führende Personalvermittlung und einer der größten Arbeitgeber in Belgien arbeitet *Randstad* mit vielen verschiedenen Kundenfirmen und Stellenbewerbern unterschiedlicher Bedürfnisse und Eigenschaften zusammen. Um alle seine Stellenbewerber in Beschäftigungen unterzubringen und die Ungleichheiten ihrer Chancen bei der Arbeitssuche auszugleichen, hat *Randstad* eine spezielle Abteilung eingerichtet, die spezifische Projekte für die personelle Vielfalt entwickelt.

Die Abteilung für Vielfalt am Arbeitsplatz ermutigt Arbeitgeber, den Gleichbehandlungsgrundsatz bei ihren Einstellungsverfahren anzuwenden, und hilft ihnen dabei, sich des Nutzens der Vielfalt bewusst zu werden und diesen zu erkennen. Anhand einer Analyse der Bedürfnisse der Stellenbewerber als auch der Kunden entwickelt *Randstad* maßgeschneiderte Lösungen in Form kleiner, lokaler Projekte. Gewöhnlich gehören dazu Schulungen für die Stellenbewerber und Unterstützung der Kunden in Form von Sensibilisierungsmaßnahmen und praktischen Instrumenten für die Gleichbehandlung. Dank seines Erfolgs ist das Programm für Vielfalt am Arbeitsplatz von *Randstad* deutlich gewachsen, und so konnten im Jahr 2004 beinahe 1 000 Stellenbewerber aus Zielgruppen über die verschiedenen Projekte zur Vielfalt eine Beschäftigung finden.

Randstad arbeitet eng mit den Kundenfirmen und anderen lokalen Akteuren bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten zusammen. So war es zum Beispiel eine treibende Kraft beim EQUAL-Projekt Paradox, das auf eine Erhöhung der Beschäftigung von Menschen über 45 und aus ethnischen Minderheiten in der Region Antwerpen abzielte. Dabei sollte für benachteiligte Stellenbewerber eine Beschäftigung in lokalen, kleinen und mittleren Betrieben gefunden werden. Am wichtigsten war die Entwicklung von Instrumenten zur Sensibilisierung und Anleitungen über die personelle Vielfalt sowohl für Arbeitgeber als auch für die Personalvermittlung. Ein Follow-up-Projekt ist geplant.

Ergebnisse

Für *Randstad* liegen die triftigen Gründe für die Vielfalt am Arbeitsplatz in dem multidimensionalen und umfassenden Nutzen nicht nur für das Unternehmen, sondern für alle Beteiligten. Die im Rahmen des Programms für Vielfalt am Arbeitsplatz von *Randstad* entwickelten Projekte geben diese Vision und den ganzheitlichen Ansatz wieder. Die Projekte sind so entworfen, dass alle Beteiligten davon profitieren können – die Kunden, die Stellenbewerber, das Unternehmen, die Gesellschaft und die Gemeinde haben alle einen deutlichen Nutzen davon.

Die Projekte von *Randstad* haben zu einer großen Zufriedenheit unter den Beschäftigten (98 %) geführt und zu einer hohen Anzahl von Arbeitnehmern mit einem Zeitvertrag, die *Randstad* weiterempfehlen würden (97 %). Der Wettbewerbsvorteil dieser Zufriedenheit lässt sich deutlich an dem in den letzten Jahren stetig wachsenden Marktanteil des Unternehmens ablesen.

Spezifische Merkmale

Ethnische Herkunft, Alter

Anwendungsbereich

Belgien

Beginn der Maßnahme

2002

Besonderheiten

- Auf benachteiligte Gruppen zugeschnittene Projekte
- Das Konzept der Vielfalt wird sowohl intern als auch extern in die Praxis umgesetzt.
- Die Gründe für Vielfalt sind vielfältig: Alle Betroffenen können aus den Projekten gewinnen.

„Randstad strebt nach dem optimalen Profit, nicht nach dem maximalen Profit.“

Stef Witteveen,
Geschäftsführer von Randstad
Belgien 1999-2005



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
ROYAL DUTCH SHELL	112 000 (weltweit)	www.shell.com
Land	Umsatz: 337,5 Mrd. USD (weltweit)	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich / Niederlande / weltweit		Energie und Petrochemie
Name der Maßnahme		
Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz bei Shell		

Shell hat sich bereits seit 1997 für Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz stark gemacht, hat in den letzten drei Jahren allerdings einen Rahmen erarbeitet, der den Leitern der einzelnen Unternehmen und Länder helfen soll, auf die Vielfalt abstellende Pläne zu entwickeln und greifbare Ergebnisse zu liefern. Dazu gehören eine Vision, ein Standard, in dem die Erwartungen in Bezug auf die Vielfalt festgelegt sind, drei Ziele, die die Anzahl der Frauen in der Gruppe, die Nationalität der örtlichen Führungskräfte und das Arbeitsklima messen, ein Planungsschema und zwei jährliche Verfahren zur Überwachung des Fortschritts. Daraus resultierte, dass 2004 90 % der Vorsitzenden der Länder weltweit (und 97 % der Vorsitzenden in EU-Ländern) angaben, dass Maßnahmen zur Vielfalt am Arbeitsplatz und Verfahren zu deren Überwachung durchgeführt werden. 2002 gaben dies nur 65 % an.

Am Arbeitsplatz ist dieser Wandel auch deutlich: 72 % der Beschäftigten gaben in der von Shell 2004 in seiner Belegschaft durchgeführten Umfrage an, dass unterschiedliche Kulturen und Lebensweisen in dem Unternehmen respektiert werden. Dies spiegelt sich auch in der steigenden Anzahl von Arbeitnehmergruppen wider, die gegründet und von Shell unterstützt werden. In den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich beispielsweise arbeiten seit über vier Jahren Gruppen von Schwulen, Lesben, Bisexuellen und Transsexuellen (SLBT), in Deutschland wird demnächst auch eine gegründet.

Derartige Lobbygruppen von Arbeitnehmern erhalten nach ihrer formellen Gründung eine finanzielle Unterstützung und werden von leitenden Führungskräften von Shell unterstützt, angeleitet und beraten. Diese Führungskräfte bilden auch ein Bindungsglied zu den anderen Führungskräften und beraten die Gruppenführer dabei, wie sie den Auftrag der Gruppe erfüllen und außerdem dem Unternehmen zusätzlichen Wert bringen können.

Ergebnisse

Shell erkennt, dass diese Arbeitnehmergruppen für ihre Vorgehensweise „von unten nach oben“ bei der besseren Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz von wesentlicher Bedeutung sind. Durch ihre Teilnahme an Veranstaltungen wie der europäischen Konferenz über Vielfalt und Eingliederung am Arbeitsplatz 2004, an der 70 der besten europäischen Führungskräfte von Shell teilnahmen, haben die niederländischen und die britischen SLBT-Gruppen wirksam das Bewusstsein auch für kleinste Ungleichheiten geschärft. Sie helfen auch dabei, ein gerechteres Humanressourcen-System zu schaffen, damit auch gleichgeschlechtliche Partner Leistungen erhalten und nach Alternativen gesucht wird, damit ein SLBT-Arbeitnehmer nicht in ein Land geschickt wird, das diesen Gruppen gegenüber feindlich eingestellt ist.

Darüber hinaus wirken sich die SLBT-Gruppen positiv auf das Unternehmen aus, da sie ihm als Arbeitgeber dabei helfen, Menschen einzustellen und zu binden, und weil sie der Marke Shell zu einem besseren Image verhelfen.

Besondere Merkmale

Sexuelle Ausrichtung

Anwendungsbereich

Niederlande, Vereinigtes Königreich

Beginn der Maßnahme

1997

Besonderheiten

- ➔ 72 % der Beschäftigten meinen, dass unterschiedliche Kulturen und Lebensweisen respektiert werden.
- ➔ Interessengruppen der Belegschaft sind grundlegend für die von unten nach oben angewandte Vorgehensweise bei der Vielfalt am Arbeitsplatz.

„Vielfalt und Integration sind heutzutage für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung, weil dadurch mehr Wettbewerb ins Spiel kommt, wodurch wir die besten Mitarbeiter gewinnen und halten können, die Kreativität gesteigert und die Entscheidungsfindung verbessert wird. Am wichtigsten ist jedoch, dass dadurch Vertrauen aufgebaut und die Beziehung zu allen Beteiligten gestärkt wird.“

Jeroen van der Veer,
Geschäftsführer
von Royal Dutch Shell plc



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
TESCO	292 000	www.tesco.com
Land	Umsatz: 37 Mrd. GBP (weltweit)	Hauptgeschäftsbereich
Vereinigtes Königreich / weltweit		Einzelhandel
Name der Maßnahme	Jede/r ist bei Tesco willkommen	

Tesco ist ein führendes internationales Einzelhandelsunternehmen, das weltweit über 2 300 Geschäfte hat, von denen sich 1 780 im Vereinigten Königreich befinden, während die anderen über das restliche Europa und Asien verteilt sind. *Tesco* ist im Vereinigten Königreich der größte private Arbeitgeber mit 237 000 Beschäftigten. In Zentraleuropa beschäftigt es 55 000 Menschen und hat in der Region im letzten Jahr 7 000 neue Stellen geschaffen. Alle *Tesco*-Läden geben die unterschiedlichen Gruppen der Gesellschaft wider, in der sie arbeiten. Mehr als 95 % der Führungspositionen werden von Ortskräften eingenommen und alle Vorstände haben ein starkes lokales Element.

Tesco führt im gesamten Unternehmen eine Reihe von Projekten zur Vielfalt am Arbeitsplatz durch. Kürzlich hat es ein neues Programm eingeführt, mit dem die Vielfalt und das Verständnis dafür in seiner Belegschaft und bei seinen Kunden gefördert werden soll. Das Programm „Jede/r ist bei *Tesco* willkommen“ wurde 2004 eingeführt, als der Vorstand die *Tesco*-Beratungsgruppe zur Vielfalt damit beauftragte, die personelle Vielfalt des Personals im Vereinigten Königreich zu analysieren und mit der Bevölkerung des Vereinigten Königreichs zu vergleichen. Das Ziel bestand darin, die Zusammensetzung der Bevölkerung in der Belegschaft von *Tesco* und seinen Kunden widerzuspiegeln. Seither hat *Tesco* die Geschäfte mit einem demografischen Profil der lokalen Gesellschaft versorgt, damit diese herausfinden können, welche Gruppen sie als Kunden oder Beschäftigte für *Tesco* anziehen müssen. Den Geschäften wurden außerdem helfende Informationen für die Auswahl bei Einstellungsverfahren, die die personelle Vielfalt berücksichtigen, an die Hand gegeben.

Zu der Maßnahme „Jede/r ist bei *Tesco* willkommen“ gehören auch integrative Veranstaltungen, um mit dem Personal und den Führungskräften zu diskutieren und sie über Verhaltensweisen, die der personellen Vielfalt förderlich sind, zu informieren und ihnen dabei zu helfen, Aktionspläne für personelle Vielfalt in den eigenen Geschäften einzurichten. Ein kulturelles und religiöses Faktenbuch hilft dem Personal und den Führungskräften, die unterschiedlichen kulturellen und religiösen Praktiken zu verstehen. *Tesco* hat auch flexible Arbeitszeiten eingeführt, damit das Personal nichtchristliche Feiertage wahrnehmen kann. Die Maßnahme zielt auch auf die Steigerung der Attraktivität von *Tesco* für sehr unterschiedliche Kunden ab. So werden beispielsweise Produkte angeboten, die auf Kunden aus Asien, Afrika, der Karibik und Griechenland zugeschnitten sind, sowie koschere Produkte.

Ergebnisse

Aufgrund der Maßnahme arbeiten bei *Tesco* deutlich mehr Menschen aus ethnischen Minderheiten. Im letzten Jahr kamen 57,8 % des neuen Personals aus ethnischen Minderheiten, deutlich mehr als die 10,7 % auf dem Arbeitsmarkt des Vereinigten Königreichs. Die Nachfrage nach den von *Tesco* auf verschiedene ethnische Gruppen zugeschnittenen Produkten ist deutlich gestiegen – deren Verkauf ist in den letzten zwei Jahren um 250 % gestiegen. Die Maßnahme für Vielfalt zielt ebenso auf die Aspekte Alter und Behinderung ab.

Spezifische Merkmale

Ethnische Herkunft, Religion/ Weltanschauung, Alter, Behinderung

Anwendungsbereich

Vereinigtes Königreich und Europa

Beginn der Maßnahme

2004

Besonderheiten

- ➔ 58 % des gesamten neu eingestellten Personals kommen aus ethnischen Minderheiten.
- ➔ Verkaufszahlen steigen um 250 % bei den auf die Bedürfnisse verschiedener ethnischer, religiöser und kultureller Gruppen zugeschnittenen Produkten.

„Bei der Vielfalt geht es darum, Menschen mit Respekt zu behandeln. Gelingt dies, wird man mit größerer Loyalität und Zufriedenheit von den Beschäftigten und den Kunden belohnt.“

Leonie Morris, Manager für personelle Vielfalt bei *Tesco plc*



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
TNT NV	161 000 (in 63 Ländern), das Netz arbeitet in 200 Ländern	www.tnt.com
Land	Umsatz:	Hauptgeschäftsbereich
Niederlande / weltweit	12,6 Mrd. EUR	Post- und Expresszustellung, Logistik
Name der Maßnahme		
Vielfalt und Integration		

Da *TNT* weltweit operiert, repräsentieren sowohl seine Kunden als auch sein Personal die Vielfalt der Weltbevölkerung. *TNT* erkennt jedoch an, dass der Nutzen einer personellen Vielfalt nur sichtbare Ergebnisse bringt, wenn die Vielfalt wirksam gehandhabt wird. Im Jahr 2004 war Geschäftsführer Peter Bakker Vorsitzender des so genannten Botschafternetzes, eines Programms der niederländischen Regierung zur Förderung der Frauen in Führungspositionen. Durch den Erfolg dieses Programms inspiriert ergriff *TNT* seine eigene Maßnahme zur Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz, bei der es auf die Aktivitäten und Erfahrungen seines nationalen Geschäfts zurückgreift.

Die Maßnahme zur Vielfalt und Integration von *TNT* stellt auf die vollständige Unterstützung durch die oberste Führung, auf die Integration der Vielfalt in das Tagesgeschäft und auf die Identifizierung der Führungskräfte und des Personals mit den Aktivitäten zur personellen Vielfalt ab. Es wurde ein Netz von mehr als 40 Beauftragten für Vielfalt eingerichtet um die Maßnahmen in den nationalen Unternehmensbereichen durch den Austausch von Ideen und bewährten Verfahren voranzubringen. Der *TNT*-Vorstand unterstützt dieses Netz wie auch die führenden Personalmanager.

Die weltweit durchgeführte Maßnahme zur Vielfalt und Integration ist auf lokale Prioritäten zugeschnitten. Die Postabteilung in den Niederlanden beispielsweise soll die Vielfalt ihrer Kunden und der niederländischen Gesellschaft widerspiegeln. Durch ein Einstellungs- und Schulungsprogramm für neu angekommene Immigranten erhöhte sie erfolgreich die ethnische Vielfalt in ihrer Belegschaft. Das Programm bietet den Teilnehmern Sprachkurse und unmittelbar mit der künftigen Arbeitsstelle zusammenhängende Schulungen an. Darüber hinaus wird jeder neu Eingestellte von einem Mentor begleitet und angeleitet. Bis heute haben durch das Programm 200 Immigranten in 15 Städten beim Unternehmen angefangen zu arbeiten. Die neu eingestellten Beschäftigten sind überaus motiviert, extrem zufrieden, und so ist denn die Fluktuationsrate sehr niedrig.

Ergebnisse

Für *TNT* bestehen die triftigen Gründe für seine Maßnahme für Vielfalt und Integration in der Fähigkeit, die Zufriedenheit des Personals zu verbessern, und dem Nutzen für das Firmenimage. *TNT Österreich* stellt ein gutes Beispiel dar: Das Unternehmen nahm ein Konzept der integrierten Qualität an, zu dem das wirksame Management der Vielfalt gehört. Hierdurch konnte die Fluktuation von 25 % im Jahr 2000 auf weniger als 7,5 % im Jahr 2004 gesenkt werden. Der Krankenstand sank von acht Tagen pro Beschäftigten im Jahr 2000 auf fünf Tage im Jahr 2004. Diese Ergebnisse stellen bedeutende Einsparungen bei den Lohn- und Schulungskosten dar. *TNT Österreich* erhielt 2003 und 2005 die nationale Auszeichnung *HuMan* sowie 2004 und 2005 den *Hewitt-Preis* für den besten Arbeitgeber.

Spezifisches Merkmal

Ethnische Herkunft

Anwendungsbereich

Europa

Beginn der Maßnahme

2004

Besonderheiten

- ➔ Kombinierte Top-down- und Bottom-up-Strategie
- ➔ Fokus auf lokale Maßnahmen und Austausch bewährter Verfahren
- ➔ Verknüpfung zur Unternehmensstrategie ist von grundlegender Bedeutung

„Das Anziehen, Entwickeln und Binden von unterschiedlichen Talenten macht TNT zu einem Unternehmen, bei dem jede/r gemäß seinem/ihrer besten Können seinen/ihren eigenen Beitrag leisten kann. Das macht uns zu einem besseren Unternehmen.“

Peter Bakker,
Hauptgeschäftsführer von TNT



Name des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten	Webseite
VOLVO-GRUPPE	81 000 (weltweit)	www.volvo.com
Land	Umsatz: 22 Mrd. EUR (weltweit)	Hauptgeschäftsbereich
Schweden / weltweit		Produktion
Name der Maßnahme		
Maßnahme für personelle Vielfalt bei Volvo		

Obwohl die *Volvo-Gruppe* bereits seit einiger Zeit die Wichtigkeit der Vielfalt am Arbeitsplatz in ihrem weltweiten Geschäft anerkennt, haben leitende Führungskräfte im Jahr 2004 dies zu einer der sieben wichtigsten strategischen Fragen erklärt und damit deutlich signalisiert, dass die personelle Vielfalt in all ihren Formen dem Unternehmen Nutzen bringt. Das Gruppen-Management ist der Meinung, dass eine erfolgreiche Einführung der personellen Vielfalt auch positive Auswirkungen auf das Image der *Volvo-Gruppe* in der Öffentlichkeit (was wiederum die Meinung der Aktionäre beeinflusst), auf die Zufriedenheit der Beschäftigten und letztendlich auf die weltweite Wettbewerbsfähigkeit haben wird.

Es wurde ein Lenkungsausschuss für Vielfalt eingerichtet, dessen Vorsitz der Geschäftsführer der *Volvo-Gruppe* innehat und dem Geschäftsführer der Unternehmensbereiche angehören, um die Führungskräfte stärker einzubinden. Um die lokalen Einflüsse stärker zu betonen, wurden in jedem Land Netze eingerichtet. Ländernetze, die die Personalführung und das Bereichsmanagement einbinden, gibt es in Schweden, Belgien und den Vereinigten Staaten, Kontaktstellen für personelle Vielfalt gibt es in Frankreich und dem Vereinigten Königreich. Zu ihren Zielen gehört die erfolgreiche Umsetzung der weltweiten Maßnahmen für die Vielfalt auf lokaler Ebene, Austausch von Informationen und bewährten Verfahren sowie die Zusammenarbeit bei gemeinsamen Maßnahmen.

Mitarbeiternetze, die sich auf spezifische Bereiche der Vielfalt konzentrieren, stellen einen weiteren Teil der Maßnahme für Vielfalt dar. Obwohl sich die meisten europäischen Netze zurzeit um die Frauenfrage drehen, wird auch zur Behandlung der anderen Aspekte ermutigt. Mitte 2005 wurde ein Schwulen- und Lesbenverband der Beschäftigten gegründet, der Vorsitzende in Schweden und Frankreich hat. Hierüber erschien ein Artikel in Volvos weltweiter Zeitschrift, um ein breiteres Publikum über diesen Aspekt der Vielfalt zu informieren und um die Unterstützung der Firmenleitung für diesen Teil der Beschäftigten zu demonstrieren.

Ergebnisse

Die *Volvo-Gruppe* ist der festen Überzeugung, dass ihre Ziele für eine personelle Vielfalt und ihre Aktivitäten ihr Engagement für die in „*Die Welt von Volvo*“ beschriebenen Werte und die Verhaltensstandards aus dem Verhaltenskodex der *Volvo-Gruppe* beweisen. Die Beibehaltung einer hohen Integrität und des guten Rufes für soziale Verantwortung werden potenzielle Beschäftigte und Kunden als auch Aktionäre in deren Ansicht positiv beeinflussen. Dies wiederum wird eine positive Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben.

Die Umfrage über die Einstellungen der Beschäftigten in der *Volvo-Gruppe* im Jahr 2004 zeigte, dass in jedem Geschäftsbereich eine Mehrheit das Engagement für Vielfalt als gleichbleibend oder verbessert ansieht und das Bewusstsein für diese Maßnahme gestiegen ist.

Spezifisches Merkmal

Sexuelle Ausrichtung

Anwendungsbereich

Schweden / Europa

Beginn der Maßnahme

2003

Besonderheiten

- Vielfalt gehört zu den 7 wichtigsten Strategiefragen
- Lenkungsausschuss für Vielfalt unter Vorsitz des Geschäftsführers
- Länder- und Beschäftigtenetze sind Schlüssel zur Sensibilisierung und geben den Maßnahmen lokale Bindung
- Schwulen- und Lesbenetz der Beschäftigten im Jahr 2005.

„Aus wirtschaftlicher Sicht ist die Vielfalt wichtig. Volvo operiert weltweit und so ist die Fähigkeit, ein vielfältiges Personal anzuziehen, für unsere Wettbewerbsfähigkeit in allen Ländern und gegenüber allen Kunden von wesentlicher Bedeutung. Außerdem schafft die Vielfalt einen interessanteren und attraktiveren Arbeitsplatz. Das ist die Vorgehensweise von Volvo.“

Leif Johansson,
Präsident und Geschäftsführer
der Volvo-Gruppe

EUROPÄISCHES UNTERNEHMENS-TESTPANEL (EBTP) ERGEBNISSE DER KONSULTATION ZU VIELFALT UND NICHTDISKRIMINIERUNG AM ARBEITSPLATZ

Eröffnungsdatum: 14/06/2005
 Enddatum: 15/07/2005
 Insgesamt: 798 Antworten

EBTP – Nr.

Bitte geben Sie den Haupttätigkeitssektor des Unternehmens an (obligatorisch)

	% von Gesamt	
D – Herstellung	223	(27,8 %)
K – Grundstück- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen	103	(12,8 %)
G – Groß- und Einzelhandel; Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	100	(12,5 %)
F – Bau	84	(10,5 %)
I – Transport, Lagerung und Kommunikation	76	(9,5 %)
J – Finanzdienstleistungen	65	(8,1 %)
O – Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	49	(6,1 %)
E – Energie- und Wasserversorgung	33	(4,1 %)
H – Beherbergungs- und Gaststätten	27	(3,4 %)
N – Gesundheits- und Sozialwesen	26	(3,2 %)
C – Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	12	(1,5 %)

In welchem Land der EU/des EWR befindet sich der Hauptsitz des Unternehmens? (obligatorisch)

	% von Gesamt	
DE – Deutschland	125	(15,6 %)
NL – Niederlande	97	(12,1 %)
DA – Dänemark	92	(11,5 %)
PL – Polen	75	(9,3 %)
HU – Ungarn	49	(6,1 %)
IE – Irland	45	(5,6 %)
UK – Vereinigtes Königreich	45	(5,6 %)
BE – Belgien	44	(5,5 %)
CZ – Tschechische Republik	33	(4,1 %)
NO – Norwegen	31	(3,9 %)
PT – Portugal	24	(3,0 %)
FI – Finnland	23	(2,9 %)
SV – Schweden	23	(2,9 %)
AT – Österreich	17	(2,1 %)
ES – Spanien	17	(2,1 %)

FR – Frankreich	15	(1,9 %)
EL – Griechenland	14	(1,7 %)
LT – Litauen	12	(1,5 %)
SI – Slowenien	7	(0,9 %)
EE – Estland	4	(0,5 %)
IT – Italien	3	(0,4 %)
LV – Lettland	3	(0,4 %)
SK – Slowakei	0	0
IS – Island	0	0
MT – Malta	0	0
LU – Luxemburg	0	0
CY – Zypern	0	0

Anzahl der Beschäftigten (obligatorisch)

		% von Gesamt
50-249	196	(24,4 %)
500 +	187	(23,3 %)
10-49	157	(19,6 %)
1-9	134	(16,7 %)
250-499	93	(11,6 %)
0	31	(3,9 %)

In wie vielen Ländern der Europäischen Union – von Ihrem Land abgesehen – vertreiben Sie regelmäßige Produkte und Dienstleistungen? (obligatorisch)

		% von Gesamt
0	299	(37,2 %)
5 +	177	(22,2 %)
2-3	110	(13,7 %)
1	84	(10,5 %)
4-5	56	(7,0 %)

Fragen

1. Wie würden Sie die Lage in Ihrem Unternehmen in Bezug auf eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik und -praxis beschreiben? (nur eine Antwort möglich)

		% von Gesamt
Es gibt keine Politik oder Praxis dieser Art.	403	(50,2 %)
Eine entsprechende Politik und Praxis wird bereits seit längerem verfolgt (mehr als fünf Jahre) und laufend aktualisiert/verbessert.	163	(20,3 %)
Eine diesbezügliche Politik und Praxis ist in jüngster Zeit umgesetzt worden (innerhalb der letzten fünf Jahre).	106	(13,2 %)
Wir sind bei der Umsetzung einer entsprechenden Politik, es muss jedoch noch mehr getan werden.	67	(8,3 %)
Wir entwickeln gerade ein an Konzept für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz.	54	(6,7 %)

1a) Könnten Sie uns erläutern, warum keine entsprechende Politik und Praxis verfolgt wird?
(mehrere Antworten möglich)

	% von Gesamt	
Bei Einstellungen und Beförderungen sehen wir nur nach der Qualifikation.	283	(35,2 %)
Wir haben uns mit der Frage der Vielfalt noch nicht genauer befasst.	114	(14,2 %)
Wir sind zwar damit befasst, sehen aber keine besonderen Wettbewerbsvorteile.	60	(7,5 %)
Uns fehlt die Erfahrung auf diesem Gebiet.	41	(5,1 %)
Wir benötigen mehr Informationen dazu.	38	(4,7 %)
Wir wissen nicht so recht, was personelle Vielfalt eigentlich bedeutet.	38	(4,7 %)
Sonstiges – bitte angeben:	28	(3,5 %)
Uns fehlen die Mittel dazu.	21	(2,6 %)

2. Welche Aspekte der Vielfalt bzw. Diskriminierungsmerkmale betreffen diese Maßnahmen?
(mehrere Antworten möglich)

	% von Gesamt	
Geschlecht	340	(42,3 %)
Alter	314	(39,1 %)
Nationalität	262	(32,6 %)
Behinderung	250	(31,1 %)
Rasse oder ethnische Herkunft	244	(30,4 %)
Religion oder Weltanschauung	203	(25,3 %)
Sprache	154	(19,2 %)
Sexuelle Ausrichtung	150	(18,7 %)
Sonstiges – bitte angeben:	40	(5,0 %)

3. Wirken sich die Maßnahmen zur Vielfalt am Arbeitsplatz positiv auf Ihr Unternehmen aus?

	% von Gesamt	
Ja	418	(52,1 %)
Nein	87	(10,8 %)

4. Welchen Nutzen kann Ihrer Erfahrung und/oder Erwartung nach eine durch Vielfalt gekennzeichnete Belegschaft einem Unternehmen bringen? (mehrere Antworten möglich)

	% von Gesamt	
Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir und/oder Gewinnung hoch qualifizierter Mitarbeiter	342	(42,6 %)
Vorteile für den Ruf oder das Image des Unternehmens oder seine Beziehung zur Gesellschaft	307	(38,2 %)
Engagement für Gleichstellung und Vielfalt als Unternehmenswerte	284	(35,4 %)
Innovation und Kreativität	211	(26,3 %)
Größere Motivation und Effizienz	196	(24,4 %)
Einhaltung von Rechtsvorschriften /Vermeidung von Geldbußen oder anderen Sanktionen	189	(23,5 %)
Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen	137	(17,1 %)
Wirtschaftlichkeit und Rentabilität	134	(16,7 %)
Geschäftsmöglichkeiten auf einer breiteren Kundenbasis	127	(15,8 %)
Größere Kundenzufriedenheit und höheres Dienstleistungsniveau	124	(15,4 %)
Sonstiges – bitte angeben:	22	(2,7 %)

5. Auf welche Bereiche konzentrieren sich im Großen und Ganzen Ihre an Vielfalt orientierten Maßnahmen in der Praxis? (mehrere Antworten möglich)

	% von Gesamt	
Humanressourcen (z. B. Einstellung, Auswahl, Bindung, berufliches Weiterkommen, Schulungen, Verbände, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben)	436	(54,3 %)
Unternehmenskultur	262	(32,6 %)
Gesellschaftliches Engagement und Sensibilisierung	157	(19,6 %)
Absatz und Kundendienst	102	(12,7 %)
Marketing und Kommunikation	91	(11,3 %)
Sonstiges – bitte angeben:	17	(2,1 %)

6. Findet eine regelmäßige Überwachung und Bewertung Ihrer Maßnahmen statt, um deren Ergebnisse und Auswirkungen zu messen?

	% von Gesamt	
Nein	368	(45,8 %)
Ja	166	(20,7 %)

6a) Stützen Sie sich bei der Überwachung und Bewertung der Maßnahmen auf Daten über die Zusammensetzung Ihrer Belegschaft?

	% von Gesamt	
Ja	129	(16,1 %)
Nein	35	(4,4 %)

7. Setzt das Unternehmen besondere an der Vielfalt ausgerichtete Ziele bei der Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern aus bestimmten unterrepräsentierten Gruppen?

	% von Gesamt	
Nein	454	(56,5 %)
Ja	91	(11,3 %)

7a) Bitte geben Sie die Zielgruppen an:

	% von Gesamt	
Geschlecht	50	(6,2 %)
Alter	38	(4,7 %)
Behinderung	28	(3,5 %)
Rasse oder ethnische Herkunft	24	(3,0 %)
Nationalität	22	(2,7 %)
Sprache	15	(1,9 %)
Religion oder Weltanschauung	12	(1,5 %)
Sexuelle Ausrichtung	5	(0,6 %)
Sonstige – bitte angeben:	2	(0,2 %)

8. Stehen für Maßnahmen für Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz eigene finanzielle Mittel bzw. ein eigener besonderer Haushalt zur Verfügung?

	% von Gesamt	
Nein	494	(61,5 %)
Ja	49	(6,1 %)

9. Wo liegt Ihrer Ansicht nach die **größte** praktische Herausforderung bei der Behandlung von Fragen der Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz? (nur eine Antwort möglich)

	% von Gesamt	
Mangel an Informationen und fehlendes Bewusstsein	162	(20,2 %)
Schwierigkeit, die Ergebnisse der auf Vielfalt ausgerichteten Maßnahmen zu messen	161	(20,0 %)
Diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen	132	(16,4 %)
Erforderliche Fachkenntnisse und Fertigkeiten	88	(11,0 %)
Engagement der Führungskräfte/Führungsverpflichtung	79	(9,8 %)
Sonstiges – bitte angeben:	70	(8,7 %)
Zeit	41	(5,1 %)
Zu diesem Zweck bereitgestellte Finanzmittel	27	(3,4 %)

9a) Wo liegt Ihrer Ansicht nach die **zweitgrößte** praktische Herausforderung bei der Behandlung von Fragen der Vielfalt und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz? (nur eine Antwort möglich)

	% von Gesamt	
Mangel an Informationen und fehlendes Bewusstsein	164	(20,4 %)
Schwierigkeit, die Ergebnisse der auf Vielfalt ausgerichteten Maßnahmen zu messen	129	(16,1 %)
Erforderliche Fachkenntnisse und Fertigkeiten	119	(14,8 %)
Diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen	100	(12,5 %)
Zeit	75	(9,3 %)
Engagement der Führungskräfte/Führungsverpflichtung	68	(8,5 %)
Zu diesem Zweck bereitgestellte Finanzmittel	56	(7,0 %)
Sonstiges – bitte angeben:	42	(5,2 %)

10. Welches sind Ihre Hauptinformationsquellen in Fragen der Vielfalt am Arbeitsplatz? (mehrere Antworten möglich)

	% von Gesamt	
Arbeitgeberverbände oder entsprechende Netze	376	(46,8 %)
Andere Unternehmen	239	(29,8 %)
Nationale Behörden	206	(25,7 %)
Handelskammern	129	(16,1 %)
Europäische Kommission	109	(13,6 %)
Betriebsräte oder Gewerkschaften	101	(12,6 %)
Sonstige – bitte angeben:	99	(12,3 %)

11. Von welchen Akteuren würden Sie sich mehr Informationen über die Vorteile der Vielfalt am Arbeitsplatz wünschen? (mehrere Antworten möglich)

	% von Gesamt	
Arbeitgeberverbände oder entsprechende Netze	313	(39,0 %)
Nationale Behörden	306	(38,1 %)
Handelskammern	217	(27,0 %)
Europäische Kommission	164	(20,4 %)
Andere Unternehmen	141	(17,6 %)
Betriebsräte oder Gewerkschaften	81	(10,1 %)
Sonstige – bitte angeben:	47	(5,9 %)

12. Die Regelungen und Rechtsvorschriften auf dem Gebiet der Vielfalt am Arbeitsplatz sind Ihrer Meinung nach

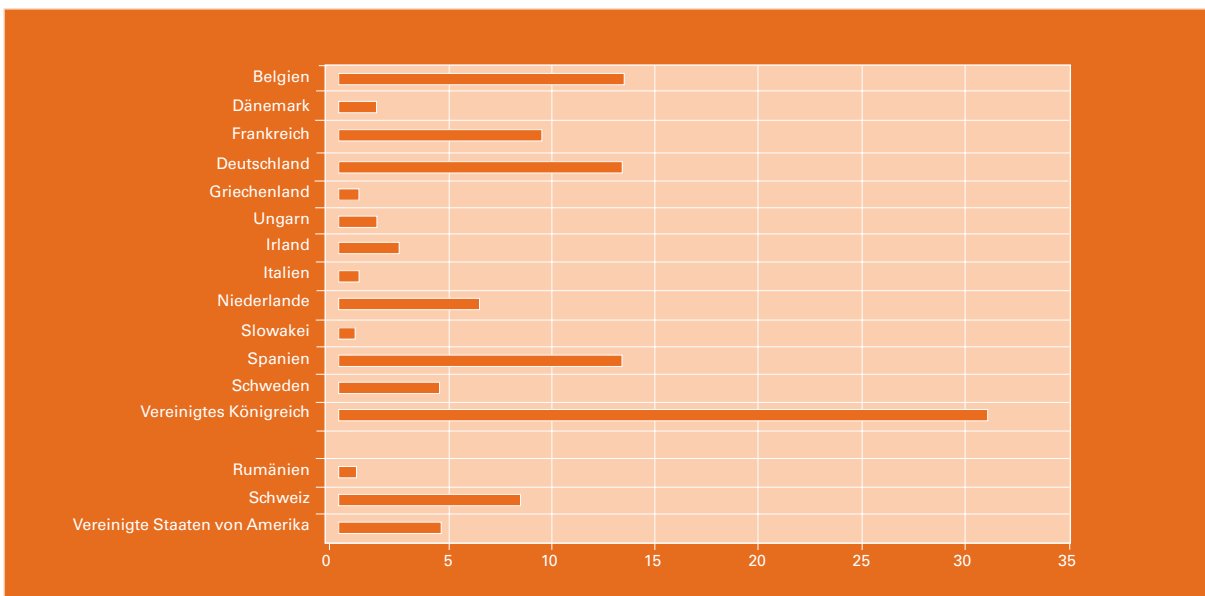
	% von Gesamt	
Angemessen	331	(41,2 %)
Keine Meinung	184	(22,9 %)
Überzogen	147	(18,3 %)
Unzureichend – es muss mehr getan werden	124	(15,4 %)

13. Die bewusstseinsbildenden Maßnahmen auf dem Gebiet der Vielfalt am Arbeitsplatz sind Ihrer Ansicht nach

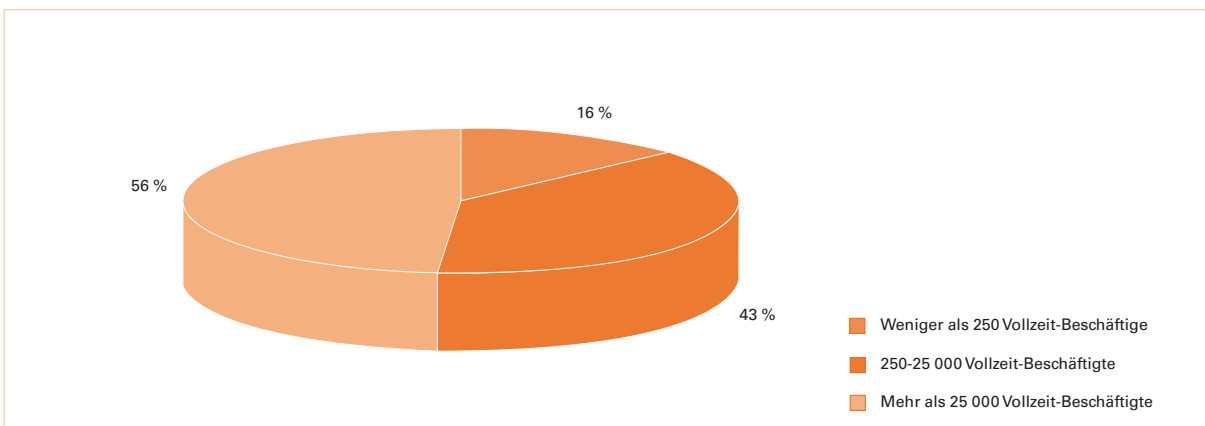
	% von Gesamt	
Unzureichend – es muss mehr getan werden	359	(44,7 %)
Angemessen	223	(27,8 %)
Keine Meinung	151	(18,8 %)
Überzogen	55	(6,8 %)

ÜBERBLICK ÜBER DIE ANTWORTEN AUF DEN FRAGEBOGEN „GESCHÄFTSNUTZEN VON VIELFALT – BEWÄHRTE VERFAHREN AM ARBEITSPLATZ“

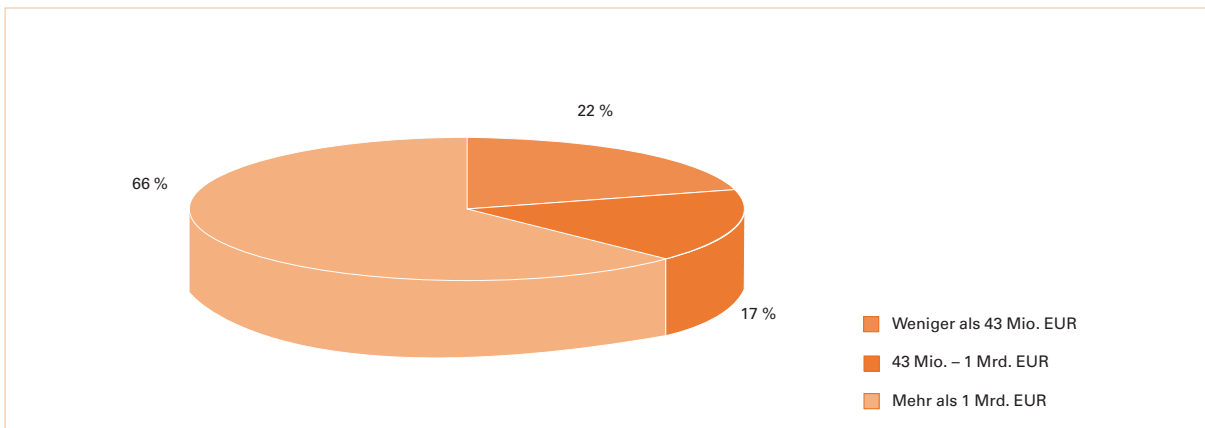
- I. Gesamtzahl der eingegangenen Fragebögen = 121
- II. Geografische Verteilung der antwortenden Unternehmen pro Land



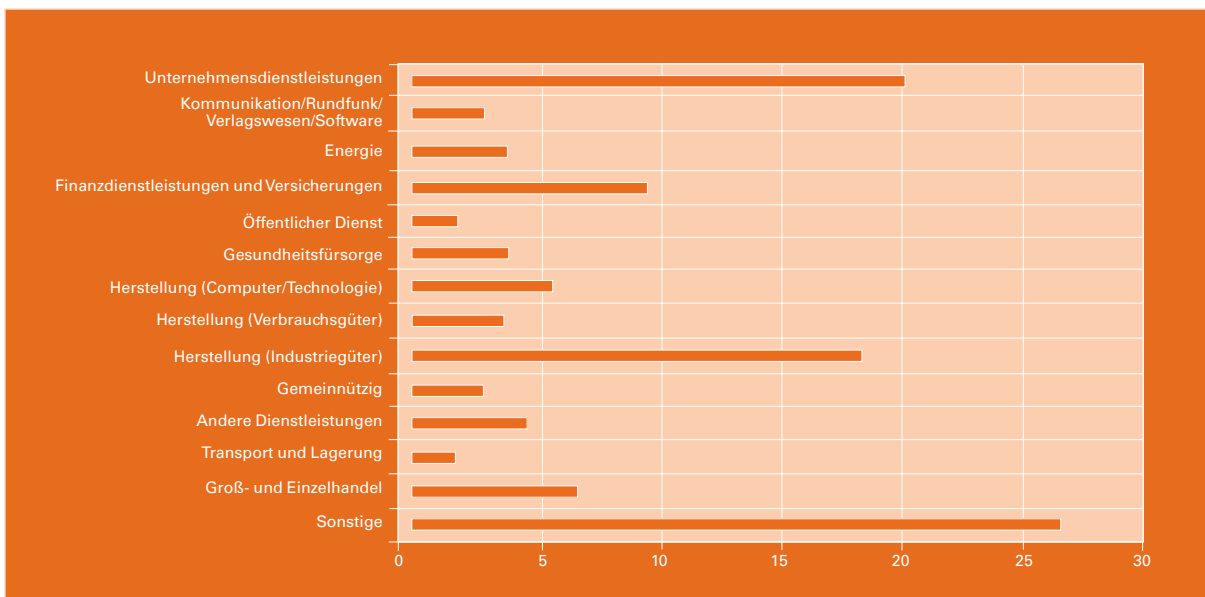
- III. Antworten nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)



IV. Antworten nach Unternehmensgröße (Umsatz)

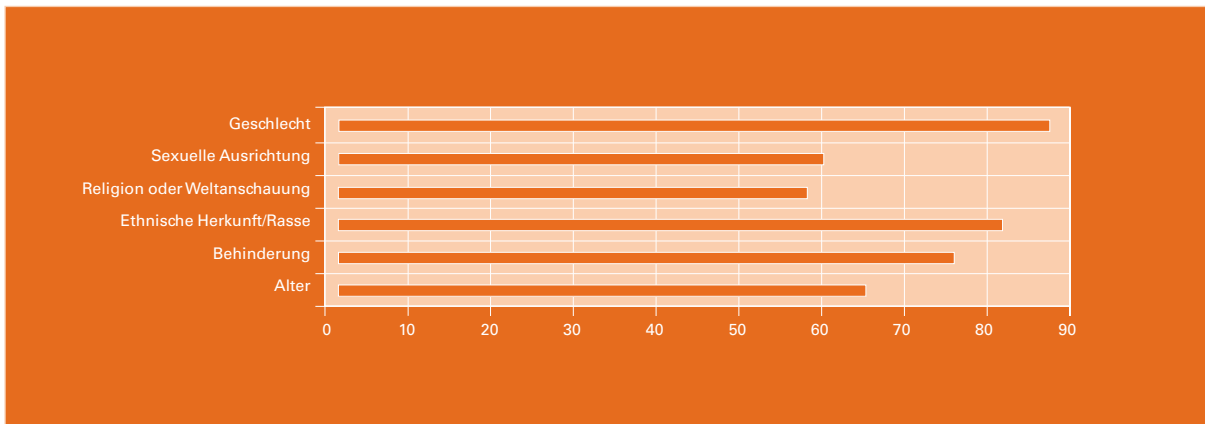


V. Antworten nach Sektor / Hauptgeschäftsbereich



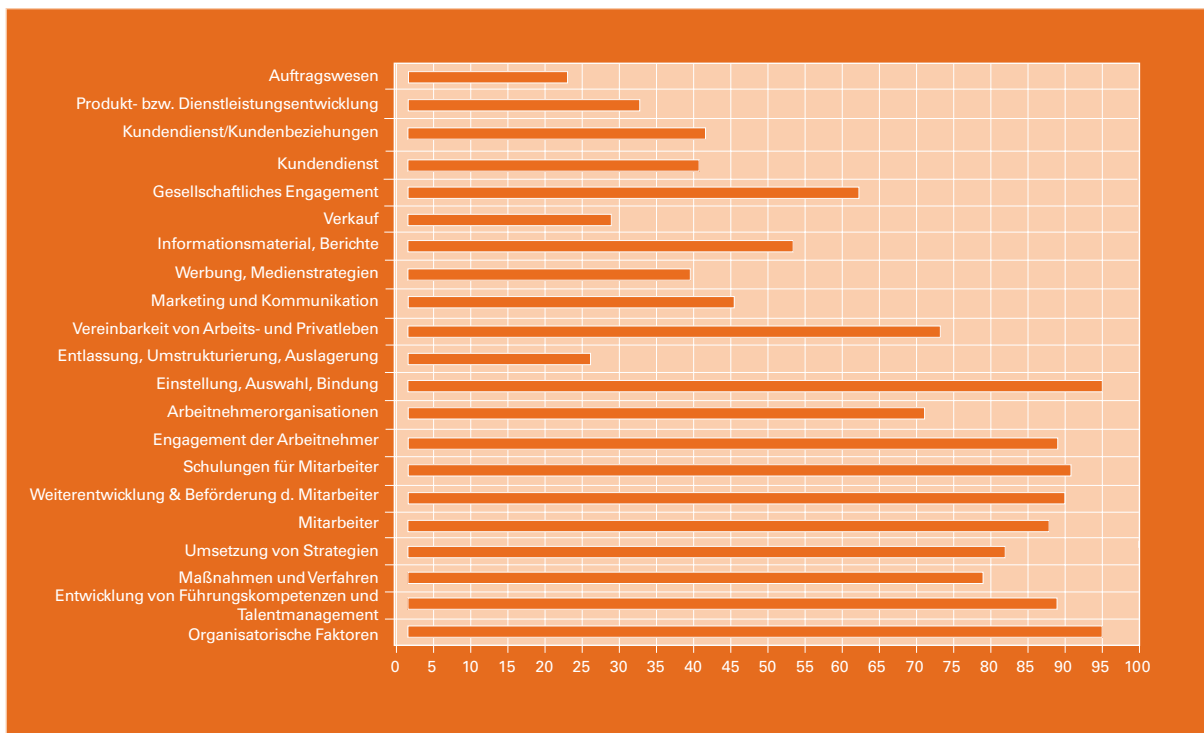
VI. Aspekt der personellen Vielfalt

Welcher der folgenden Aspekte der Vielfalt / Diskriminierungsmerkmale soll mit der Initiative behandelt werden?



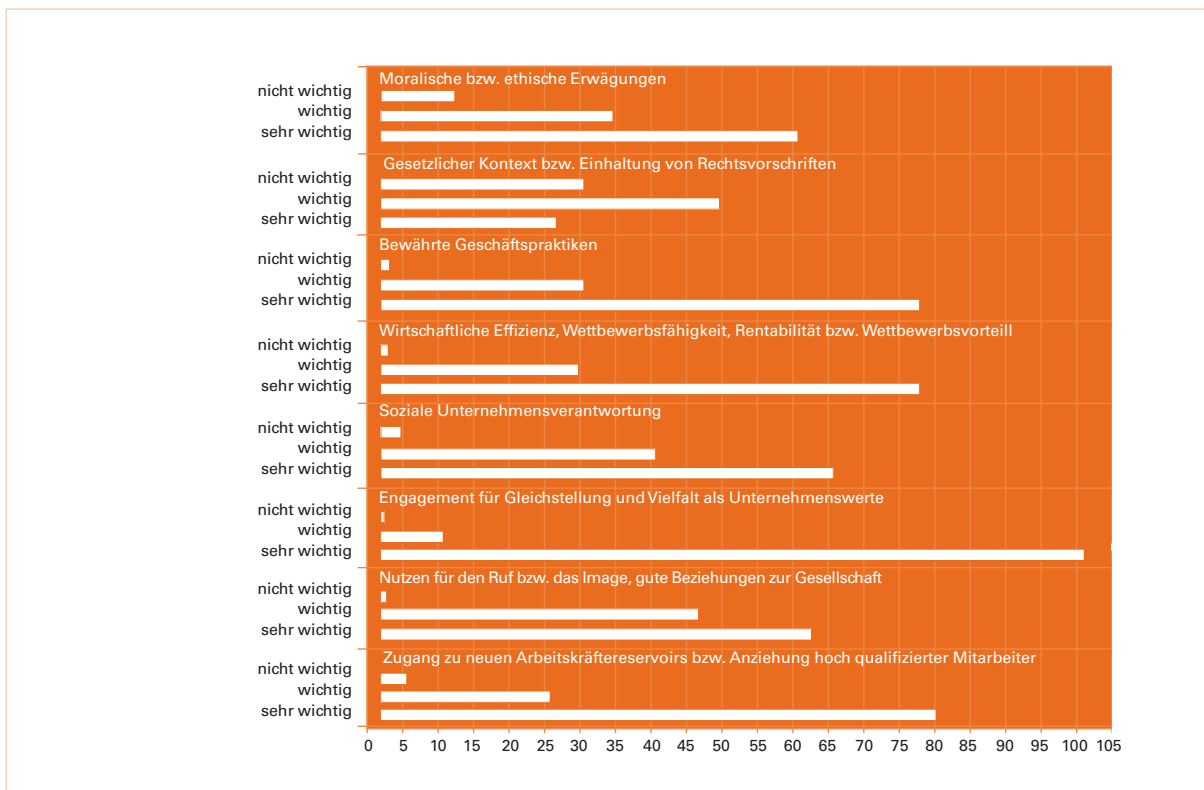
VII. Bereiche, in denen Initiativen zur personellen Vielfalt durchgeführt werden

Auf welchen der folgenden Bereiche bezieht sich die Initiative?

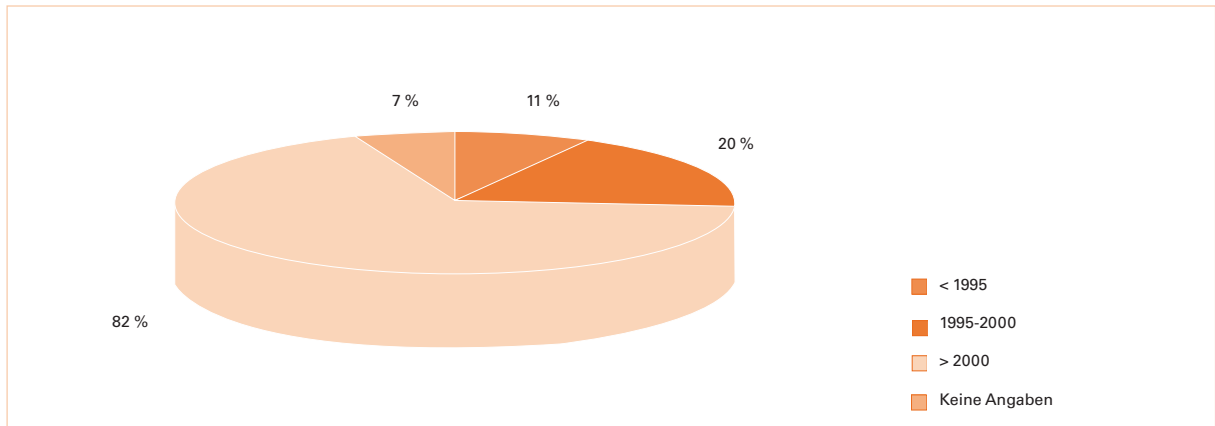


VIII. Wichtigste Herausforderungen für das Unternehmen und Gründe für die Initiativen für Vielfalt am Arbeitsplatz

Aus welchen Gründen hat Ihr Unternehmen eine Initiative für Vielfalt am Arbeitsplatz eingerichtet?



IX. Beginn der Initiativen für personelle Vielfalt im Unternehmen



LISTE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

AB Volvo	Schweden	Deutsche Telekom	Deutschland
ABB	Schweiz	Diageo plc	Vereinigtes Königreich
Accenture (UK) Ltd	Vereinigtes Königreich	Dow Chemical Company	Schweiz
Adecco Group	Frankreich	DSM	Niederlande
ADICE	Frankreich	Dublin Bus (Bus Átha Cliath)	Irland
Ahold	Vereinigte Staaten von Amerika	EADS	Niederlande
Air Products plc	Vereinigtes Königreich	Enel SpA	Italien
Alfa Laval	Schweden	European Chemical Transport Association (ECTA)	Belgien
Amos Recruitment and Training Ltd	Vereinigtes Königreich	European Petrochemical Association (EPCA)	Belgien
APCO Worldwide	Europa	European Space Agency	Frankreich
Asfodep	Frankreich	Ford Motor Company (Europe)	Vereinigtes Königreich
Avon Cosmetics	Spanien	GE	Ungarn
Banesto	Spanien	Getronics	Niederlande
Barclays Bank Plc	Vereinigtes Königreich	Goldman Sachs International	Vereinigtes Königreich
BASF AG	Deutschland	Grupo Santander	Spanien
Bertelsmann AG	Deutschland	Grupo VIPS	Spanien
BOC Group plc	Vereinigtes Königreich	Guidant Europe	Belgien
Booz Allen Hamilton	Frankreich	Hewlett-Packard	Belgien
British Airways	Vereinigtes Königreich	IBM	Global
BT	Vereinigtes Königreich	INSA	Spanien
Cargill Inc	Belgien	Intel Ireland Ltd	Irland
Caterpillar SARL	Schweiz	IVADIS	Spanien
Centrica plc	Vereinigtes Königreich	Janssen Pharmaceutica	Belgien
Chamber of Shipping	Vereinigtes Königreich	KBL AG	Schweiz
Citibank	Belgien	King's Kurry AG (Ltd)	Schweiz
Coco-Mat	Griechenland	KPMG LLP UK	Vereinigtes Königreich
Condis Supermercats SA	Spanien	Linklaters	Vereinigtes Königreich
DaimlerChrysler AG	Deutschland	L'Oreal	Frankreich
Danfoss A/S	Dänemark	Manchalan SA	Spanien
Danone Group	Frankreich	McKinsey & Company	Global
Danske Bank	Dänemark	Metro AG	Deutschland
De Post – La Poste	Belgien	Miguel Torres SA	Spanien
Delhaize Group	Belgien	Miracles by Appointment	Niederlande
Deloitte & Touche LLP	Vereinigtes Königreich	Mondi Business Paper SCP	Slowakei
Deutsche Bank AG	Deutschland	National School of Government	Vereinigtes Königreich
Deutsche Lufthansa AG	Deutschland		
Deutsche Post World Net	Deutschland		

NHS Leadership Centre	Vereinigtes Königreich	Symantec	Irland
Novartis Farmaceutica SA	Spanien	Tesco plc	Vereinigtes Königreich
Novartis Pharma AG	Schweiz	Tetra Pak	Schweden
Opportunity Now	Vereinigtes Königreich	The Gallup Organization	Deutschland
PA Consulting Group	Vereinigtes Königreich	TMB (Transports Metropolitans de Barcelona)	Spanien
Pfizer Deutschland GmbH	Deutschland	TNT	Niederlande
PricewaterhouseCoopers	Vereinigtes Königreich	Total	Frankreich
Randstad Belgium nv/sa	Belgien	UBS	Schweiz
Royal Dutch Shell	Vereinigtes Königreich	Unilever plc	Vereinigtes Königreich
Royal Mail	Vereinigtes Königreich	Unión Fenosa	Spanien
Royal Philips International BV	Niederlande	Volkswagen Financial Services AG	Deutschland
SAP AG	Europa	Volvo Car Corporation	Schweden
Schneider-Ross Ltd	Vereinigtes Königreich	Washington Quality Group	Spanien
Standard Life Group	Vereinigtes Königreich	Yorkshire Forward	Vereinigtes Königreich
Strategic Decisions Group	Vereinigte Staaten von Amerika		

Europäische Kommission

Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2005 – 62 S. – 21 x 29,7 cm

ISBN 92-79-00238-4

VERKAUF UND ABONNEMENTS

Die kostenpflichtigen Veröffentlichungen des Amtes für Veröffentlichungen sind bei unseren Verkaufsstellen in zahlreichen Ländern der Erde erhältlich oder dort zu bestellen. Das Verzeichnis dieser Stellen können Sie erhalten:

- über die Internet-Seite des Amtes für Veröffentlichungen (<http://publications.eu.int/>),
- über die Faxnummer (352) 29 29-42758.



Amt für Veröffentlichungen

Publications.eu.int

ISBN 92-79-00238-4



9 789279 002380