

DIVERSE – Anerkennungspraxis, Diversity Management Praxis und Ehrenamt bei Nicht- EU-Einwanderern

Andreas P. Müller

Karlshochschule International University, Karlsruhe



- Titel
 - DIVERSE (Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy)
- Rahmen
 - Förderung: European Integration Fund
 - Koordination: Katholische Universität Mailand (WWEILL Research Centre)
 - Partner: Hochschulen und NGOs aus zehn teilnehmenden Ländern (Italien, Spanien, Portugal, Deutschland, Niederlande, Finnland, Schweden, Polen, Estland, Ungarn)
- Laufzeit
 - Dezember 2013 bis Juni 2015





Erfassung und Verbesserung der **Anerkennungspraxis** von **Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen** von **Nicht-EU-Bürgern** in der Europäischen Union



Diversity-Management-Konzepte in **Profit- und Non-Profit-Organisationen** insbesondere im Hinblick auf kulturelle Diversität durch Nicht-EU-Bürger



Beteiligung von Nicht-EU-Bürgern an **ehrenamtlichen Aktivitäten**



**Verbesserung der Anerkennungspraxis von
Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen von Nicht-
EU-Bürgern in der Europäischen Union**

1. Andere Möglichkeiten der Kostenaufteilung des Anerkennungsverfahrens in Betracht ziehen
2. Verminderung der Bürokratie zu Gunsten von Flexibilität
3. Wertschätzung non- und informeller Lernergebnisse im öffentlichen Diskurs
4. Verbesserung der bestehenden Instrumente zur Anerkennung non- und informeller Lernergebnisse
5. Verwendung von Lernergebniseinheiten

Verbesserung der Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund an **ehrenamtlichen Aktivitäten**

1. Bessere Finanzierung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen
2. Unterstützung von Kooperationen mehrerer Organisationen
3. Interkulturelle Öffnung traditioneller Freiwilligenorganisationen
4. Zielgruppengerechte Ansprache und Verbreitung von Informationen über Möglichkeiten des Ehrenamts
5. Verbesserung der Anerkennung freiwilliger Arbeit
6. Weiterführende Forschung

Diversity-Management-Aktivitäten in Profit- und Non-Profit-Organisationen insbesondere im Hinblick auf kulturelle Diversität durch Nicht-EU-Bürger

1. Klarere Definition der Potentiale und des Nutzens von Diversity-Management
2. Abgleich des Diversity-Managements mit der strategischen Positionierung der Unternehmen
3. Beseitigung der verdeckten kognitiven Voreingenommenheit gegenüber der Vielfalt in der Arbeitnehmerschaft
4. Aufbau eines langfristigen Projektmanagements
5. Flexibilisierung der Instrumente des Diversity-Managements
6. Weiterentwicklung des Diversity-Managements entsprechend der Nachfrage von KMU
7. Änderung politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen zur einfacheren Einbindung von Nicht-EU-Bürgern in Unternehmen



- Auswahlliste für „Fallgeschichten“ („Case Histories“) zur Diversity-Management-Praxis in zehn Ländern
 - Organisationen im privatwirtschaftlichen, Non-for-Profit und im öffentlichen Sektor
 - Organisationen im lokalen und regionalen Umfeld
 - Organisationen, die relevante Aktivitäten (also bzgl. kultureller und ethnischer Vielfalt) im Management und insbesondere für diejenigen Beschäftigten entwickelt haben, die aus Nicht-EU-Staaten stammen
 - Möglichst Organisationen, die auch hinsichtlich anderer Dimensionen aktiv sind (also bspw. bezüglich Geschlecht, Alter, Behinderungen, sexueller Orientierung, Religion)



- Real anwendbare Auswahlliste für „Fallgeschichten“ (Case Histories) zur Diversity-Management-Praxis in Deutschland
 - Organisationen im privatwirtschaftlichen, Non-for-profit und im öffentlichen Sektor
 - Organisationen in Karlsruhe und in der Umgebung
 - Organisationen, die (überhaupt und nachweislich) Beschäftigte haben, die aus so gen. Drittstaaten kommen
 - Organisationen, die (überhaupt und nachweislich) relevante Aktivitäten (also bzgl. kultureller und ethnischer Vielfalt) im Management entwickelt haben
 - Möglichst Organisationen, die auch hinsichtlich anderer Dimensionen aktiv sind (also bspw. bezüglich Geschlecht, Alter, Behinderungen, sexueller Orientierung, Religion)



Zwanzig Organisationen wurden identifiziert, hiervon wurden elf für die „Fallgeschichten“ ausgewählt

- Robert Bosch GmbH
- SAP AG
- EnBW AG
- KIT - Karlsruher Institut für Technologie
- Fraunhofer Gesellschaft (Institut für System- und Innovationstechnik)
- Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA
- John Deere GmbH & Co.KG
- Daimler AG
- dm-drogerie markt GmbH + Co. KG
- BGV / Badische Versicherungen AG
- Badisches Staatstheater
- Städtisches Klinikum Karlsruhe
- Diakonissenkrankenhaus Rüppurr, Karlsruhe
- DRK – Deutsches Rotes Kreuz (German Red Cross)
- Stadt Karlsruhe
- 1 & 1 Internet AG
- WWV Wärmeverwertung GmbH und Co. KG, Kandel
- Visteon Electronics Germany GmbH
- Cyberforum
- Industrie und Handelskammer Karlsruhe

- Ausgangspunkte
 - Diversity Management ist ein relativ neuer „Wert“
 - Neben „Diversity“ (oder „Vielfalt“) steht in den Unternehmen „Gleichstellung“ als wichtiger Motor zur Diskussion
 - Grundlegende Bewertungsparameter werden auch schon früher für die Internationalisierung herangezogen, etwa „Menschlichkeit“ oder „Überparteilichkeit“
 - Integration, Migration und die interkulturelle Öffnung sind strategische Parameter in der Behandlung des Themas (so etwa beim Staatstheater und beim DRK)



- „Diversity Awareness“
 - Diversity wird von den Informanten insbesondere mit „Redefreiheit“ in Verbindung gebracht; in der Organisation drückt sich dies in unterschiedlichen Beteiligungsformaten aus (Entwicklung einer „Diversity Awareness“)
 - Diversity Awareness ist vor allem ein Produkt einer Dynamik aus der diversen Belegschaft heraus
 - Medien, Plattformen, Kanäle für die Kommunikation (vgl. „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“, Online-Quelle bei dm drogeriemarkt, oder auch „Life at work“ von SAP)



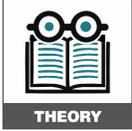
- Einstellung und Integration
 - Ausgangspunkt Europäische „Blue Card“ (hochqualifiziertes Personal)
 - Anonymisierte Einstellungsprozesse werden häufig diskutiert, aber wenig verwendet
 - Organisationseigene Projektbildung („Experten-Recruitment“, „Integrationsplan“)
 - Hinreichende Deutschkenntnisse gelten allgemein als die größte Hürde





- Personalentwicklung
 - Deutschkurse (wenn mangelnde Deutschkenntnisse nicht ohnehin ein Ablehnungskriterium sind)
 - Sensibilisierungsprogramme durch gezielte Trainings (Gleichstellungsbüros, „Interkulturelle Kompetenz“)
- Erfolgsmessung
 - Keines der befragten Unternehmen verfügte über spezifische Programme zur Messung des Erfolgs solcher Maßnahmen
- Bezahlung
 - In Ausnahmefällen zeigt sich durch „Partizipation“ ein erhöhtes Maß an „Transparenz“ bzgl. ungleicher Entlohnungen



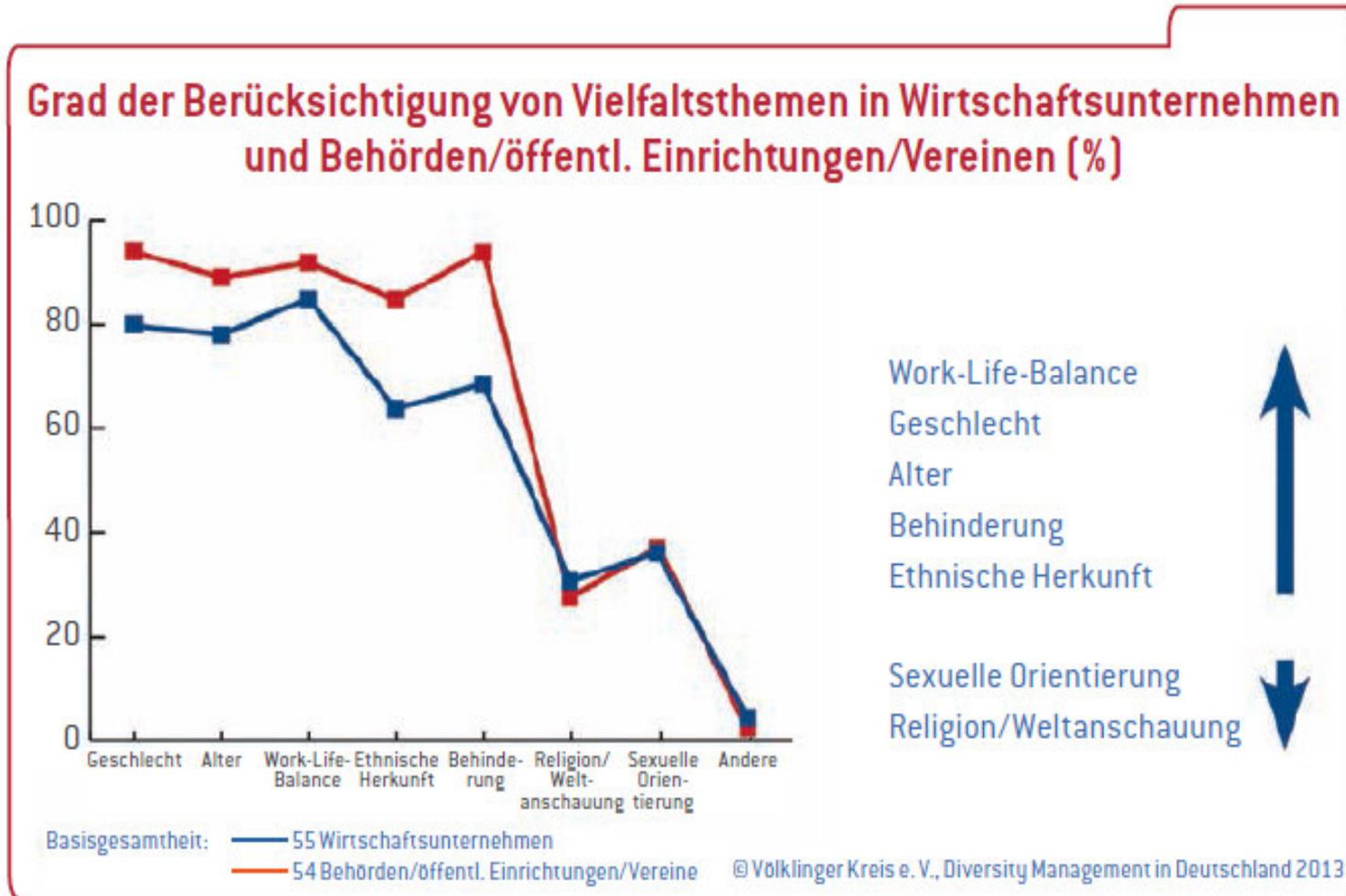


- **Wertschätzung von Vielfalt**

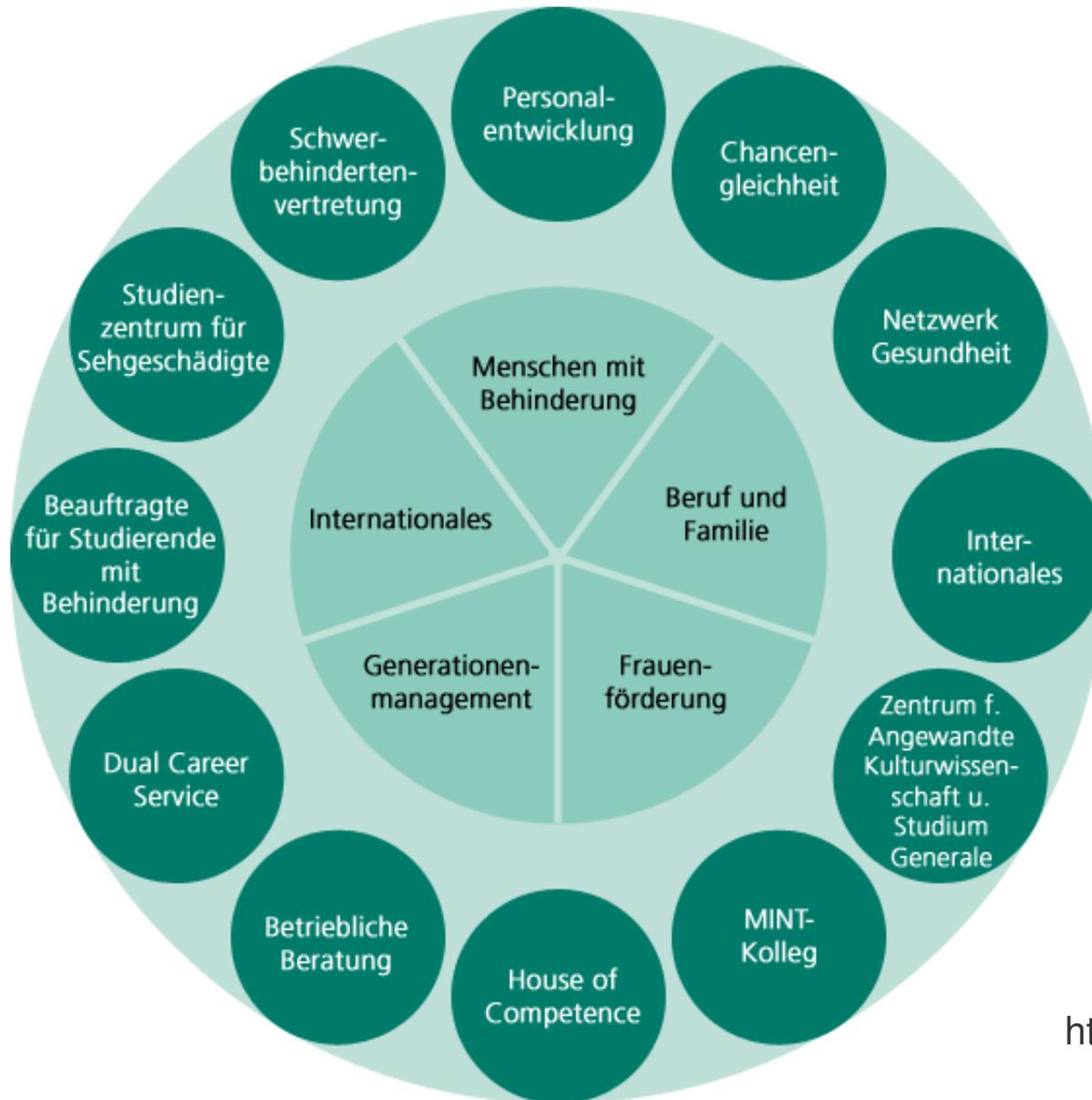
- Unsystematische und vielfältige Behandlung von Diversity
- Schwerpunkte im Bereich von Work-Life-Balance (Arbeit und Familie)
- „Best practice“ SAP – vier gleichwertige Arbeitsbereiche
 1. Gender Intelligence
 2. Generational Intelligence („Young talents“, „45+“, Tandem-Mentoring)
 3. Culture and Identity (breites Verständnis dieser Begriffe)
 4. Differently Abled People (Autismusprojekt, barrierefreie Zugänge und Kommunikation)

→ **Diversity / Diversity-Management** wird selbst sehr vielfältig gesehen und interpretiert





Bsp.: Berücksichtigung von unterschiedlichen Diversity-Dimensionen in Unternehmen, öffentlichen Organisationen und Gesellschaften (aus: Behr 2013, Völklinger Kreis e.V.)



Quelle: KIT Webseite
<http://www.peba.kit.edu/1311.php>



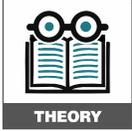
- Weitere Ergebnisse
 - Alle beobachteten Managementmaßnahmen wurden nicht ausschließlich für drittstaatliche Beschäftigte, sondern für alle Betroffenen angeboten
 - In vielen Fällen liegt der Schwerpunkt eher unspezifisch auf „Internationalisierung“ und auf einer professionellen Willkommens- und Integrationspolitik – der Begriff der kulturellen oder ethnischen Vielfalt wird zudem eher unspezifisch verwendet
 - Manchen Fällen der interkulturellen Öffnung („Multi-Kulti-Frühstück“) stehen andere Fälle mit einer vollständigen Indifferenz bzgl. interkultureller Vielfalt gegenüber





- Weitere Ergebnisse
 - Manche Organisationen bevorzugen ausdrücklich die Homogenität der Belegschaft, bspw. aufgrund einer bestimmten Ausrichtung der Gesinnung oder aufgrund der historisch-ökonomisch determinierten Zielgruppen am Markt („bei uns braucht man nicht speziell Deutsch, sondern Badisch“)
- ***Einzelfallbetrachtungen*** sind offensichtlich reichhaltiger, ergiebiger und treffen besser den Nutzen und Sinnhorizont der jeweiligen Organisation



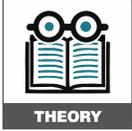


- Auswahl an Ergebnissen
 - Die Organisationskultur ist verschlossen und „hermetisch“
 - Die Erwartungshaltung an das „deutsche“ Diplom aus dem „deutschen“ Ausbildungsweg
 - Fehlende internationale Erfahrung der HR-Manager
 - Resistenzen aufseiten der Migrationsbehörden
 - Unbewusste Vorurteilshaltungen
 - Bürokratische Unflexibilität (Standards, Kontrollen, intuitive und unplausible Entscheidungen, fehlende Transparenz)
 - Schwierigkeiten werden generell heruntergespielt, ausländische Beschäftigte werden in Denk-Schubladen eingeordnet



Konklusionen





- Generelle Schlussfolgerungen
 - Diversity Management ist kaum als keine klar umrissene Managementfunktion (wie „Marketing“ oder „Controlling“) identifizierbar
 - Die der Studie zugrundeliegende Kategorie „Nicht-EU-Bürger“ (TCN), selbst wenn es sich um einen wichtigen gesellschaftspolitischen Begriff handelt, spielt auf der empirischen Ebene kaum eine Rolle
 - Die Auseinandersetzung mit der kulturellen Vielfalt von Beschäftigten – auch in Zusammenhang mit Forschungen – führen jedoch teilweise zu den anvisierten Zielen zur besseren Integration von Drittstaatlern am Arbeitsmarkt



- 1) Es sollte klar definiert sein, welche Ressource Diversity darstellt. Je genauer dies entlang bspw. der „Wertschöpfungskette“ geschehen kann, umso leichter fällt die spätere Integration.
- 2) Die strategische Positionierung von „Vielfalt“ und ihre möglichen Potentiale sollten aufeinander abgestimmt sein. Entscheider sollten von Beginn an involviert sein.
- 3) Jeder, der involviert ist, sollte mit Erfahrungen und Ängsten rund um das Thema vertraut sein. Eine unbewusste Abwehr und Vorurteilshaltung muss überwunden werden. Dabei spielen rationale und emotionale Aspekte eine Rolle.



- 4) Ein Modell für kulturellen Wandel wird gebraucht. Maßnahmen auf niedrigem Niveau wie Pilotprojekte und Kommunikation sind Ausgangspunkte. Kollektive Legitimierungen, z. B. durch partizipative Workshops, sind hilfreich.
- 5) Erste Management-Aktivitäten, die auf diesen Workshops aufbauen, sollten in Übereinstimmung mit klar definierten Managementfunktionen aufgesetzt werden (z. B. Diversity im Marketing, Diversity im Vertrieb usw.).
- 6) Die Maßnahmen sollten so flexibel sein, dass sie dem Zweck der Unternehmung möglichst optimal dienen. Bekannte Maßnahmen wären deshalb bedarfsgerecht anzupassen.



- 7) Dies gilt auch und insbesondere für den Fall der KMU, bei denen u. U. einzelne Maßnahmen für bestimmte Funktionen entwickelt werden müssen.
- 8) Offenheit gegenüber dem Prozess ist eine wesentliche Voraussetzung. Das Ziel einer langfristigen Implementierung ist eine weitere wesentliche Voraussetzung (ein „langer Atem“).
- 9) Nationale und internationale Rahmenbedingungen sind hinsichtlich der Möglichkeiten und Barrieren zu sondieren und zu verbessern.

