



KE-78-09-735-DE-C

# Vielfalt am Arbeitsplatz

Leitfaden für kleine  
und mittlere  
Unternehmen



# Inhalt

<b>KMU und Vielfalt</b>	<b>1</b>
<b>Wie denken andere kleine und mittlere Unternehmen über „Vielfalt“, und was unternehmen sie diesbezüglich?</b>	<b>2</b>
<b>Was kann ich tun?</b>	<b>3</b>
<b>Acht Top-Tipps</b>	<b>4</b>
1. Analysieren Sie Ihr Unternehmen	4
2. Rekrutieren Sie Mitarbeiter auf der Grundlage eines breiteren „Begabungsreservoirs“	5
3. Gewinnen Sie neue Kunden und erschließen Sie neue Märkte	6
4. Orientieren Sie sich bei der Geschäftsplanung an der Nachfrage	8
5. Verbessern Sie die Kommunikation mit den Arbeitnehmern	9
6. Verbessern Sie Image und Ansehen des Unternehmens	10
7. Evaluieren Sie die durchgeführten Maßnahmen	11
8. Holen Sie sich Hilfe und Unterstützung	12
<b>Weitere Empfehlungen</b>	<b>13</b>
Checkliste „Vielfalt“	14
Tipps für wichtige Bereiche	15
<i>Stellenbeschreibung</i>	15
<i>Bewerberbeschreibung</i>	15
<i>Stellenausschreibung</i>	16
<i>Auswahl des/der „Richtigen für die Stelle“</i>	17
<i>Arbeitnehmerbindung</i>	18
<i>Vermarktung des Unternehmens</i>	19
<b>Informationsquellen</b>	<b>20</b>
<b>Publikationen der Europäischen Kommission</b>	<b>20</b>
<b>Nützliche Links und Kontakte</b>	<b>20</b>

# KMU und Vielfalt

- Das traditionelle Arbeitskräfte-reservoir, aus dem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) schöpfen, nimmt ab.\*
- Die Zuwanderung von außerhalb der EU wird die Hauptquelle des Bevölkerungswachstums sein.
- Der Anteil der über 65-jährigen wird sich im Verhältnis zur Bevölkerung im „erwerbsfähigen Alter“ verdoppeln.
- Es gibt immer mehr Gruppen qualifizierter, aber nicht eingesetzter Arbeitskräfte.
- Kulturelle und demografische Änderungen sorgen für vielfältige Kundenanforderungen.

Das Problem für alle Unternehmen in Europa besteht darin, dass sich **Arbeitskräfteangebot und Kundenanforderungen dramatisch ändern werden.**

Diese Publikation wird dazu beitragen, dass ihr Unternehmen erfolgreich auf diese Veränderungen reagieren kann. Dies wird Ihr Unternehmen und die EU wettbewerbsfähiger machen – ein Schlüsselziel der Europäischen Kommission.

\* Aufgrund demografischer, kultureller und migrationsbedingter Verschiebungen, die sich auch auf das Arbeitskräfteangebot vor Ort auswirken, aus dem kleine und mittlere Unternehmen hauptsächlich schöpfen.

Die Publikation soll Chefs kleiner und mittlerer Unternehmen dazu anregen, genauer zu überlegen, wie und woher sie Arbeitskräfte rekrutieren und in welche Märkte sie einsteigen.

**Der Grundgedanke, der hinter diesem Ansatz steckt, ist der Gedanke der „Vielfalt“.**

Beim Konzept der „Vielfalt“ geht es darum, Unternehmen zu zeigen, wie sie Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt und im Bereich der Kundschaft nutzen können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und erfolgreich auf Veränderungen zu reagieren.

**Vier Dinge, die man im Zusammenhang mit dem Thema „Vielfalt“ wissen sollte:**

- Manchmal ist in diesem Zusammenhang auch von „Diversitätsmanagement“, vom „Geschäftsnutzen von Vielfalt“, von „Diversity Journey“, „Chancengleichheit und Vielfalt“ oder „Vielfalt und Eingliederung“ die Rede.
- Es geht nicht darum, Unternehmen zu zwingen, Personen einzustellen, die sie nicht wollen oder brauchen, Rechtsvorschriften geltend zu machen oder Vorschriften zu verschärfen.
- Vielmehr geht es darum, Unternehmen dazu zu bringen, genauer zu überlegen, was sie tun, und einen logischeren





betriebswirtschaftlichen Ansatz anzuwenden, anstatt „aus dem Bauch heraus“ zu entscheiden und sich dadurch unnötigen Risiken auszusetzen.

- „Vielfalt“ ist für Unternehmen jeder Größenordnung ein Thema und kann einfach und schnell den Erfordernissen entsprechend umgesetzt werden.

In den folgenden Abschnitten betrachten wir, wie andere **kleine und mittlere Unternehmen** über „Vielfalt“ denken und was sie diesbezüglich unternehmen, und geben einige **einfache Tipps**, die Ihnen helfen sollen, in Ihrem Unternehmen ein Konzept der „Vielfalt“ einzuführen. Außerdem geben wir Empfehlungen zu **Rekrutierung, Personalmanagement und Vermarktung**. Und schließlich haben wir für den Fall, dass Sie mehr zum Thema erfahren möchten, im Abschnitt **Informationsquellen** Organisationen und Publikationen aufgeführt, die in diesem Zusammenhang hilfreich sind.

## Wie denken andere kleine und mittlere Unternehmen über „Vielfalt“, und was unternehmen sie diesbezüglich?

2008 hat die Europäische Kommission eine Studie finanziert, deren Ziel es war, herauszufinden, was „Vielfalt“ für kleine und mittlere Unternehmen bedeutet.

Die Studie schloss alle 27 EU-Mitgliedstaaten ein und basierte auf **Fragebögen und Befragungen** von Inhabern/Geschäftsführern kleiner und mittlerer Unternehmen jeder Größenordnung aus allen Sektoren.

### Wie kleine und mittlere Unternehmen über „Vielfalt“ denken und was sie diesbezüglich unternehmen

- Der **Sprachgebrauch** staatlicher Institutionen zur Beschreibung des Konzepts der Vielfalt ist ihnen größtenteils **fremd**.
- Sie **wenden** aber **zahlreiche Maßnahmen an, die im Sinne des Konzepts der Vielfalt sind** (z. B. flexible Arbeitszeiten, Förderung der Produktivität und Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter).

- Sie haben unter Umständen die **falsche Vorstellung, dass „Vielfalt“ ein Regierungsprogramm ist**, dass sie dazu bringen möchte, Personen zu beschäftigen, die sie nicht wollen oder brauchen, nur weil sie „verschiedenartig“ sind.
- Oft **erkennen** gerade kleinere KMU **nicht die Vorteile, die ihnen „Vielfalt“ bringen kann**, und bleiben risikofähig, weil sie sich auf das „Bauchgefühl“ und ihre Geschäftsführungspraktiken verlassen.
- Insbesondere größere KMU haben **bereits damit begonnen, das „Diversitätsmanagement“ einzuführen** und erkennen die Vorteile einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit.
- Oft meinen gerade die kleineren KMU irrtümlicherweise: **Vielfalt ist nur etwas für größere Unternehmen** und ist sehr kompliziert und zeitaufwändig (Zeit, die sie nicht haben!).
- Gerade kleinere KMU, die noch nichts vom „Diversitätskonzept“ gehört hatten, **haben schnell erkannt, dass sie sich** den grundlegenden betriebswirtschaftlichen Ansatz dieses Konzepts **zu Nutze machen können** und Probleme, mit denen sie früher konfrontiert waren, vermeiden und angehen können.

*„Mit diesem Konzept soll sichergestellt werden, dass wir in jeder Phase der Anwerbung und Einstellung von Mitarbeitern geschäftsorientiert und professionell vorgehen. Es geht aber nicht darum, irgendwelche Zielvorgaben oder Quoten für die Beschäftigung bestimmter Personengruppen zu erfüllen. Außerdem hilft uns das Konzept, Fehler auf unserem Weg zu vermeiden.“*

## Was kann ich tun?

In diesem Abschnitt erhalten Sie einige **einfache Tipps und Handlungsempfehlungen** für den Fall, dass Sie die Einführung eines geschäftsorientierten Ansatzes bei Rekrutierung, Personalmanagement und Vermarktung erwägen.

Im ersten Teil werden **acht Schnelltipps** zu möglichen Maßnahmen gegeben. Die Tipps, die auf den Erfahrungen von Firmeninhabern/Geschäftsführern basieren, sollen Sie in die Lage versetzen, die Dinge in den Griff zu bekommen und Dinge zu vermeiden, die kleinen und mittleren Unternehmen normalerweise Probleme bereiten.

Der zweite Teil enthält **detaillierte Empfehlungen** dazu, was getan werden kann, um sicherzustellen, dass **Rekrutierung, Personalmanagement und Vermarktung** geschäftsorientiert durchgeführt werden, indem bestimmte grundlegende „Diversitätsmaßnahmen“ angewendet werden.

Vielleicht werden einige dieser Dinge von ihnen bereits umgesetzt, ohne dass dies unter der Überschrift „Vielfalt“ läuft oder ohne dass Sie dies förmlich dokumentieren können (**formaler Nachweis**). Durch die Umsetzung einiger der hier gegebenen Anregungen werden Sie mit den von Ihnen getroffenen Maßnahmen den **größtmöglichen Nutzeffekt** für Ihr Unternehmen erzielen können.



## Acht Top-Tipps

Die acht Punkte brauchen nicht in dieser Reihenfolge behandelt zu werden. Vielmehr stellt der erste Punkt eine natürliche Einleitung zu den anschließenden Punkten dar.

### 1. Analysieren Sie Ihr Unternehmen

Nehmen Sie sich Zeit, um die Stärken und Schwächen, Herausforderungen und Möglichkeiten Ihres Unternehmens zu analysieren und bedenken Sie dabei Folgendes:

- ✓ **Personal** – Kompetenzen, Erfahrungen, Kenntnisse, kultureller Hintergrund, Alter, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit: Neue Ideen (Innovation) und Talente sind in einer vielfältigen Belegschaft stärker ausgeprägt.
- ✓ **Rekrutierung** – Wie gehen Sie bei der Rekrutierung vor, und wie können Sie Fehler bei der Einstellung von Mitarbeitern vermeiden? Verlassen Sie sich allein auf Empfehlungen und das „Bauchgefühl“ oder haben Sie einen formalen und logisch begründeten Ansatz?
- ✓ **Ausbildung** – Wird ausgebildet? Soll ausgebildet werden? Holen Sie das Beste aus Ihrer Belegschaft heraus und stärken Sie ihre Moral?

Gibt es (staatliche) Programme, die Ihnen helfen könnten?

- ✓ **Kommunikation** – Woher wissen Ihre Mitarbeiter, welche Aufgaben sie haben oder wie sie sich untereinander und gegenüber Kunden zu verhalten haben? Kann jeder Ideen einbringen?
- ✓ **Führungsstil** – Wer hat die Verantwortung? Könnte es anders oder besser organisiert sein? Wie können Sie Ihre Zeit am besten nutzen und Ihre Mitarbeiter am besten einsetzen?
- ✓ **Kunden** – Möchten Sie einen größeren und vielfältigeren Kundenstamm aufbauen, und können Kunden ihre Anregungen einbringen? Wie ist Ihre Beziehung zu Abnehmern oder Lieferanten?
- ✓ **Arbeitsregelungen und Rechtsvorschriften** – Wie können Sie Probleme vermeiden, kostenlose Unterstützung erhalten und sich durch vorausschauendes Handeln auf der Grundlage guter Konzepte neue öffentliche Aufträge sichern?

Fangen Sie klein an, um den Zeitaufwand gering zu halten. Und **überlegen Sie**, wenn Sie sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, **was Sie ändern möchten**. Setzen Sie sich **Ziele** (z. B. Verbesserung des Kundenfeedbacks und Rekrutierung von Kunden aus Kreisen, die die

Leistungen Ihres Unternehmens normalerweise nicht in Anspruch nehmen). Die folgenden **Tipps** werden Ihnen helfen, diese Ziele zu erreichen.

### 2. Rekrutieren Sie Mitarbeiter auf der Grundlage eines breiteren „Begabungsreservoirs“

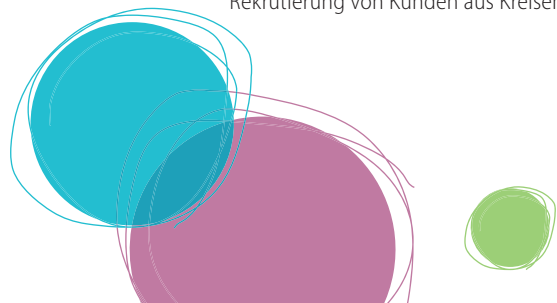
Keine geeigneten Mitarbeiter finden zu können oder die falschen einzustellen ist ein Kernproblem. Es rührt daher, dass Firmenchefs sich meistens auf **Empfehlungen** verlassen und ihre Einstellungsentscheidungen sich darauf gründen, ob Ihnen jemand „gefällt“ oder nicht („Bauchgefühl“).

Eine Entscheidung aufgrund persönlicher Werte, Einstellungen und Überzeugungen ist aber problematisch. Sie kann zur **Einstellung der falschen Mitarbeiter und zu Diskriminierung** führen.

Bei Anwendung des richtigen Einstellungsverfahrens ist es sehr viel wahrscheinlicher, dass man verlässliche Mitarbeiter bekommt, die ihrer Aufgabe gewachsen sind und einen **wertvollen Beitrag** im Unternehmen leisten. Und falls Sie sich Aufträge von größeren Organisationen (insbesondere von staatlichen Einrichtungen) sichern möchten, werden Sie ohnehin nicht um das „Diversitätskonzept“ herumkommen!

### Wie Sie am besten vorgehen

- ✓ Überlegen Sie sich die **Kompetenzen, Erfahrungen und Kenntnisse**, die im Hinblick auf die zu besetzende Stelle benötigt werden.
- ✓ Erstellen Sie anhand dessen eine **„Stellenbeschreibung“** (in der die an den Bewerber gestellten Erwartungen sowie die laufenden Arbeiten und Aufgaben beschrieben sind) und eine **„Bewerberbeschreibung“**, in der die erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen aufgeführt sind. Wenn Sie sich hierbei unsicher sind, können Sie sich beraten lassen (z. B. von Ihrer Handelskammer, einer Unterstützungsstelle für Unternehmen vor Ort, Ihrem Handwerks- oder Berufsverband oder den lokalen Behörden) oder sich im Internet informieren.
- ✓ Vergewissern Sie sich, dass durch die Stellenbeschreibung **niemand** von der Bewerbung **ausgeschlossen wird**, weil Sie darin angegeben haben, dass die Bewerber im Hinblick auf Herkunft, Wohnort, Alter usw. bestimmte Voraussetzungen erfüllen müssen. Es gibt bestimmte arbeitsbezogene Anforderungen, die Sie vorgeben können und die gesetzlich zulässig sind, wenn sie von wesentlicher Bedeutung für die Arbeit sind. Lassen Sie sich beraten, wenn Sie hierbei unsicher sind.



- ✓ Vermeiden Sie Einstellungen aufgrund von Empfehlungen. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Bewerbungsverfahren **möglichst Vielen eine Bewerbung ermöglicht** und möglichst Viele ermutigt, sich zu bewerben (z. B. durch mehrsprachige Stellenausschreibung, durch für Blinde und Sehbehinderte zugängliche Websites, durch Stellenanzeigen in Lokalzeitungen und in Geschäften, die von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund besucht werden, durch Stellenanzeigen über Handwerks- oder Berufsverbände und Fachzeitschriften und durch Nutzung öffentlicher Einrichtungen usw.).
- ✓ Geben Sie an, dass **Bewerbungen aus allen Bereichen der Gesellschaft** willkommen sind, und bieten Sie potenziellen Bewerbern ein lockeres und ungezwungenes Gespräch über die ausgeschriebene Stelle an.
- ✓ Beurteilen Sie zur Auswahl der Bewerber deren Bewerbung anhand der Stellen- und Bewerberbeschreibung, stufen Sie die Bewerber ein und vermeiden Sie persönlich gefärbte Beurteilungen (z. B. im Hinblick auf Herkunft, Alter, berufliche Auszeit usw.) und **konzentrieren Sie sich** stattdessen **nur auf die Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen**.



- ✓ Das Bewerbungsgespräch ist das verbreitetste Entscheidungsverfahren. Überlegen Sie sich, unter welchen Umständen dieses Gespräch stattfinden soll (z. B. Uhrzeit, Ort, Zugänglichkeit). Sie können den Bewerbern auch **eine Aufgabe oder ein stellenbezogenes Problem** stellen. Verwenden Sie ein Bewertungssystem: Zahlen 0 bis 10 oder Benotung. Tun Sie dies, um **objektiv zu beurteilen**, wer am besten für die Stelle geeignet ist. Sorgen Sie dafür, dass jeder das Gleiche tut, und beziehen Sie (möglichst) mehr als nur eine Person aus Ihrer Firma in das Verfahren ein.

### 3. Gewinnen Sie neue Kunden und erschließen Sie neue Märkte

**Kundenvielfalt** setzt Mitarbeitervielfalt oder zumindest ein Verständnis der Kundenvielfalt voraus. „Vielfalt“ bezieht sich nicht nur auf Alter, Geschlecht, Weltanschauung, ethnische Herkunft, sexuelle Ausrichtung oder Fähigkeiten, sondern auch auf das Verständnis der unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden.

Große Firmen gehen schon lange so vor. **Zur Erschließung anderer Märkte** setzen sie Mitarbeiter mit einer gewissen Affinität zu einer bestimmten Kundengruppe ein und **schneiden Leistungen und Produkte** auf diese Kunden zu. Dadurch erhalten sie Zugang zu neuen Märkten, sorgen für Kundenbindung und steigern den Umsatz innerhalb eines bestehenden Kundenstamms.

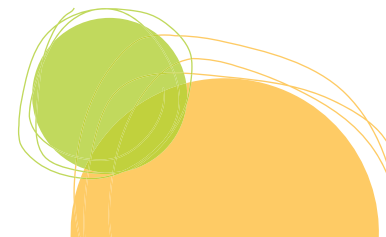
**Beschränken Sie sich nicht** auf einen festen, bekannten Markt (der oft auf guten persönlichen Beziehungen zu Kunden basiert), denn dadurch werden Sie anfällig im Falle, dass Veränderungen eintreten oder dieser Kundenstamm abnimmt.

#### Wie Sie am besten vorgehen

- ✓ **Erkennen Sie Vielfalt und Größe Ihrer potenziellen Zielgruppe** (z. B. Altersspanne, sexuelle Ausrichtung, ethnischer Hintergrund, Behinderungsthematik, kulturelle Gewohnheiten verschiedener Gemeinschaften). Könnte Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung so angepasst werden, dass verschiedene Marktnischen angesprochen werden? Oder tun Sie etwas, das möglicherweise Menschen davon abhält, bei Ihnen zu kaufen, und das Sie ändern könnten, ohne dabei Ihre bestehenden Kunden zu verlieren? Schrecken Sie potenzielle Kunden mit etwas ab, mit dem diese sich möglicherweise nicht wohlfühlen?
- ✓ **Erforschen Sie die Bedürfnisse potenzieller neuer Kunden**. Hierzu können Sie beispielsweise auf Websites zurückgreifen, die sich an diese Personengruppen wenden, oder Freunde und Familienangehörige mit besonderen

Kenntnissen anderer Kulturen sowie Mitarbeiter fragen. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Werbematerial allen zugänglich und für alle akzeptabel ist.

- ✓ Klein- und Kleinstunternehmen haben im Allgemeinen eine viel engere Beziehung zu ihren Kunden als größere Firmen. Nutzen Sie das, um **von Ihren Kunden ein Feedback zu erhalten**.
- ✓ **Erkennen Sie die Vorteile**, die sich ergeben, wenn Persönlichkeit, Alter, Hintergrund und Stil eines Mitarbeiters zu den jeweiligen Kunden passen. Oder bringen Sie (gegebenenfalls) zumindest einige persönliche Details über Ihre Kunden in Erfahrung, um einen direkten Zugang zu ihnen zu erhalten. Sie brauchen einen Aufhänger, um neue Kunden zu erreichen und alte zurückzugewinnen.
- ✓ **Entdecken und verwenden Sie neue Möglichkeiten der Medien** (z. B. lokale Zeitschriften, Radio, gesellschaftliche Gruppen, Websites) oder nutzen Sie Bereiche, in denen Menschen zusammenkommen (z. B. Eltern außerhalb der Schule), um neue Zielgruppen anzusprechen, anstatt Werbeprospekte unter Haustüren durchzuschieben!





- ✓ **Sorgen Sie für eine gewisse Grundschulung**, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern den Umgang mit einem vielfältigen Kundstamm erleichtert. Diese Schulung kann einfach in der Information über Gewohnheiten und Aktivitäten bestimmter Zielgruppen bestehen. Darüber hinaus kann aber auch die Qualifikation für den Umgang mit bestimmten Gruppen (z. B. Zeichensprache oder Einsatz von Kommunikationstechnik) offiziell bescheinigt werden.

#### 4. Orientieren Sie sich bei der Geschäftsplanung an der Nachfrage

Sie können Kundeninformationen für die weitere Vorgehensweise des Unternehmens nutzen und die Bedürfnisse Ihrer Kunden in Ihre Geschäftsstrategie einbeziehen: **Stellen Sie die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt Ihrer Geschäftsplanung.**

Dadurch erreichen Sie, dass in Ihren Planungen zur Geschäftsverbesserung eine **breite Palette an Kundenbedürfnissen** berücksichtigt wird. Sie müssen aber auch bereit sein, entsprechend zu reagieren (im Hinblick auf Mitarbeiterprofile, Kreativität, Einstellungen, Weiterbildungs- und Entwicklungsbedürfnisse).

Dies kann sich je nach Ihren Wünschen mehr oder weniger aufwändig gestalten. So kann zur Verbesserung des Zugangs zu einem Produkt

oder einer Dienstleistung beispielsweise die Meinung der Kunden eingeholt werden (durch informelle Gespräche); es kann aber auch anhand einer Kundendatenbank eine strukturierte Marktuntersuchung durchgeführt werden, um Aufschlüsse über eine künftige Diversifizierung von Produkten oder Dienstleistungen oder im Hinblick auf eine künftige Mitarbeiterschulungsstrategie zu erhalten.

#### Wie Sie am besten vorgehen

- ✓ **Bringen Sie die Anforderungen einer breiten Palette von Kunden (und potenziellen Kunden) in Erfahrung** – in informellen Gesprächen oder durch formelle Umfragen (unter Umständen unter Einschaltung einer Firma für Meinungsumfragen oder im Rahmen einer selbst entwickelten Umfrage: es gibt kostenlose Umfrage-Websites für den Fall, dass Sie Kunden per E-Mail erreichen können).
- ✓ **Lassen Sie diese Informationen in Ihre Geschäftsplanung und -entwicklung einfließen:** Versuchen Sie das anzubieten, was vom Markt in verschiedenster Hinsicht verlangt wird (im Rahmen des wirtschaftlich Möglichen), damit Geschäftsänderungen einer breit gestreuten Marktnachfrage entsprechen und auch potenzielle Kunden (möglichst) nicht ausgeschlossen werden.

- ✓ **Versuchen Sie diese Art von Feedback regelmäßig in Ihre Geschäftsplanung einzubeziehen**, sei es durch ein formales externes Kommunikationssystem via Internet auf der Basis des Kundenfeedbacks, sei es durch regelmäßige Gespräche und beispielsweise eine jährliche Umfrage mittels Fragebogen, die das Kundenfeedback und die Einbringung neuer Vorstellungen von Kunden (Altkunden und Neukunden) ermöglicht.

- ✓ **Berücksichtigen Sie dieses Feedback auch bei regelmäßigen Analysen Ihres Geschäfts** oder bei anderen regelmäßig wiederkehrenden Abläufen (z. B. im Zusammenhang mit Jahresabschlüssen oder vierteljährlichen Cashflow-Bewertungen), damit es zu einem Routinevorgang wird.

#### 5. Verbessern Sie die Kommunikation mit den Arbeitnehmern

In den meisten kleinen und mittleren Unternehmen – und insbesondere in Kleinstunternehmen – wird eine informelle und flexible Methode der Mitarbeiterführung gepflegt. **Dieser informelle Stil kann** für manche Mitarbeiter, die vielleicht nicht einbezogen werden können, **aber auch zu einem Problem werden.** Es kann unbemerkt bleiben, wenn es nicht formell angegangen wird, was freilich nicht kompliziert sein muss. Es ist nur ein strukturierter und logischer Ansatz vonnöten.

Obwohl Geschäftsführer von Klein- und Kleinunternehmen oftmals Gelegenheit haben, täglich mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren, **ist ein strukturierter Prozess der internen Kommunikation sinnvoll**, denn klare interne Kommunikationskanäle fördern den Austausch von Ideen, Wissen und Informationen und verhindern, dass Probleme aufkommen.

#### Wie Sie am besten vorgehen

- ✓ **Regelmäßige Personalversammlungen.** Solche Versammlungen können betriebliche oder soziale Themen zum Gegenstand haben. Sorgen sie dafür, dass Sie durch die Wahl der Uhrzeit oder des Versammlungsorts keine Mitarbeiter ausschließen. Wenn möglich sollten formelle Versammlungen mit einer festgelegten Tagesordnung (die vorher bekanntgegeben wird) und einem Versammlungsleiter angesetzt werden, um eine **faire und gleichberechtigte Mitwirkung** aller Beschäftigten zu gewährleisten. Wenn dies nicht möglich ist, sollte zumindest versucht werden, einen regelmäßigen Termin zu reservieren (und seien es auch nur einige Minuten), um den Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, sich zu versammeln und zu einer bestimmten Frage zu äußern.
- ✓ Wenn formelle Personalversammlungen nicht durchführbar sind, **sollten Sie die Mitarbeiter ermutigen**, mündlich oder schriftlich (notigenfalls auch anonym) **Ideen vorzubringen** (z. B. Schwarze Bretter, Zettelkästen).

- ✓ Wenn die Mitarbeiter bereits regelmäßig im Rahmen von formellen oder informellen Treffen zusammenkommen (z. B. für Bewertungen oder zu einem geselligen Beisammensein), **können Sie diese Gelegenheiten für das Feedback der Mitarbeiter nutzen.**
- ✓ Sorgen Sie stets dafür, dass bei der Behandlung sensibler Themen oder wenn Mitarbeiter dies wünschen, **Vertraulichkeit gewährleistet wird.**

## 6. Verbessern Sie Image und Ansehen des Unternehmens

**Nutzen Sie Ihr Engagement im Rahmen des „Diversitätsansatzes“** (das z. B. mit mehr Kundensensibilität verbunden sein kann) als ein unternehmerisches Instrument zur Verbesserung des Ansehens Ihrer Firma und zur Auftragsgewinnung (insbesondere Aufträge von größeren Firmen und öffentliche Aufträge). Für Chefs von Kleinunternehmen bedeutet dieser Aspekt der Vielfalt, mit Unterlagen belegen zu können, dass sie gute Arbeitgeber sind. Dies trägt zur Verbesserung ihres Profils und ihres Ansehens bei.

Große Firmen des privaten Sektors und öffentliche (staatliche) Einrichtungen verlangen von Kleinunternehmen und KMU bei Ausschreibungen zunehmend Angaben zu ihrer „Diversitätspolitik“ (ihrem Diversitätskonzept). Das Vorhandensein einer

Diversitätspolitik oder eines Diversitätskonzepts hat sich als Vorteil bei der Auftragsvergabe erwiesen.

### Wie Sie am besten vorgehen

- ✓ **Entwickeln Sie eine formelle, einfache „Diversitätspolitik“** (Diversitätskonzepte). Dies bedeutet: Auch wenn Sie vielleicht schon nach vielen der in dieser Broschüre vorgeschlagenen Punkte handeln, ist es trotzdem wichtig, dies zu dokumentieren. Aber halten Sie die Dokumentation einfach. Dies könnte z. B. eine kurze Erklärung zu Ihrem Engagement sein, die Würde am Arbeitsplatz zu garantieren, oder eine kurze Liste der Dinge, die Sie bei der Rekrutierung oder bei Weiterbildungen bereits beachten. Wenn Sie derartige Grundsätze verfolgen, sollten Sie dies belegen können.
- ✓ Sie können einen Schritt weiter gehen und **Ziele festlegen, die Sie erreichen möchten.** Erstellen Sie mit Hilfe Ihrer Mitarbeiter eine Liste mit Zielsetzungen, die Sie im kommenden Jahr erreichen möchten (z. B. Klärung der Frage flexibler Arbeitszeiten um religiöse Feiertage herum).
- ✓ Sollten Sie **Schulungen** geplant haben, legen Sie dar, wie dabei „Diversitätsthemen“ einbezogen werden (z. B. die Information über die unterschiedlichen kulturellen Gewohnheiten potenzieller neuer Kunden), und vermerken Sie dies in Ihren Aufzeichnungen.

- ✓ Wenn Sie Personal **eingestellt** haben oder die Einstellung von Mitarbeitern erwägen, notieren Sie, welche Punkte der **Diversitätskonzepte** Sie befolgt haben. Dies dient zum einen als Nachweis, und zum anderen können Sie so sehen, was funktioniert hat, und es künftig wiederholen oder verbessern.
- ✓ Wenn Sie ein **Handbuch oder allgemeine Richtlinien** haben, können Sie „Diversitätsausagen“ darin aufnehmen. Kleinunternehmen können eine kurze Erklärung darüber abgeben, dass Vielfalt und Würde am Arbeitsplatz gefördert werden. Diese kann auf Ihren Betrieb abgestimmt werden und Teil Ihrer Dokumentation sein.
- ✓ KMU können **Informationen zu Mitarbeitern und Kunden verfolgen und aufzeichnen**, um das Spektrum der Beschäftigten und Kunden nachvollziehen zu können. Dies kann als Grundlage einer Strategie dienen, zusammen mit einer jährlichen Bewertung der erzielten Fortschritte. Für Kleinunternehmen würde es aber auch genügen festzustellen, dass man sich des **Spektrums der Personen** (z. B. im Hinblick auf Alter, Herkunft, Geschlecht usw.), mit denen man zu tun hat, und Ihres Beitrags bewusst ist. Es ist nicht immer möglich oder zulässig, über jeden detaillierte Aufzeichnungen zu führen.

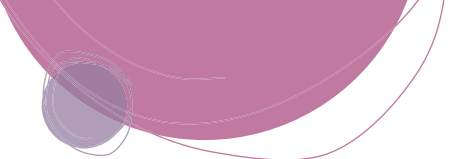
## 7. Evaluieren Sie die durchgeführten Maßnahmen

Wie bei allen Maßnahmen, die Ihr Geschäft betreffen, ist es wichtig, **die Ergebnisse und die mit den Maßnahmen verbundenen Aufwendungen zu untersuchen** (Zeit, Anstrengungen, Ressourcen). Dies gilt natürlich auch in Bezug auf die in dieser Broschüre gegebenen Tipps. Sonst könnten Sie nicht den Nutzen Ihrer Maßnahmen erkennen oder vielleicht nicht einmal erkennen, dass Sie zu früh zu viel versucht haben.

**Die Evaluierung sollte** (wenn möglich) **ein gemeinsamer Prozess sein**, der Geschäftsinhabern, Geschäftsführern und Mitarbeitern zu verstehen hilft, weshalb diese Konzepte durchgeführt werden. Die Bewertung des Geschehens ist auch im Zusammenhang mit der Einbeziehung der Arbeitnehmer wichtig. Es trägt zur Förderung künftiger Konzepte und zur Änderung der Einstellungen bei.

### Wie Sie am besten vorgehen

- ✓ **Überlegen Sie sich** vor und nach der Anwendung der hier aufgeführten Konzepte, **was Sie damit für sich und Ihr Unternehmen erreichen möchten** (z. B. besseres Verhältnis zur



Belegschaft, mehr Produktivität, ein angenehmer Arbeitsplatz, ein größerer Kundenstamm usw.). Anschließend können Sie die erzielten Wirkungen mit Ihren diesbezüglichen Erwartungen vergleichen. Dies kann in sehr konkreter Form anhand von **klaren Zielvorgaben** in Bezug auf den Marktabsatz und die Demografie Ihrer Märkte erfolgen oder anhand von **Feedbacks seitens Ihrer Mitarbeiter** zu verschiedenen Zeitpunkten, aufgrund deren Sie sich einen Eindruck von der Stimmung der Belegschaft verschaffen können.

- ✓ **Überlegen Sie, wie viel Zeit und Ressourcen Sie in den Prozess investiert haben.** Dies können unter Umständen nur einige Minuten zum Lesen dieser Tipps und zur Entscheidung über eine Diskussion mit Ihrer Belegschaft sein. Es kann sich aber auch um die Annahme eines umfassenden Pakets von „Diversitätsbewertungen“ und entsprechenden Grundlagen für Ihr Unternehmen handeln.
- ✓ Anschließend können Sie die **Vorteile**, die sich ergeben haben, **mit den investierten Ressourcen vergleichen**. Mögliche Vorteile können sein: Lösungen im Hinblick auf die Besetzung offener Stellen, Abbau von Fehlzeiten, Zugang zu neuen Märkten, besseres Ergebnis auf bestehenden Märkten, Zugang zu Talenten, optimaler Einsatz vorhandener Mitarbeiter, mehr Innovation/Kreativität oder verbessertes Ansehen.

## 8. Holen Sie sich Hilfe und Unterstützung

Diese Broschüre enthält eine **Reihe von Vorschlägen** zur Entwicklung von Maßnahmen für mehr Vielfalt im Unternehmen. Sie kann jedoch nicht Antwort auf alle Fragen geben. Wenn ein Unternehmer Schwierigkeiten hat zu erkennen, was zu tun ist, oder weitergehen möchte, ist es wichtig, dass er sich Hilfe holen kann. Und in diesem Zusammenhang gibt es viele Angebote und Möglichkeiten.

- ✓ Die meisten Firmeninhaber wenden sich vertrauensvoll an ihren **Buchhalter, Finanzberater, Anwalt oder auch an nahe Verwandte**. Es gibt jedoch auch viele öffentliche und private Institutionen, die professionelle Hilfe anbieten. Meistens erfolgen diese Beratungen kostenlos oder gegen ein geringes Entgelt.
- ✓ **Kommunen, Berufsverbände, Handelskammern, Unternehmernetze, Gewerkschaften und Fachverbände** sind sehr wertvolle Informationsquellen (dies gilt insbesondere für Organisationen, in denen Sie bereits zahlendes Mitglied sind und zu denen Sie regelmäßigen Kontakt haben).
- ✓ In vielen Fällen werden Sie das von Ihnen benötigte Material auch (kostenlos) **im Internet suchen** und finden können. Die vorliegende Broschüre enthält einige wichtige Links, die Ihnen als Ausgangspunkt dienen können.
- ✓ Manche kleine und mittlere Unternehmen wenden sich an den **Geschäftsberater** ihres Finanzierungsinstituts (Bank oder Geldgeber),

aber auch **andere Firmeninhaber und Geschäftsführer** können wertvolle Ratschläge geben.

- ✓ Beginnen Sie bei einer Kontaktstelle, der Sie vertrauen, und finden Sie heraus, wer **Ihnen am besten weiterhelfen kann**, oder schauen Sie sich die **Informationsquellen** am Ende dieser Broschüre an und suchen Sie die Kontaktdaten für Ihren Fachverband oder die Handelskammer in Ihrer Region. Es stehen Ihnen zahlreiche kostenlose Informationsangebote zur Verfügung, die Sie zuerst nutzen sollten!
- ✓ Bei lokalen Arbeitstagen oder Handelsmessen können Sie **Ihre Auffassungen mit anderen Firmeninhabern, Geschäftsführern** oder potenziellen Vertragsnehmern **diskutieren**. Suchen Sie Geschäftsnetzwerke in Ihrer Gegend oder nutzen Sie Ihre Lieferantenkette, um von den Erfahrungen anderer Unternehmen zu profitieren.
- ✓ Vielleicht werden Sie es für sinnvoll halten, die Bedürfnisse Ihres Betriebes mit einem **externen Ansprechpartner** zu erörtern (z. B. mit einem Geschäftsunterstützungsnetz in Ihrer Umgebung), der Ihren Betrieb aus einer anderen, für Sie neuen (und unabhängigen) Perspektive betrachten wird.
- ✓ In Kleinstunternehmen und in Betrieben ohne formal geregeltes Personalwesen sollte darauf geachtet werden, dass die externe Unterstützungsstelle, an die man sich wendet, nicht nur von „Diversitätskonzepten“ redet, sondern durch praktische und individuelle Beratung eine **Verbindung zwischen den Maßnahmen und den möglichen Vorteilen** für Ihr Unternehmen herstellt.



- ✓ Wenn Sie eine bestimmte Person außerhalb Ihres Unternehmens zur Unterstützung herangezogen haben, versuchen Sie diese in den **laufenden Prozess** der Umsetzung einzubeziehen (z. B. im Rahmen eines Befragungsprozesses) und eine Beurteilung des Erfolgs des neuen Ansatzes zu erhalten.
- ✓ **Diskutieren Sie Konzepte und Fragen** mit Mitarbeitern und Freunden.

## Weitere Empfehlungen

Firmen, die **ausführlichere Informationen** zum Herangehen an das Thema „Vielfalt“ benötigen oder wünschen oder die vielleicht das Begonnene fortsetzen möchten (Stichwort „Diversity Journey“), werden die nachstehende **Checkliste „Vielfalt“** und die **Tipps für wichtige Bereiche**, die die oben erläuterten acht Top-Tipps ergänzen, weiterhelfen.



## Checkliste „Vielfalt“

Diese einfache Vorlage können Sie verwenden, um Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit spezifischen „Diversitätsfragen“ zu analysieren. Sie wird Ihnen helfen zu erkennen, was Sie bereits umsetzen und was noch zu tun ist. Manchmal wird in diesem Zusammenhang auch von „Diversity Needs Analysis“ (Analyse der Erfordernisse in Sachen Vielfalt) gesprochen.

Einstieg	
1.	Formulierung des Ziels, eine vielfältigere Belegschaft zu erreichen
2.	Herstellung einer Strategie oder Erstellung von Plänen, um Vielfalt zu verwirklichen
3.	Einbeziehung der Arbeitnehmer, damit sie die Pläne verstehen können und eine Vorgabe haben
4.	Sammlung und Verfolgung von Informationen über beabsichtigte Maßnahmen
Vermarktung	
5.	Werbung für Ihre Ziele in Sachen Vielfalt bei bestehenden und neuen Kunden
6.	Schulung der Mitarbeiter für den Umgang mit einem breiteren Kundenkreis
7.	Annahme von Taktiken zum Erreichen eines breiteren Kundenstamms
8.	Einholung des Kundenfeedbacks und Auswertung der Meinungen und Informationen
9.	Feststellen, wie sich die Gesetzgebung im Hinblick auf Ihre Verantwortung gegenüber Kunden auswirkt
Rekrutierung	
10.	Formulierung Ihres Ziels und erklärte Absicht der Rekrutierung aus einem breiteren Arbeitskräftepool
11.	Ermittlung von Anlaufstellen, die Sie im Zusammenhang mit Ihrem Rekrutierungsplan unterstützen können (z. B. staatliche oder öffentliche Einrichtungen)
12.	Erstellung, Bewertung und (gegebenenfalls) Änderung von: Stellenbeschreibungen/Bewerberbeschreibungen Stellenanzeigen Bewerbsdokumentation Auswahl- und Gesprächsmethoden Verträgen und Richtlinien
13.	Schulung im Bereich Rekrutierung für alle an diesem Prozess Beteiligten
14.	Durchführung erforderlicher Änderungen am Arbeitsplatz für neue Mitarbeiter
15.	Zusammenstellung und Bewertung der Informationen zu Bewerbern
16.	Feststellen, wie sich die Gesetzgebung im Hinblick auf Ihre Verantwortung gegenüber Mitarbeitern auswirkt
Arbeitnehmerbindung	
17.	Gewährleisten der Arbeitnehmervertretung im Betrieb
18.	Gewährleisten, dass berufliche Möglichkeiten (z. B. Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten) für alle zur Verfügung stehen
19.	Förderung des Respekts und der Würde innerhalb der Belegschaft
20.	Sammlung und Auswertung von Informationen über Mitarbeiter in Bezug auf Positionen
21.	Vorgehen gegen Belästigung und Diskriminierung
22.	Wenn möglich Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern, um flexible Arbeitsbedingungen zu ermöglichen

Firmenname	
Unterzeichnet von	
Position	
Datum	
Unterschrift	

## Tipps für wichtige Bereiche

### Stellenbeschreibung

Formulieren Sie die Hauptfunktionen und -aufgaben für eine zu besetzende Stelle, um den für diese Stelle geeigneten Bewerber bzw. die geeignete Bewerberin zu finden.

- ✓ **Zählen Sie die Aufgaben auf, die Ihrer Meinung nach im Rahmen dieser Tätigkeit zu erfüllen sind** (aber beschränken Sie sich auf höchstens 10 Aufgaben; führen Sie nicht jede Kleinigkeit auf, um nicht etwa auf 20 zu kommen).
- ✓ **Zielen Sie, bei der Aufzählung der Hauptaufgaben, auf Aktivitäten ab, statt auf allgemeine Begriffe** wie „Verantwortung für“ usw.
- ✓ Achten Sie darauf, dass die **Sprache einfach gehalten** ist und frei von vagen Begriffen.
- ✓ **Vermeiden Sie alles, was Bewerber, die in der Lage sind, die Tätigkeit auszuüben, von einer Bewerbung abhalten könnte.**
- ✓ **Geben Sie klar an, was der Arbeitnehmer leisten soll**, statt ausführlich zu beschreiben, wie er seine Aufgabe zu erledigen hat.
- ✓ **Machen Sie klare Angaben zur Position der zu besetzenden Stelle** (einschließlich etwaiger Führungsverantwortung) und geben Sie an, wem der Arbeitnehmer unterstellt sein wird.

- ✓ **Definieren Sie** gegebenenfalls **die verlangten Arbeitsergebnisse.**
- ✓ **Gehen Sie nicht auf sehr spezielle Dinge ein** (wie z. B. Beschäftigungsstufen oder Arbeitszeiten), die sich ändern können und die gesamte Belegschaft betreffen, denn dann müssten Sie die Stellenbeschreibungen für alle ändern. Diese sind stattdessen in einem gesonderten Dokument (Handbuch) aufzubewahren, sodass Sie sie nur einmal ändern müssen.

### Bewerberbeschreibung

Definieren Sie in der Bewerberbeschreibung die gewünschten Eigenschaften des Arbeitnehmers.

- ✓ Achten Sie darauf, dass die **Sprache einfach gehalten** ist und frei von vagen Begriffen.
- ✓ **Vermeiden Sie alles, was Bewerber, die in der Lage sind, die Tätigkeit auszuüben, von einer Bewerbung abhalten könnte.**
- ✓ **Drücken Sie sich klar aus und definieren Sie entscheidende Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen** statt bestimmter Qualifikationen. Geben Sie Letzteres nur an, wenn dies für die betreffende Position gesetzlich vorgeschrieben ist.
- ✓ **Verlangen Sie Nachweise über erfolgreiche Erfahrungen** und nicht unbedingt darüber, wann sie erworben wurden.





- ✓ **Machen Sie realistische Angaben zu den Anforderungen.** Wecken Sie keine falschen Erwartungen in Bezug auf die Art der Tätigkeit, und hüten Sie sich hinsichtlich der Komplexität der mit der Tätigkeit verbundenen Aufgaben auch vor Untertreibungen.
- ✓ Vermeiden Sie allgemeine Angaben, die Ihrer Meinung nach **den von Ihnen benötigten Personentyp charakterisieren**, aber auf persönlicher Einschätzung beruhen, wie etwa „Sinn für Humor“ oder „zuverlässig, belastbar“.
- ✓ **Vermeiden Sie es, ein Alter oder einen bestimmten Personentyp zu nennen** (z. B. reif, offen).
- ✓ Beachten Sie, dass **Mobilität** nicht unbedingt davon abhängen muss, ob jemand Autofahren kann.
- ✓ Gestatten Sie den Bewerbern, einschlägige **Erfahrungen aus allen Lebensabschnitten** und nicht nur aus der letzten Beschäftigung anzuführen.

Geben Sie unbedingt an, welche Anforderungen „**wesentlich**“ sind und welche „**wünschenswert**“ wären. Wenn ein Bewerber die „wesentlichen“ Kriterien nicht erfüllt, kann er abgelehnt werden.

Sorgen Sie dafür, dass all diese Angaben für Bewerber **leicht einzusehen und zu verstehen** sind. Andernfalls verschwenden Sie Ihre Zeit.

## Stellenausschreibung

Sorgen Sie dafür, dass die Stellenausschreibung unmittelbar an die Stellenbeschreibung und die Bewerberbeschreibung anknüpft.

- ✓ Achten Sie darauf, dass die **Sprache einfach gehalten** ist und frei von vagen Begriffen. Verwenden Sie nur Begriffe, die relevant für die Tätigkeit sind und **vermeiden Sie eine Sprache, die Bewerber abschreckt**, die in der Lage wären, die Tätigkeit auszuüben.
- ✓ Platzieren Sie die Stellenausschreibung dort, wo sie wahrscheinlich die **geeigneten Stellenbewerber auf dem Arbeitsmarkt** (z. B. Akademiker, Hochschulabsolventen, Handwerker usw.) erreichen wird, **ohne sich** auf nur einen Teil der Gesellschaft **zu beschränken**.
- ✓ **Erkunden Sie alle kostenlosen Inseriermöglichkeiten**, einschließlich öffentlicher Foren und staatlicher Einrichtungen.
- ✓ **Bringen Sie Ihre Stellenausschreibung in Local Community Networks** (Netze der lokalen Gemeinschaften) einschließlich der auf bestimmte Gruppen ausgerichteten Netze (z. B. ethnische Minderheiten, Menschen mit Behinderungen).
- ✓ Wenn Sie eine Personalvermittlungsgesellschaft einschalten, ist darauf zu achten, dass bei deren Vermittlungsmaßnahmen **niemand ausgeschlossen wird**, der Ihrer Beschreibung entsprechen würde.
- ✓ Machen Sie auch eine **allgemeine Aussage zu Ihren Rekrutierungsabsichten** (z. B.: „Bewerbungen aus allen Teilen der Gesellschaft sind willkommen“).
- ✓ **Vermeiden Sie Angaben im Hinblick auf ein bestimmtes Geschlecht, eine bestimmte Religion, eine bestimmte ethnische Zugehörigkeit, eine bestimmte sexuelle Ausrichtung, eine bestimmte Kultur, ein bestimmtes Alter**

**oder den Gesundheitszustand**, außer wenn dies (auf einer gesetzlichen Grundlage) zu rechtfertigen ist.

- ✓ Halten Sie sich an die **Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen**, die für die Tätigkeit erforderlich sind.
- ✓ Machen Sie **Angaben**, die im Zusammenhang mit der betreffenden Position von Interesse sind, z. B. Bezahlung, Arbeitsort, Führungsaufgaben (wie in der Stellenbeschreibung).
- ✓ Legen Sie klar **die Art und Weise der Bewerbung, den Bewerbungsschluss und den Termin für das Bewerbungsgespräch** fest.
- ✓ Versehen Sie die Anzeige mit einem **starken Text** und achten Sie darauf, dass sie ansprechend und nicht überladen ist. Überlegen Sie dabei, was Sie ansprechen würde.

## Auswahl des/der „Richtigen für die Stelle“

Ein gutes Bewerbungsformular sollte Ihnen eine **klare Beurteilung** des Bewerbers auf der Grundlage der Stellenbeschreibung und der Bewerberbeschreibung ermöglichen. Am besten verwenden Sie ein Standardformular, sodass Sie **keinen Lebenslauf brauchen**.

- ✓ Gegebenenfalls ist es sinnvoll, **die Personentypen, die sich bewerben, zu vermerken** (z. B. Alter, ethnische Zugehörigkeit, Behinderung

usw.). Aber trennen Sie das vom Bewerbungsprozess und machen Sie deutlich, dass es nur für Ihre Unterlagen ist.

- ✓ Falls Sie eine Liste mit Bewerbern in der engeren Auswahl zusammenstellen müssen, ist darauf zu achten, dass Sie dies **ausschließlich auf der Grundlage der von Ihnen formulierten Spezifikationen** tun: Vermeiden Sie persönliche Beurteilungen.
- ✓ **Gehen Sie Ihre Liste mit Mitarbeitern und Kollegen durch**, aber löschen Sie vorher alle persönlichen Daten. Machen Sie es so anonym wie möglich.
- ✓ **Vermeiden Sie Vermutungen** und beurteilen Sie jede Eigenschaft des Bewerbers ganz objektiv. Legen Sie beispielsweise den Akzent auf die Kompetenz, die zum Erwerb einer bestimmten Qualifikation erforderlich ist, und nicht darauf, wann oder wo die Qualifikation erworben wurde.
- ✓ **Beim Bewerbungsgespräch sollten nach Möglichkeit mindestens zwei weitere Personen dabei sein**, die beide über alle relevanten Informationen verfügen und vorab mit dem angewendeten Verfahren einverstanden waren.
- ✓ Mit Blick auf das Bewerbungsgespräch **ist darauf zu achten, dass Sie alle Voraussetzungen kennen, die der Bewerber mitbringt**. Dies kann anhand der vom Bewerber gemachten Angaben oder anhand eines informellen Gesprächs vor dem Bewerbungsgespräch geschehen.

- ✓ **Legen Sie die Fragen für das Bewerbungsgespräch** vorher fest und erörtern Sie diese mit Kollegen und Mitarbeitern. Achten Sie darauf, dass die Fragen auf die fachlichen Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen des Bewerbers im Vergleich zur Stellen- und Bewerberbeschreibung abzielen.
- ✓ Vergleichen Sie die Antworten des Bewerbers mit den von Ihnen festgelegten Anforderungen und beurteilen Sie die Antworten anhand **eines von Ihnen entwickelten Punktesystems**. Vergleichen Sie nicht die Bewerber miteinander.
- ✓ **Überlegen Sie, was zu tun ist**, damit Sie tatsächlich den besten Bewerber einstellen können (z. B. Sprachkurs, Zugänglichkeitsanforderungen, neue Ausrüstung).
- ✓ **Wenden Sie ein „objektives Testverfahren“** an, wenn der Bewerber für die betreffende Tätigkeit besondere Kompetenzen oder Kenntnisse besitzen muss, und bewerten Sie die erzielten Ergebnisse.
- ✓ **Besprechen Sie das Bewerbungsgespräch und die Ergebnisse des Tests** mit allen, die am Verfahren beteiligt waren.
- ✓ **Teilen Sie den Bewerbern so bald wie möglich** Ihre Entscheidung mit und geben Sie den nicht erfolgreichen Bewerbern Ihr Feedback oder bieten Sie es ihnen zumindest an.

## Arbeitnehmerbindung

- ✓ Die Einarbeitung sollte **berufliche Schulung, Einweisung, Firmengrundsätze und Leitlinien für das Auftreten** am Arbeitsplatz umfassen.
- ✓ **Sorgen Sie für berufliche Fortbildungsmöglichkeiten** und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

- ✓ **Bieten Sie Schulungen zum Thema „Vielfalt“**, die einfach in der Vermittlung einiger Grundgedanken zum Umgang mit anderen Kulturen mit Blick auf Arbeitskollegen und Kunden bestehen können.
- ✓ **Erklären Sie Ihre Überzeugung im Zusammenhang mit der Wahrung der Würde am Arbeitsplatz** und dass das Belästigen oder Schikanieren in irgendeiner Form für niemanden gut ist, auch nicht für Ihr Unternehmen.
- ✓ **Verwenden Sie wenn möglich flexible Arbeitszeitregelungen**, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden, selbst wenn es nur vorübergehend ist, um qualifizierte und loyale Mitarbeiter zu halten.
- ✓ **Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter an der Arbeitsstätte die Möglichkeit zur Kommunikation haben** (d. h. Vorschläge machen oder ihre Meinung äußern, Ideen äußern oder Probleme ansprechen können). Dies kann in formellen oder informellen Gesprächen und wenn nötig in vertraulicher Form geschehen.
- ✓ **Nehmen Sie eine Bewertung von Vorschlägen vor**, die zur Verbesserung der Arbeitsabläufe von Mitarbeitern und damit zur Verbesserung der Produktivität beitragen, **und setzen Sie diese Vorschläge um**.
- ✓ Legen Sie (wenn möglich) **disziplinarische und Beschwerdeverfahren fest** und sorgen Sie dafür, dass sie jeder kennt.
- ✓ **Verfolgen und bewerten Sie Informationen** über Mitarbeiteraktivitäten, Leistung, Positionen, Ziele, Aufgaben, Fehlzeiten und Krankheit.
- ✓ **Finden Sie heraus, von welchen Institutionen und öffentlichen Einrichtungen**

Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit beabsichtigten Änderungen am Arbeitsplatz Unterstützung erhalten kann.

## Vermarktung des Unternehmens

Überlegen Sie, was Sie anzubieten haben: Wenn **Preis, Produkt oder Service** vergleichbar mit denen Ihrer Mitbewerber sind, brauchen Sie etwas anderes, um Umsätze zu sichern und sie zu behaupten.

- ✓ **Machen Sie sich die vielfältigen Kompetenzen und Qualitäten Ihrer Mitarbeiter** als Wettbewerbsvorteil **zu Nutze**.
- ✓ Sie können Ihre Umsätze behaupten und **Ihren Marktanteil verbessern, dadurch dass Sie sich einen Ruf als guter Arbeitgeber erarbeiten** und beweisen, dass Sie sich der vielfältigen Bedürfnisse Ihrer Kunden bewusst sind.
- ✓ **Eine Belegschaft, die in ihrer Zusammensetzung dem Kundenstamm entspricht**, ist wahrscheinlich mit den Bedürfnissen ihrer Kunden vertraut und gut darauf eingestellt (oder sollte es zumindest sein).
- ✓ **Nutzen Sie Ihre „Diversitätsaktivitäten“ und schlagen Sie aus ihnen Kapital**, indem Sie dafür sorgen, dass Ihre Kunden davon erfahren.
- ✓ **Die Dokumentation Ihrer Aktivitäten** (z. B. Newsletter, Anzeigen, Pressemitteilungen, Aushänge in den Firmenräumen, Grundsätze, Strategien, Firmenberichte, Websites usw.) kann auch im Zusammenhang mit Ausschreibungen sehr nützlich sein.
- ✓ Wenn die persönlichen Erfahrungen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz gut sind, können **die Mitarbeiter ein wichtiger Werbefaktor** für das Unternehmen sein.
- ✓ **Wenn Sie den Hintergrund und die Bedürfnisse** unterschiedlicher Teile einer vielfältigen Belegschaft verstehen, werden Sie sehr wahrscheinlich auch entsprechende Kunden anziehen.
- ✓ Sie können, wenn Sie mit Mitarbeitern und Kunden **darüber sprechen, wie Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen ändern können**, auf andere Nachfragen des Marktes reagieren.
- ✓ **Auch kleine Änderungen können für Kunden den Unterschied ausmachen**, z. B. Innenausstattung, (nicht anstößige) Bilder, Farben, räumliche Anordnung, Sitzgelegenheiten – Dinge, die zum Wohlbefinden der Kunden beitragen.
- ✓ **Begreifen Sie, wie Ihre Produkte und Dienstleistungen Verschiedenheit nutzen können**, anstatt Verschiedenheit als Problem für Ihr Geschäft zu sehen. Andersartige Kundengruppen können eine enorme Kaufkraft haben.
- ✓ **Denken Sie über die Vielfalt Ihrer Märkte nach** (beachten Sie die Demografie) und entwickeln Sie eine Strategie, um diese Märkte zu erreichen. Machen Sie Ihre Hausaufgaben!





## Informationsquellen

### Publikationen der Europäischen Kommission

*Guide for Training in SMEs (2009)\**

*Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit: Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU*

*Die Umwandlung von „Vielfalt“ in Talent und Wettbewerbsfähigkeit für KMU*

*Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter – Vorteile für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren (2008)*

*Geschäftsnutzen von Vielfalt: Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz (2005)*

*\* Dokument nur in Englisch verfügbar.*

Diese Publikationen werden auf der Website der **Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission** bereitgestellt – <http://ec.europa.eu/social/>

### Nützliche Links und Kontakte

Informationskampagne „Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung“ – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance“ – Toolkit für kleine und mittlere Unternehmen – <http://www.businessandgender.eu/products>

Europäisches KMU-Portal – [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_de.htm)

Europäische Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME) – <http://www.ueapme.com>

#### **Deutschland**

Zentralverband des Deutschen Handwerks, ZDH – <http://www.zdh.de>

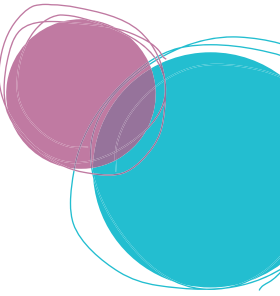
#### **Luxemburg**

Fédération des Artisans (Organisation des Handwerks für das Handwerk), FDA – <http://www.fda.lu>

#### **Österreich**

Wirtschaftskammer Österreich, WKÖ – <http://portal.wko.at>

EUROCHAMBRES – Verband der Europäischen Industrie- und Handelskammern – <http://www.eurochambres.be>



Weder die Europäische Kommission noch Personen, die in ihrem Namen handeln, sind für die Verwendung der in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen verantwortlich.

© Europäische Gemeinschaften, 2009  
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Foto: JPH Woodland – © Europäische Gemeinschaften

ISBN: 978-92-79-12147-0

doi: 10.2767/55651