



Eine Initiative der Europäischen Union

# Vielfalt am Arbeitsplatz

8 Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen



Für Vielfalt



Gegen Diskriminierung

# Vorwort

Diese Broschüre soll Eigentümern und Geschäftsführern von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) dabei behilflich zu sein, Strategien und Ansätze für mehr Vielfalt am Arbeitsplatz in ihren Betrieben einzuführen. Solch ein Diversity-Konzept soll in Übereinkunft mit ihrer sich entwickelnden Geschäftsstrategie und mit deren „Bedürfnissen“ geschehen. Diese Leitlinien sind sehr flexibel konzipiert und allgemein gehalten, so dass sie bei der Mehrheit der KMUs angewendet werden können, und zwar unabhängig vom Sektor oder Standort. Sie sind hauptsächlich dafür gedacht, Abläufe zu formalisieren damit Personalprobleme vermieden werden, mehr Zeit zu gewinnen und die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Die im Folgenden erläuterten 8 Schritte für eine Diversity-Strategie für KMUs müssen nicht der Reihenfolge nach betrachtet werden. Der erste Punkt ist zunächst eine Einführung in die darauf folgenden Themen.



# 1. Analyse

## Denken Sie etwas über Ihren Betrieb nach – was sind seine Stärken, Schwächen, Probleme und Bedürfnisse?

Forschungsergebnisse zeigen, dass sich nur sehr wenige Eigentümer/Geschäftsführer von KMUs mit der Entwicklung ihres Betriebes auseinandersetzen, da sie ständig aktiv in das Tagesgeschäft eingebunden sind. Bevor Sie anfangen, Richtlinien für Vielfalt am Arbeitsplatz einzuführen, sollten Sie Folgendes in Betracht ziehen bzw. erörtern:

- >> Was stärkt diesen Betrieb? Was schwächt diesen Betrieb?
- >> Welche Probleme hat es in letzter Zeit innerhalb dieses Betriebes gegeben?
- >> Holen wir das meiste aus unseren Managern und unserer Belegschaft heraus?
- >> Besteht das richtige Verhältnis zwischen Fähigkeiten und Berufserfahrung, um den Erfordernissen des Betriebes und des Marktes gerecht zu werden?
- >> Ermöglicht mein Führungsstil anderen, Verantwortung zu übernehmen und leistungsfähig zu sein?
- >> Wie facettenreich ist der Markt? Wird die Vielfalt am Arbeitsplatz größer oder kleiner mit den demographischen, technischen und lebensstilabhängigen Veränderungen? Reagieren wir darauf?
- >> Wie vielfältig ist die Belegschaft? Gibt es z. B. verschiedene Merkmale, Arbeitsstile, -ansätze und -praktiken sowie neue Problemlösungswege?
- >> Wie sehen wir die Gleichstellungsgesetze (die aufgrund von ethnischer Herkunft, Alter, Behinderung, sexueller Orientierung, Religion und Weltanschauung)? Bedeuten sie eine Einmischung in den Betrieb oder ermöglichen sie Veränderungen?

## 2. Personalgewinnung

### Rücken Sie davon ab, Personalentscheidungen aufgrund von persönlichen Werten und des „Bauchgefühls“ zu treffen

„Ich habe mich früher viel zu sehr damit beschäftigt, ob ich die Person und ihren Charakter mag und nicht so sehr damit, ob sie wohl in der Lage wäre, den Job zu machen...“

Forschungen haben ergeben, dass schlechte Ergebnisse oftmals daraus resultieren, dass der Geschäftseigentümer zu großen Wert auf seine persönlichen Wertvorstellungen, seine eigene Meinung und Überzeugungen legt. Persönliche Werte können zu kostspieligen Fehlern bei der Personaleinstellung und vor allem auch zu Diskriminierung führen (ob es Ihnen bewusst ist oder nicht). Dies kann Problemen mit dem Gesetz zur Folge haben, was Ihrem Betrieb ein Ende setzen könnte.

#### Wie man vorgeht (Einstellungsprozess):

- >> Bestimmen Sie, welche Fähigkeiten, welches Wissen und welche Erfahrung in Ihrem Betrieb für eine bestimmte Stelle benötigt werden
- >> Erstellen Sie eine „Stellenbeschreibung“ mit den nötigen Anforderungen an die Person, die die Fähigkeiten und Erfahrung umreißt, die für diese Stelle erforderlich sind
- >> Stellen Sie sicher, dass die Stellenbeschreibung keine Person aufgrund seines/ihrer ethnischen Hintergrunds, religiösen Glaubens, Geschlechts, sexueller Orientierung, Alter oder Behinderung ausschließt
- >> Passen Sie Ihre Methoden so an, dass sich auch Menschen mit Behinderungen angesprochen fühlen und ermutigt werden, sich zu bewerben
- >> Vermeiden Sie ausschließlich „Mund-zu-Mund“-Einstellungsprozesse. Ziehen Sie zusätzlich eine Reihe von Anwerbungsmethoden in Betracht, z. B. durch das Arbeitsamt; lokale oder kommunale Zeitungen; Schulen, Universitäten; soziale Organisationen; private Arbeitsvermittler; schwarze Bretter in Einzelhandelsgeschäften; Webseiten/Internet



- >> Geben Sie an, dass Ihnen Bewerbungen von allen Teilen der Gemeinschaft willkommen sind
- >> Geben Sie in Stellenbeschreibungen keine Altersbegrenzungen (oder auch Altersspannen) an
- >> Sprechen Sie mit potentiellen Kandidaten locker und ungezwungen über die Arbeit. Dies wird Ihnen dabei helfen, jene Personen zu involvieren, die sich evtl. über ihr Alter, Geschlecht und/oder Behinderungen/Beeinträchtigungen, etc. Gedanken machen

**Vorteile:**

Eine bessere Abstimmung zwischen Ihren Betriebsbedürfnissen, Arbeitsaufgaben und dem Mitarbeiterprofil. Dies kann auch dazu führen, dass die Mitarbeiter besser gehalten werden und mehr Innovation stattfindet.

**Beispiel:**

KMU Fallstudie:

Eine kleine Hightechfirma sah sich mit der Wettbewerbssituation konfrontiert, gutes Personal von großen, bekannten Firmen innerhalb des Sektors abzuwerben. Als Antwort darauf erweiterte die Firma ihre Einstellungsarten und distanzierte sich von der „Mund-zu-Mund“-Methode. Das führte zu einer formellen Stellenbeschreibung für noch offene Stellen (mit einem Input der derzeitigen Mitarbeiter) und dazu, dass die Firma einen Auswahlprozess basierend auf einem Punktesystem entwickelte. Dieses System glich die Stellenausschreibung mit dem persönlichen Bewerberprofil ab.

## 3. Neue Märkte

### Erkunden Sie neue/potentielle Märkte

Kundenvielfalt setzt Mitarbeitervielfalt voraus – und zwar nicht nur bezüglich Alter, ethnischer Herkunft und Fähigkeiten. Sie sollte auch die sich verändernden Motivationen und Lebensstile des Marktes widerspiegeln – in jeglicher Form.

Die Forschung zeigt, dass viele KMUs eingeschränkt werden, weil sie sich auf ihren bisher existierenden Markt konzentrieren. Das bedeutet, dass diese Firmen in einem ihnen bereits bekannten und damit begrenzten Markt agieren und ihre Aktivitäten nicht auf neue Märkte ausdehnen, um Vorteile daraus zu ziehen. Das ist das Ergebnis von bereits etablierten Geschäftsroutinen und weist auf einen Mangel an interner Vielfalt hin, der wiederum die Entwicklung neuer Ideen bremst.



### Wie man vorgeht:

- >> Erkennen Sie die Vielfalt und das Ausmaß des potentiellen Marktes, den Sie ansprechen können (Altersspanne, sexuelle Orientierung, ethnischer Hintergrund, Behinderung)
- >> Erforschen Sie die Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen innerhalb des potentiellen Marktes
- >> Bitten Sie um Feedback seitens der Klienten/Kunden quer durch die Zielmärkte hindurch und entwickeln Sie Werbematerial, das für alle zugänglich ist
- >> Erkennen Sie mögliche Vorteile, indem Sie Persönlichkeit, Alter, Hintergrund und Stil des Kundenservicepersonals mit Kunden/Klienten abgleichen
- >> Entdecken und benutzen Sie die Möglichkeiten der neuen Medien (z. B. „Pod Casting“, lokale Zeitschriften, gesellschaftliche Gruppen), um die Vermarktung auf neue Gruppen abzustimmen
- >> Ziehen Sie Aus- und Weiterbildungen Ihrer Mitarbeiter und eine Zertifizierung Ihres Betriebes für anerkannte Qualifikationen in der Zusammenarbeit mit besonderen Gruppen in Betracht (z. B. Zeichensprache)

### Vorteile:

Erhöhte Zugangsmöglichkeiten zu neuen Märkten, mit der Chance auf Produkt- und Serviceentwicklung sowie auf Diversifizierung.

### Beispiel:

KMU Fallstudie:

Ein Büromöbellieferant vollzog einen „dramatischen Umdenkprozess“ bzgl. einer schon vorher existierenden (aber „bisher nicht angezapften“) asiatischen Kundengruppe. Ein neuer, zentrierter Marketingansatz ergab dann einen Anstieg von 200% auf diesem Markt.

## 4. Bedürfnisse Ihrer Kunden/Klienten

### Stellen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden/Klienten in den Vordergrund Ihrer Geschäftsstrategie und Ihres Planungsprozesses

Dies wird gewährleisten, dass diese breite Kunden- bzw. Klientenvielfalt im Planungsprozess reflektiert wird. Das verlangt aber auch von Ihrem Betrieb, sich zu überlegen, wie man am besten auf diese Bedürfnisse reagiert (bzgl. Mitarbeiterprofil, Mitarbeiterkreativität, Einstellungen und Meinungen der Belegschaft sowie Weiterbildungs- und Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter)

#### Wie man vorgeht:

- >> Lassen Sie die Ergebnisse der Marktforschung zum Thema Vielfalt direkt in die Produkt- und Serviceentwicklung einfließen
- >> Entwickeln Sie zugängliche externe Kommunikationssysteme, die Feedback und neue Ideen der (schon existierenden, aber auch neuen) Kunden/Klienten zulassen. Bauen Sie dieses Feedback in einen regelmäßig stattfindenden Geschäftsrückblick mit ein

#### Vorteile:

Eine sich entwickelnde Geschäftsstrategie, die die (wechselnden) Bedürfnisse der Kunden und Klienten widerspiegelt

#### Beispiel:

KMU Fallstudie:

Eine Buchführungsfirma entwickelte ihre Kundenansprache durch einen halbjährlichen strategischen Geschäftsrückblick (verbunden mit einem Geschäftsplan), in dem beurteilt wurde, wie gut das Geschäft den vorausgehenden Plan erfüllte und außerdem noch erforderliche Änderungen identifizierte. Dieser ganze Prozess beginnt mit einer jährlich durchgeführten Umfrage bei den Klienten. Diese Umfrage befasst sich mit der Kundenzufriedenheit; der Prozess an sich wird fortgeführt durch regelmäßige informelle Diskussionen/Konsultationen mit den Klienten bzgl. ihrer Zufriedenheit.

## 5. Interne Kommunikation

### Entwickeln Sie starke interne Kommunikationssysteme

Oftmals wird die der Erfolg von KMUs durch schlechte oder fehlende Kommunikation zwischen den Eigentümern/Geschäftsführern und den Mitarbeitern beeinträchtigt. Daher sollten starke interne Kommunikationssysteme entwickelt werden, um den „freien Fluss“ von Ideen, Wissen, Information und Lösungen zu ermöglichen und zu fördern.

#### Wie man vorgeht:

- >> Regelmäßig stattfindende Teammeetings – diese können einen geschäftlichen oder einen sozialen Fokus haben. Stellen Sie aber sicher, dass alle die Möglichkeit haben, daran teilzunehmen, d.h. dass es keine zeitlichen oder ortsbedingten Hindernisse gibt. Es ist auch wichtig, Sitzungen durch eine abgesprochene Tagesordnung zu strukturieren, die vorher schon in Umlauf gebracht wird, damit eine faire und gleichberechtigte Diskussion ermöglicht wird.
- >> Lassen Sie zu, dass Ihre Mitarbeiter – wenn nötig anonym – ihre Ideen schriftlich oder mündlich einbringen (z. B. durch Schwarze Bretter oder Zettelkästen). Ermutigen Sie sie auch, dies wahrzunehmen
- >> Nutzen Sie ein Bewertungssystem für Ihre Mitarbeitergespräche
- >> Stellen Sie die Vertraulichkeit in der Mitarbeiterkommunikation sicher

#### Vorteile:

Anerkennung (und Anwendung) der innerbetrieblichen Vielfalt von Ideen, Wissen, die es innerhalb des Betriebs gibt, sowie erhöhte Einbindung und größeres Engagement der Mitarbeiter.

#### Beispiel:

KMU Fallstudie:

Die Einführung eines internen Kommunikationssystems innerhalb einer männlich dominierten Herstellerfirma ermöglichte allen Arbeitnehmern ihre Ideen und Bedenken zu äußern. Im Intranet wurde eine einfaches anonymes Diskussionsforum eingerichtet (dort wurde eine Lösung für flexible Arbeitszeiten für Mitarbeiter mit Kindern gemeinsam erarbeitet).

## 6. Image/Reputation

### **Nutzen Sie Ihr Engagement für Vielfalt als ein unternehmerisches Instrument für Ihre Reputation, PR und Auftragsgewinnung (v.a. von größeren Firmen oder von einer Firma aus dem öffentlichen Sektor)**

Forschungsergebnisse zeigen, dass große Firmen und öffentliche Einrichtungen bei der Auftragsvergabe immer öfter von KMUs verlangen, Informationen über ihre Gleichstellungs- und Diversity-Politik einzureichen. Es hat sich gezeigt, dass eine solche Unternehmenspolitik den KMUs hilft, Arbeitsaufträge zu erhalten.

#### **Wie man vorgeht:**

Durch die Entwicklung einer formellen Diversity-Unternehmenspolitik – aber halten Sie diese einfach.

- >> Ein einseitiges, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern erarbeitetes Memo, das die Diversity-Ziele für das kommende Jahr festhält. Es sollte klar gestaltete Zielsetzungen enthalten (z. B. flexible Arbeitszeit an religiösen Feiertagen)
- >> Erstellen Sie einen Fortbildungsplan und schreiben Sie jede Fortbildung auf, die mit Diversity-Themen zu tun hat
- >> Benennen Sie genau die Maßnahmen, die Sie eingeführt haben, um neue Mitarbeiter auszuwählen und einzustellen
- >> Nehmen Sie Kernaussagen zu Diversity in Ihre Betriebsordnung oder die allgemeinen Betriebsrichtlinien auf, so wie Sie es vielleicht mit gesundheits- und sicherheitsrelevanten Themen handhaben
- >> Erheben und speichern Sie Informationen über Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden. Nehmen Sie dies als Basis für Ihre Strategie und evaluieren und reflektieren Sie jährlich, inwieweit Sie Ihrem Ziel von größerer Vielfalt näher gekommen sind. Für viele EU-Mitgliedstaaten ist die Erfassung persönlicher Daten jedoch ein sehr sensibles Thema und in der Tat gibt es viele Länder, in denen Arbeitgeber solche Daten nicht erheben



**Vorteile:**

Vermehrte Anbindung an lokale/nationale/internationale Lieferketten und verbesserte Geschäftschancen.

**Beispiel:**

KMU Fallstudie:

Eine Vermessungsfirma fand heraus, dass sie sich einer Überprüfung zum Thema Vielfalt in der Belegschaft und der bestehenden Kundenbasis unterziehen muss, wenn sie der bevorzugte Lieferant einer lokalen Behörde werden möchte. Da sie eine solche Politik noch nicht eingeführt hatten, war der Aufwand für diesen Ausschreibungsprozess viel größer als erwartet.

## 7. Evaluierung

### **Evaluieren Sie mögliche Kosten und Leistungen für die Umsetzung von Diversity-Strategien**

Die Einführung einer Diversity-Strategie braucht Zeit und Ressourcen, auch die Vorteile müssen hervorgehoben werden. Die Evaluierung sollte ein gemeinsam stattfindender Prozess sein und das Ziel dieser Evaluation ist es, den Eigentümern, Managern und der Belegschaft zu erklären, warum diese Schritte unternommen werden. Außerdem soll dadurch das Engagement für diesen Veränderungsprozess aufrechterhalten sowie eine zukünftige Weiterentwicklung dieser Unternehmenspolitik angeregt werden.



### Wie man vorgeht:

- >> Denken Sie darüber nach, was Sie in diesen Prozess investieren müssen (Kosten) hinsichtlich Management, Zeit und Betriebsmitteln
- >> Denken Sie über mögliche Ergebnisse nach, z. B. verbesserte Kommunikation, bessere Arbeitnehmerbeziehungen, etc.
- >> Denken Sie auch an die möglichen Vorteile, z. B. Lösungen für Arbeitskräftemangel; Vermeidung von Personalproblemen, wie z. B. Stress und Abwesenheit; Zugang zu neuen Märkten; verbesserte Performance in bereits bestehenden Märkten; Zugang zu Talenten; verbesserte Leistung der jetzigen Mitarbeiter; erhöhte Innovationskraft und Kreativität; verbesserter Ruf
- >> Überprüfen Sie dies jährlich

### Vorteile:

Eine effektive, systematische Evaluierung der Kosten und Vorteile personeller Vielfalt ist notwendig um bereits bestehende Programme aufrechtzuerhalten und um den Betrieb auf größere Investitionen vorzubereiten, speziell im Falle von „Diversity-Management-Anfängern“.

### Beispiel:

KMU Fallstudie:

Im Falle eines Lieferanten für Kfz-Ersatzteile wurde der Eigentümer ermutigt, die erforderliche Zeit und Ressourcen in Betracht zu ziehen, um sicherzustellen, dass formale Vorgehensweisen etabliert werden. Diese legten ein offenes Bewertungssystem, eine offene und faire Einstellungsstrategie und eine Tagesordnung für monatliche Sitzungen fest. Der Eigentümer konnte somit die möglichen Vorteile bzgl. der Überwindung von Personalproblemen, die die Wirtschaftlichkeit des Betriebs schädigten, abschätzen (und zukünftige Vorteile einschätzen).

## 8. Externe Unterstützung

### Suchen Sie sich externe Unterstützung, die Ihnen dabei behilflich sein kann, Vielfalts-Prozesse zu entwickeln und die Personalpolitik zu formalisieren

Eines der Hauptprobleme von Mittelständlern und Kleinunternehmern ist, dass es zu viele Rat gebende Organisationen gibt. Sie wissen nicht, an wen sie sich wenden können, wenn sie einen persönlichen Expertenrat suchen. Die meisten Eigentümer wenden sich tendenziell an ihren Buchhalter, Anwalt oder auch an nahe Verwandte. Es gibt jedoch auch viele andere öffentliche oder auch private Institutionen, die professionellen Ratschlag geben. Meistens wird bei öffentlichen, bezuschussten Dienstleistern nur eine minimale Gebühr verlangt (v. a. von solchen, die durch den Europäischen Sozialfond gefördert werden). Ihre Kommunalbehörde wird Ihnen darüber Auskunft und Informationen geben können. Berufsverbände, Handelskammern und professionelle Institutionen sind auch sehr hilfreiche Informationsquellen, genauso wie etablierte Gewerkschaftsverbände. In vielen Fällen kann Ihnen auch Ihr Geldinstitut (Bank) Hilfestellung leisten.

Es ist auch erwiesen, dass Besitzer von KMUs oft durch ihre eigene Isolation und durch ihre nicht vorhandene Einbindung in Geschäfts- (und soziale) Netzwerke eingeschränkt werden, und dass sie eher bei anderen Mittelständlern Rat und Unterstützung suchen.

#### Wie man vorgeht:

- >> Beginnen Sie mit einem Ansprechpartner, dem Sie vertrauen und finden Sie heraus, wer Ihnen am besten helfen kann
- >> Besprechen Sie Ihre Betriebsbedürfnisse offen mit einer externen Kontaktperson, die Ihren Betrieb durch neue (und unabhängige) „Augen“ betrachtet
- >> Arbeiten Sie mit dieser Kontaktperson, um Verbindungen zwischen geschäftsentscheidenden Themen und speziellen personalpolitischen Aspekten zu identifizieren und um formelle personalbezogene Richtlinien und Ansätze zu entwickeln
- >> Diskutieren Sie über diese Richtlinien mit anderen Managern und Mitarbeitern



- >> Involvieren Sie diese Kontaktperson in die Entwicklung, Implementierung und in die laufende Überprüfung dieser Diversity-Strategie
- >> Mittelständler berichten von positive Erfahrungen beim voneinander Lernen, v. a. innerhalb eines strukturierten Programms, bei dem sich Betriebe gegenseitig unterstützen – suchen Sie solche Netzwerke in Ihrer Umgebung oder nutzen Sie Ihre Lieferantenkette um mehr Wissen von anderen Unternehmen zu erhalten

**Vorteile:**

Die Vorteile eines formelleren Ansatzes, so wie sie in diesem Dokument aufgezeigt sind.

**Beispiel:**

KMU Fallstudie:

Die Einführung eines formellen Leistungsmanagementprozesses (durch externe Unterstützung) ist dabei hilfreich, Weiterbildung und Entwicklung auf die Tagesordnung eines KMU zu setzen. Dies ist ein Indikator dafür, wie der Schritt von einem informellen hin zu einem formellen Ansatz beim Geschäftsinhaber eine gedankliche Verbindung herstellen kann zwischen den entscheidenden Faktoren, die sein Geschäft vorantreiben, und einem allgemeinen Rahmen, der alle Aspekte der Personaleinstellung, -entwicklung und -haltung abdeckt.

## Online-Quellen, die Ihnen weiterhelfen

**Europäische Vereinigung für Handwerk, sowie kleine und mittelständische Unternehmen (UEAPME)**

[www.ueapme.org](http://www.ueapme.org)

**EU-Kampagne „Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung.“**

[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

**EU Dokumente über Vielfalt und Gleichberechtigung**

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/public/pubst\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm)

**Lokale Behörden in Europa**

<http://www.lgib.gov.uk/index.html>

**Europäische Handelskammer**

<http://www.eurochambres.be/>

**Europäischer Gewerkschaftsbund**

<http://www.etuc.org/>

**Anti-Diskriminierungstips, von EU-Ländern erstellt**

<http://www.socialeurope.com/mandiv/en/policy.html>

**EU-Report 2004 über Kosten und Nutzen von Vielfalt – Europäische Kommission**

[www.stop-discrimination.info/5322.0.html](http://www.stop-discrimination.info/5322.0.html)

[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

**Herausgeber:** Europäischen Kommission, Generaldirektion für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, 1049 Brüssel, Belgien

**Design & Layout:** MEDIA CONSULTA International Holding AG, Wassergasse 3, 10179 Berlin, Deutschland

Die Inhalte dieser Publikation spiegeln nicht unbedingt die Meinung oder Position der Europäischen Kommission wider.