



Betriebliche Interessenvertretung

Maßnahmen für Ihr Diversity Management

BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNG

Diversity ist ein weites Feld. Wenn Sie die Ziele, Ressourcen, lokalen sowie branchen- und betriebsspezifischen Rahmenbedingungen Ihrer Organisation kennen, finden Sie leichter den passenden Maßnahmen-Mix! Auf manche Unternehmen wirkt ein umfassendes Diversity Management als Einstieg allerdings oft zu sperrig. Sie suchen nach einfachen, punktuellen Maßnahmen, um auf akuten Handlungsbedarf reagieren zu können – zum Beispiel beim Recruiting von Nachwuchs- oder Fachkräften? Wir zeigen Ihnen deshalb Aktivitäten, die relativ schnell und schon mit wenigen Ressourcen wirken. Oft bestehen übrigens bereits Maßnahmen, die sich unter dem „Dach“ Diversity neu ausrichten und vernetzen lassen. Für den Fall, dass Sie mehr erreichen möchten, stellen wir Ihnen auch Maßnahmen mit eher mittel- oder langfristiger Perspektive vor. Sie binden mehr Ressourcen, dafür ist ihr Effekt in der Regel größer.

Zeitraum Aufwand	Kurzfristig < 6 Monate < 12 Monate	Mittelfristig 6-12 Monate < 12 Monate	Langfristig > 12 Monate
Gering	1 2	3	
Mittel	4 5 6	7 8 9 10	11 12
Groß		13 14	15 16 17 18

Der Maßnahmenkatalog wurde anhand von zwei Kriterien erstellt: Wie schnell können Betriebe eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Bewertung dient der Orientierung – in der betrieblichen Realität können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

Kurzfristige Maßnahmen

1 Vielfaltsorientierte Stellenausschreibungen

Stellenausschreibungen dürfen niemanden ausgrenzen. Das verlangt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz seit 2006. Sie sollten Stellenausschreibungen deshalb möglichst neutral formulieren. Gehen Sie noch einen Schritt weiter und sprechen Sie bislang unterrepräsentierte Zielgruppen direkt an. Zum Beispiel indem Sie schreiben, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund besonders erwünscht sind. Oder noch umfassender: „Wir begrüßen Bewerbungen unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität.“ In den Regeln zu Stellenausschreibungen oder in einer gemeinsam entwickelten Arbeitgeber_innenmarke „Vielfalt und Chancengerechtigkeit“ können Sie diese Grundsätze festhalten.

2 Alternative Anwerbungswege nutzen

Der wachsende Fachkräftebedarf beschäftigt viele Organisationen. Um ihm erfolgreich zu begegnen, sollten Sie Ihre Personalsuche überprüfen und wenn nötig erweitern. Suchen Sie breiter und sprechen Sie neue Zielgruppen an. Zum Beispiel über mehrsprachige und überregionale Stellenanzeigen, Karrierenetzwerke wie LinkedIn oder XING und spezifische Online-Jobbörsen wie EURES. Hier erreichen Sie gezielt jüngere oder Nachwuchs- und Fachkräfte mit Migrationshintergrund. Viele betriebliche Interessenvertretungen verfügen über gute Netzwerke und Zugang zu Verbänden und Organisationen, die die Interessen verschiedener Communities vertreten. Die Zusammenarbeit unterstützen können zum Beispiel Migrant_innenorganisationen, LGBTIQ*-Verbände oder Inklusions-Netzwerke. Gemeinsam mit der Leitung oder Personalabteilung können Sie auch vielfaltsorientierte „Beschäftigte-werben-Beschäftigte“-Kampagnen entwickeln.

4 Die Belegschaft befragen

Was erwartet die Belegschaft von Ihrem Diversity Management? Welches Wissen bringt sie mit? Wie kommuniziert das Unternehmen aus Beschäftigtensicht? So, dass sich alle angesprochen und repräsentiert fühlen? Welche Veränderungen wünschen sich Beschäftigte? Umfragen in der Belegschaft geben Aufschluss über die Wünsche und Ziele der Beschäftigten. Dadurch können Sie den passenden Maßnahmen-Mix auswählen und sichern sich den Rückhalt der Belegschaft.

5 Interne Kommunikation – einfaches Deutsch

Ihr Ziel ist es, alle Beschäftigten in all ihrer Vielfalt in den betrieblichen Diskussionsprozess einzubeziehen? Dann sollten Sie sich bemühen, in einer Sprache zu kommunizieren, die so einfach und inklusiv ist, dass sie alle verstehen. Gerade, wenn es um Broschüren, Aushänge, Betriebszeitungen, Internetseiten oder Reden geht, gilt die Regel: Einfach ist besser! Es gibt einige leichte Regeln, mit denen Ihnen das gelingt. Schreiben Sie zum Beispiel kurze Sätze, kurze Wörter, nutzen Sie aktive Formulierungen und meiden Sie den Konjunktiv.

6 Diversity-Kommunikation verankern

Die Erfolgsfaktoren für ein gutes Diversity Management? Nehmen Sie alle wichtigen Personen mit, vermitteln Sie die Vorteile, beziffern Sie die Kosten und vor allem: Kommunizieren Sie klar, was Sie mit welchen Maßnahmen erreichen möchten. Als betriebliche Interessenvertretungen sollten Sie sich von Anfang an an der Diversity-Kommunikation beteiligen. In Betriebsversammlungen, im Intranet, in E-Mail-Services und Mitarbeiter_innen-Zeitschriften warten vielfältige Möglichkeiten, um die Ausrichtung des Diversity Managements im Betrieb aktiv mitzugestalten.

Mittelfristige Maßnahmen

3 Partizipation der Beschäftigten sichern

Veränderung braucht Menschen, die den Wandel tragen und mit Leben füllen. Als betriebliche Interessenvertretungen sollten Sie darauf achten, dass Sie Beschäftigtengruppen und relevante Akteur_innen so früh wie möglich in die Diversity-Maßnahmen einbeziehen. So können Sie alle Bedarfe und Interessen berücksichtigen. Bei der Zusammenstellung von Fokusgruppen oder Querschnitts-AGs zur Begleitung des Diversity-Prozesses können Sie sich entsprechend einbringen.

7 Mentoring

Viele wollen ihre Erfahrungen auf Augenhöhe weitergeben. Bei einem Mentoring unterstützt eine Person mit viel Berufserfahrung eine andere mit wenig Erfahrung. Viele Betriebe organisieren für verschiedene Aspekte der Vielfalt ein solches Mentoring – oft auf Initiative oder unterstützt von der betrieblichen Interessenvertretung. Beispiele sind das DGB-Projekt „Mento“ für Menschen mit erhöhtem Grundbildungsbedarf oder betriebliche Mentor_innen speziell für Frauen, für Geflüchtete, für Arbeiter_innenkinder und vieles mehr. Beschäftigte sollten das Mentoring dabei immer beidseitig verstehen: „Was können wir voneinander lernen?“ Der Schlüssel zum Erfolg? Begleiten, schulen und unterstützen Sie die Kolleg_innen.

8 Diversity-faire Bewerbungsverfahren

Als betriebliche Interessenvertretung bringen Sie sich ganz automatisch in Bewerbungsverfahren ein – zum Beispiel bei Stellenausschreibungen. Achten Sie zusätzlich darauf, dass Kompetenzen, die für die Stelle aus Diversity-Sicht wichtig sind, auch aufgeführt werden. Dazu gehören zum Beispiel weiche Faktoren wie Diversity-Kompetenz, Kommunikationsstärke, Einfühlungsvermögen oder internationale Erfahrungen. Gestalten Sie Tests, Gespräche oder Assessment Center ebenso sensibel und ohne Vorurteile.

9 Zielquoten

Selbstverpflichtende Zielquoten helfen durch ihr hohes Maß an Verbindlichkeit dabei, Unterrepräsentationen abzubauen und die Personalstruktur zu öffnen. Sie werden zwischen Leitung und betrieblicher Interessenvertretung ausgehandelt. Ihr Ziel kann zum Beispiel sein, den Anteil von Auszubildenden oder Führungskräften mit Migrationshintergrund zu steigern. Dabei sollten Sie stets das Leitmotiv „Qualifikation vor Merkmal“ beachten, um eine neuerliche Stereotypenbildung (Stichwort „Quotenfrau“, „Quotenmigrant_in“) zu vermeiden. Betriebliche Interessenvertretungen sollten eher allgemeine Ziele wie die strukturelle Erhöhung des Frauenanteils auf allen Ebenen hinterfragen und entsprechende Maßnahmenvorschläge einbringen. Oder Sie setzen sich gleich dafür ein, konkrete Zahlen und Zeitspannen zu nennen. Zum Beispiel das Ziel, den Anteil der Führungskräfte mit Migrationshintergrund in den nächsten drei Jahren von 4,7 Prozent auf 10 Prozent zu erhöhen.

10 Diversity-Kompetenz als Entscheidungskriterium (s. Schaubild S. 19)

Alle in der Organisation sollten Diversity-Kompetenzen erwerben – von der Leitungsebene, den Personalverantwortlichen, der betrieblichen Interessenvertretung bis zu den Mitarbeiter_innen. Nur so können Sie das Ziel einer offenen und vorurteilsfreien Organisationskultur erreichen und Diversity-Maßnahmen nachhaltig umsetzen. Machen Sie Diversity zu einem Kriterium bei Stellenbeschreibungen, in Anforderungsprofilen, in der Ausbildung sowie bei Aufstieg und Weiterbildung. Daraus kann ein nachhaltiger, positiver Kulturwandel entstehen.

13 Betriebliche Stelle „Für Gleichbehandlung und Vielfalt“

Die innerbetriebliche Beschwerdestelle kümmert sich um alle Mitarbeitenden des Betriebs – sogar um ehemalige Beschäftigte. Betriebliche Interessenvertretungen sollten daher darauf achten, dass alle Beschäftigtengruppen ihr vertrauen können. Bei mehreren Personen sollte die Beschwerdestelle ebenso vielfältig zusammengesetzt sein. Beziehen Sie bei der Einrichtung der Beschwerdestelle auch die Leitungsebene mit ein. Mit einer Stelle „Für Gleichbehandlung und Vielfalt“ zeigen Sie nach innen und außen, dass Sie ein fairer und attraktiver Arbeitsort sind. Die Arbeit der Stelle sollte von betrieblichen Interessenvertretungen auf Transparenz geprüft werden. Außerdem sollten Sie in regelmäßigen Abständen Tätigkeitsberichte oder Fallstatistiken einfordern.

14 Diversity-Analyse

Analysieren Sie die Vielfalt in Ihrem Betrieb zum Beispiel mithilfe eines betrieblichen Gleichstellungs- oder Diversity-Berichts. Nehmen Sie in Absprache mit der Leitung oder Personalabteilung Daten zu Vielfaltsmerkmalen oder Ergebnisse einer freiwilligen und anonymen Befragung auf. So können Sie beispielsweise dokumentieren, wie viele Migrant_innen im Betrieb arbeiten, wie viele Frauen in Führungspositionen tätig sind oder wie viele Menschen als Un- und Angelernte an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen. Nutzen Sie den Bericht auch als Basis für Zielquoten oder ein Monitoring.

Langfristige Maßnahmen

11 Diversity-Potenziale der Mitarbeitenden breiter erfassen

In jeder Belegschaft schlummern Kenntnisse und Qualifikationen. Entweder wurden sie beim Einstieg nicht erfasst, sind nach längerer Betriebszugehörigkeit vergessen oder spielten bisher einfach keine Rolle. Ein Beispiel: Spricht jemand eine Fremdsprache, kann sie oder er als Ansprechperson für neue Teammitglieder oder Geschäftsbeziehungen aus diesen Sprachräumen dienen. Um solche Ressourcen besser zu nutzen, können Sie Ihre Beschäftigten auf freiwilliger Basis befragen. Zum Beispiel zu Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit, interkultureller Kommunikation oder Gender-Sensibilität, länderspezifischem Wissen oder Kenntnissen von besonderen Bedarfen. Strukturiert und aufbereitet können Sie dieses Wissen gezielt für neue Projekte, Netzwerke, Produkte und Dienstleistungen einsetzen.

12 Vielfältige Teams betrieblicher Interessenvertretungen

Die Vielfalt im Betrieb zu gestalten, gelingt am besten mit einem vielfältigen Gremium. Um die Vielfalt zu erhöhen, müssen alle aktiv werden: Beim Aufstellen der Listen sollte aktiv um Menschen geworben werden, die die Belegschaft widerspiegeln. Wichtig ist zum Beispiel, aktiv zu kommunizieren, dass man sich zur Wahl stellen kann, auch wenn man nicht den deutschen Pass besitzt, oder dass man kein großes Vorwissen benötigt und Weiterbildungen erhält, um den Auftrag ausführen zu können. Meist ist es trotz aller Bemühungen nicht möglich, alle relevanten Vielfaltsmerkmale im Gremium vertreten zu haben. Dann sollten sich die gewählten Vertreter_innen bemühen, bei Fragen auch die direkt Betroffenen einzubeziehen, also zum Beispiel, wenn es um die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeit geht, auf Mütter und Väter zuzugehen oder bei interkulturellen Fragen Migrant_innen einzubeziehen. Das geht durch thematische Betriebsversammlungen, Arbeitsgruppen oder auch direkte Gespräche.

15 Kompetenzanalyse

Genau zu wissen, was die Mitarbeitenden können, ist Grundlage für eine echte Weiterbildungskultur. Bloß, wie finden Sie das heraus? Hier gibt es unterschiedliche Wege. Wichtig ist, dass Sie den Status quo systematisch analysieren. Also mit allen Mitarbeitenden und mit einer systematischen Frage- und Auswertungshilfe. Zum anderen ist es wichtig, dass neben den direkt für den Arbeitsplatz wichtigen Kompetenzen auch informelle Kompetenzen und sogar arbeitsplatzferne Kompetenzen abgefragt werden. Das Ziel dabei sollte sein, gemeinsam Potenziale zu entdecken und Weiterbildungen für alle Mitarbeitenden strukturiert zu planen. Ein Beispiel für eine Kompetenzanalyse ist der kostenlose und frei zugänglich AIKompass (www.aikompass.de) für Metallberufe oder das Projekt Greta (www.die-bonn.de/institut/forschung/professionalitaet/greta.aspx) für pädagogische Berufe.

16 Vielfaltsorientierte Arbeitsorganisation

Betriebliche Interessenvertretungen sind besonders nah an den Bedarfen und Wünschen verschiedener Beschäftigtengruppen. Sie können sich daher gut in die Gestaltung einer vielfaltsorientierten Arbeitsorganisation einbringen und diese mitgestalten. Dazu gehören zum Beispiel: Umstrukturierungen analysieren und auswerten, neue Arbeitsformen einführen, Arbeitsplätze und Pausenregelungen für schwerbehinderte oder ältere Arbeitnehmer_innen gestalten, Arbeitszeiten im Einklang mit familiären Verpflichtungen regeln, religiöse Bedürfnisse bei der Schichtenteilung beachten oder die in Manteltarifverträgen bestimmten Urlaubsregelungen auch für gleichgeschlechtliche Partnerschaften anwenden.

17 Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Zu einem nachhaltigen und verlässlichen Diversity-Prozess gehören klare Regeln und Vereinbarungen. Viele Betriebe greifen dabei zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Diese gibt es zum Beispiel zu „partnerschaftlichem Verhalten“, „Weiterbildung“, „Gleichstellung“ oder auch „Diversity“ insgesamt. Eine wichtige Hilfe für die Entwicklung sind Musterbetriebsvereinbarungen oder Betriebsvereinbarungen aus anderen Betrieben. Eine Zusammenstellung gibt es zum Beispiel auf der Website der Hans-Böckler-Stiftung unter dem Stichwort „Managing Diversity“ und in der Broschüre „Managing Diversity. Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen“ von Michaela Dälken, herausgegeben ebenfalls von der Hans-Böckler-Stiftung. Auch bestehende Vereinbarungen sollten unter Diversity-Gesichtspunkten geprüft werden.

18 Betriebliches Diversity-Monitoring

Passen die ausgewählten Diversity-Maßnahmen zu den zuvor festgelegten Zielen? Zeigen sie die erhofften Effekte? Um das zu erfahren, brauchen Sie ein umfassendes Diversity-Monitoring. Legen Sie dazu vor der Umsetzung der Maßnahmen Erfolgskriterien, Zeitkorridore und Zielwerte in einem Kennzahlensystem fest. Verbinden Sie diese mit Faktoren wie Fluktuationsraten, Teilnahme an Weiterbildung, Krankenstand/Fehlzeiten oder internem Aufstieg. So erfahren Sie, wo Sie mit Ihrem Diversity Management Erfolge verbuchen können – und andersherum, wo für bestimmte Beschäftigtengruppen noch Barrieren liegen. Anschließend passen Sie Ihren Maßnahmenkatalog an, um dem Ziel einer diversen Organisationskultur Schritt für Schritt näher zu kommen.