

Managing Diversity in der Ausbildung



Fachtagung der Türkischen Gemeinde in Deutschland
17. November 2011 in Hannover

Eren Ünsal, eren.uensal@tgd.de

Gliederung

Teil 1: Begriff und Verständnis

Teil 2: Historisch-rechtlicher Hintergrund

Teil 3: Wettbewerbsvorteil Diversity

Teil 4: Umsetzung von Diversity

Teil 5: Diversity in der Berufsausbildung

Teil 6: Best Practice



Teil 1: Begriff und Verständnis

Diversity

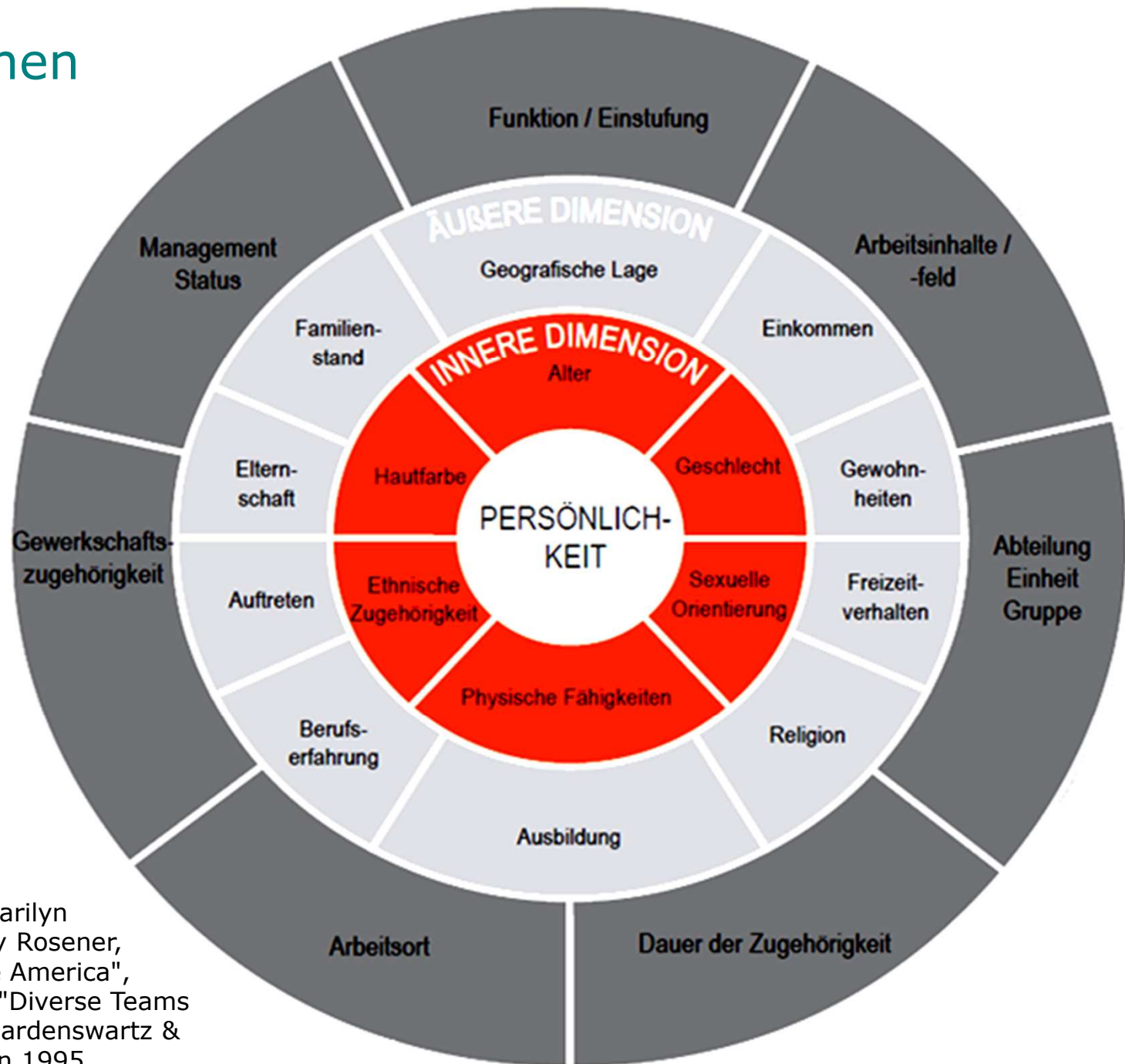
heißt übersetzt Vielfalt und meint zunächst...

- die personelle Vielfalt der Mitglieder von Organisationen und deren Bezugsgruppen ...
- im Hinblick auf Merkmale wie z. B. Geschlecht, Lebensalter, sexuelle Identität, ethnische Herkunft, Werte, Lebensstile und Bedürfnisse.

Diversity ist gleichzeitig ein Konzept...

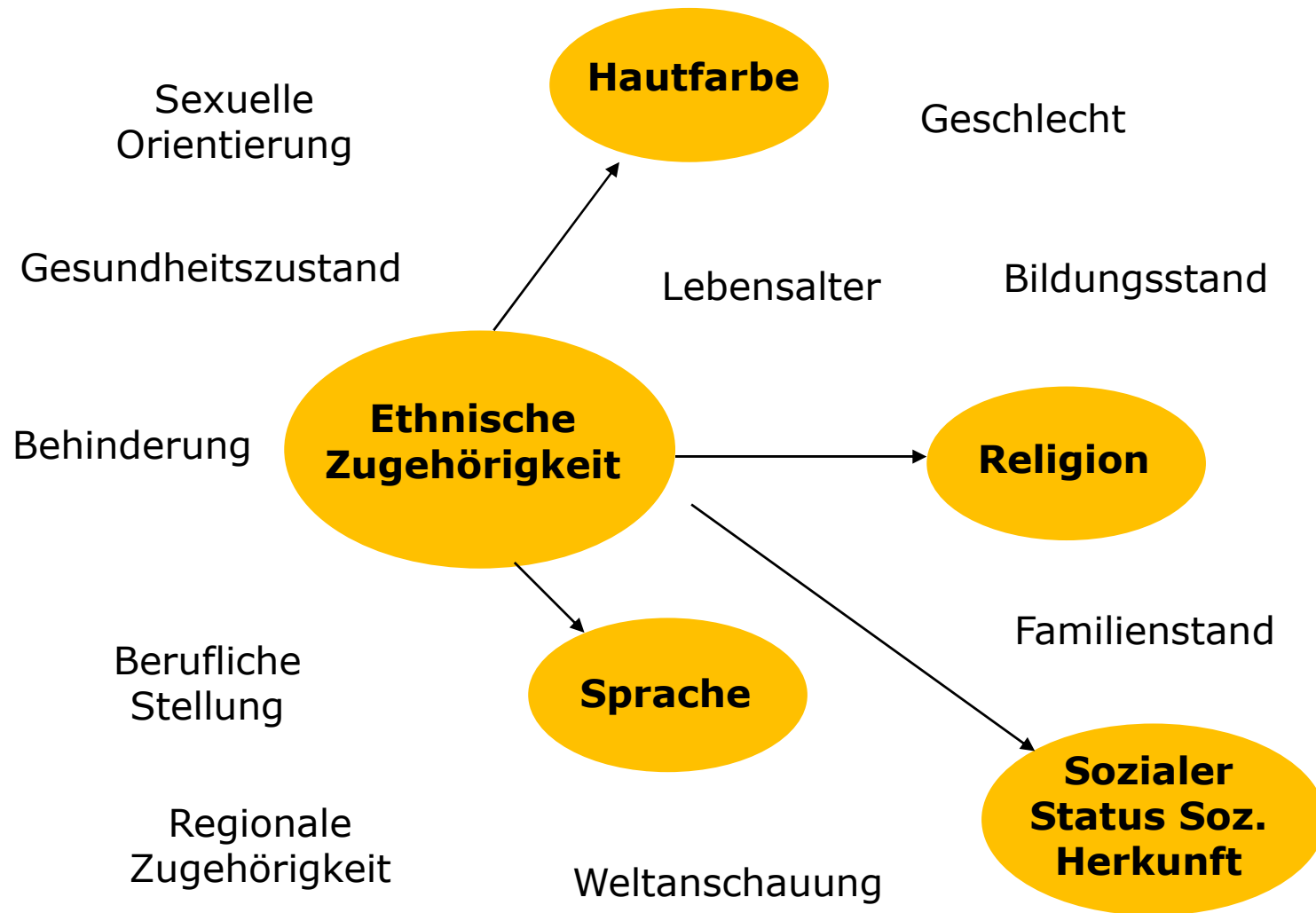
- Kerngedanke des Konzeptes ist die Schaffung eines Arbeits- und Lebensumfeldes, in dem alle Beteiligten ihre individuellen Potenziale und Fähigkeiten unabhängig ihrer Gruppenzugehörigkeiten entfalten können.

Dimensionen



Quellen: Marilyn Loden/Judy Rosener, "Workforce America", 1991, aus "Diverse Teams at Work" Gardenswartz & Rowe, Irwin 1995

Ansatz berücksichtigt Mehrfachzugehörigkeiten



Diversity Management

- Unternehmerischer Ansatz
- Wurzelt im Human-Relations-Management: Entstanden als Team- bzw. OE-Methode
- Strategisches Ziel: Ökonomische Vorteile

Managing Diversity

- Gesellschaftspolitischer Ansatz
- Entstanden als Instrument um Chancengleichheit zu realisieren
- Strategisches Ziel: Förderung einer zukunftsfähigen, gerechten und toleranten Gesellschaft

➔ *Nähe zur klassischen Antidiskriminierungspolitik*

Die konkrete Umsetzung ist bei beiden Strategien ähnlich!



Teil 2: Historisch-rechtlicher Hintergrund

Historische Entwicklung des Diversity-Ansatzes

- 1960er**
- Verstärkte Wahrnehmung gesellschaftl. Ungleichbehandlung
 - Amerik. Bürgerrechtsbewegung und Frauenbewegung gegen Diskriminierung = Civil Rights Act von 1964

- 1970er**
- Wertschätzung von Vielfalt als Präventionsinstrument von Diskriminierung im Arbeitskontext
 - Arbeitsmarktbezogene AD-Gesetzgebung entsteht in den USA

- 1980er**
- Ökonomische Krisen stellen Unternehmenskonzepte in Frage
 - Affirmative Action: Initiierung proaktiver Maßnahmen zur Gewinnung bestimmter Gruppen für den Arbeitskontext

- 1990er**
- Wachsende Heterogenität und demographischer Wandel
 - Konzepte schwappen nach Deutschland (über Global Players)
 - Verstärkung EU-Rahmen für AD / Diversity-Konzepte entstehen

- 2000er**
- Deutsche AD-Gesetzgebung entsteht
 - Verstärkte Wahrnehmung von Diversity als Chance für Unternehmen und Gesellschaft - Diversity-Implementierung

Beispiele für etablierte Equality-Strategien

Gender Mainstreaming und klassische Frauenförderung

Disability Mainstreaming (Barrierefreiheit, Inklusion)

Intercultural Mainstreaming (Interkulturelle Öffnung)

Diversity Mainstreaming (Diversity Man. und Man. Diversity)

In der Diskussion:

Sexual Diversity - Age Mainstreaming - Religious Diversity

Rechtliche Grundlagen **Bundesebene**

(keine abschließende Auflistung)

Strategie/Politikbereich	Gesetze, Strategien, Selbstverpflichtungen				
Gender Mainstreaming klass. Frauenförderung (Geschlecht)	<ul style="list-style-type: none"> - Art. 3 Abs. 2 S. 2 Grundgesetz - Bundesgleichstellungsgesetz - SGB XIII für Kinder- und Jugendarbeit - Querschnittsaufgabe in der GGO der BR 	Grundgesetz	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz		Betriebsverfassungsgesetz Bundespersönalvertretungsgesetz
Diversity Management (Merkmalsübergreifend)	<ul style="list-style-type: none"> - Unterzeichnung der Charta der Vielfalt 				
Antidiskriminierung (Merkmalsübergreifend)	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 				
Religious Diversity (Religionszugehörigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> - Deutsche Islamkonferenz 				
Interkulturelle Öffnung (Ethnische Herkunft)	<ul style="list-style-type: none"> - Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausl. erworb. Berufsqualifikationen - Nationaler Integrationsplan 				
Antirassismuserbeit (Hautfarbe)	<ul style="list-style-type: none"> - Europ. Städtekoalition gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung (einzelne Städte) 				
Disability Mainstreaming Inklusion (Behinderung)	<ul style="list-style-type: none"> - Behindertengleichstellungsgesetz - SGB IX Rehabilitation und Teilhabe beh. Menschen - UN-Behindertenrechtskonvention 				
LSBTI (Sexuelle Identität)	<ul style="list-style-type: none"> - Lebenspartnerschaftsgesetz 				
Age Mainstreaming (Lebensalter)	<ul style="list-style-type: none"> - Koalitionsvertrag der Bundesregierung 				



Teil 3: Vorteile von Diversity

EU-Studie: Wettbewerbsvorteile von Diversity für Unternehmen und Organisationen

Personalmanagement:

- Erhöhung der Motivation und der Effektivität von MA
- Gewinnung von hoch talentierten MA
- Verbesserung der Unternehmensanbindung von MA
- Verminderung von Arbeitskräfteengpässen
- Wertschätzung von Vielfalt steigert Produktivität und mindert Fluktuation und Fehlzeiten (Absentismus)
- Vielfältigere Interpretation der Wirklichkeit weitet den Blick und fördert Toleranz gegenüber Unterschiedlichkeit

Kreativität, Flexibilität und Problemlösung:

- Breite Werte-, Wissens- und Erfahrungsbasis fördern Kreativität, Innovation, tragfähige Problemlösungen

Quelle: Studie Europäische Kommission, Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, 2005.

EU-Studie: Wettbewerbsvorteile von Diversity für Unternehmen und Organisationen

Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Markt:

- Gewinnung neuer Marktsegmente

Imagegewinn:

- Auf Vielfalt setzende Unternehmen sind sowohl für Kund/innen als auch für AN langfristig attraktiver

Produktmanagement und Kund/innenansprache:

- Vielfältige MA-Schaft kann passgenauer auf heterogener werdende Kund/innenbedürfnisse reagieren
- Verbesserung des Serviceniveaus und der Kundenzufriedenheit

Quelle: Studie Europäische Kommission, Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, 2005.



Personalmanagement

Studie „Diversity and Inclusion“, Roland und Berger (2011):

(40 deutsche Global Player)

- Pro Jahr wechseln rund 5% der 40,4 Mio. AN in Deutschland freiwillig ihre Stelle.
- Beschaffungs-, Aus- und Weiterbildungskosten für einen neuen MA belaufen sich durchschnittlich auf 52.000 Euro.
- Durch Diversity-Maßnahmen können diese Kosten um 10% - 30% gesenkt werden.

Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“, Europäische Kommission (2005)

(800 europäische Groß-Unternehmen)

- Unternehmen mit Diversity orientiertem Management, konnten die Personalfluktuation in knapp vier Jahren von 25 % auf unter 7,5 % senken

Gesellschaftliche Vorteile

Wahrnehmung
und Nutzung der
Potentiale aller
Gruppen

Erhöhung der
gesellschaftlichen
Wertschöpfung

Verringerung
gesellschaftlicher
Konflikte durch
Abbau von
Diskriminierung

Sicherung der
Zukunftsfähigkeit

Aufbau
eines
positiven
Image und
Stärkung
der inter-
nationalen
Attraktivität

Reduzierung der Kosten für staatliche
Transferleistungen, Re-Integration oder Delinquenz



Teil 4: Umsetzung von Diversity



Diversity Management

ist eine Strategie, die Zeit braucht, weil sie die einzelnen Menschen im Unternehmen und in der Gesellschaft erreichen muss, denn es sind die einzelnen Menschen, die den Veränderungsprozess tragen müssen.

Diversity in Organisationen

Fairness und Antidiskriminierungs-Ansatz:

Organisationen betreiben Diversity Management aus Fairnessgründen und zum Abbau von Diskriminierung.

Lern- und Effektivitäts-Ansatz:

Organisationen nutzen Diversität zum organisatorischen Lernen und Wandel.

Zugangs- und Legitimitäts-Ansatz:

Organisationen wollen, durch Förderung von Vielfalt die Sicherung des Marktzugangs und die Legitimation bei Zielgruppen verbessern.

Quelle: David Thomas, Robin Ely: Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: Harvard Business Review. Nr. 5 (1996)

Erfolgskriterien für Diversity-Implementierung

Diversity ist Leitungssache!

- Deutliche Befürwortung von Diversity durch die Leitung
- Führung des Diversity-Prozesses durch Leitung

Diversity geht nicht zum Nulltarif

- Bereitstellung zeitlicher, personeller, finanzieller Ressourcen

Diversity ist ein einschneidender Veränderungsprozess:

- Einen Rahmen definieren, der die Vielfalt aller wertgeschätzt
- Einzelne Maßnahmen in einen Gesamtprozess einbetten
- Sensibilisierung und Kompetenzerweiterung aller MA

Businessfokus des Diversity Management:

- Argumente für den Mehrwert von Diversity deutlich benennen
- Engen Bezug zu Rahmenbedingungen und Zielen herstellen

Fehlerquellen bei der Implementierung

- Fehlende Motivation und Umsetzungsmacht in der Führung
- Fokussierung nur auf einen Unternehmensbereich
- Unzureichende Ressourcen für die Umsetzung
- Risikovermeidung statt Change Management
- Fehlende Kommunikationsstrategie und Beteiligungsmodelle
- Verwendung unklarer Definitionen und Formulierungen
- Begrenzung auf wenige Dimensionen
- Stereotypisierung statt Diversity („Markierung“)



Teil 5: Diversity in der Berufsausbildung

Gründe für Diversity in der Berufsausbildung

Anpassung an demographische Entwicklungen:

- Änderung der Altersstruktur
- Zunehmende Vielfalt in der Bevölkerung
- Steigender Bedarf an Fachkräften

Verbesserung des Zugangs zur Ausbildung:

- Ausweitung des Berufswahlspektrums
- Diskriminierung konsequent abbauen
- Diversity-Kompetenzen anerkennen

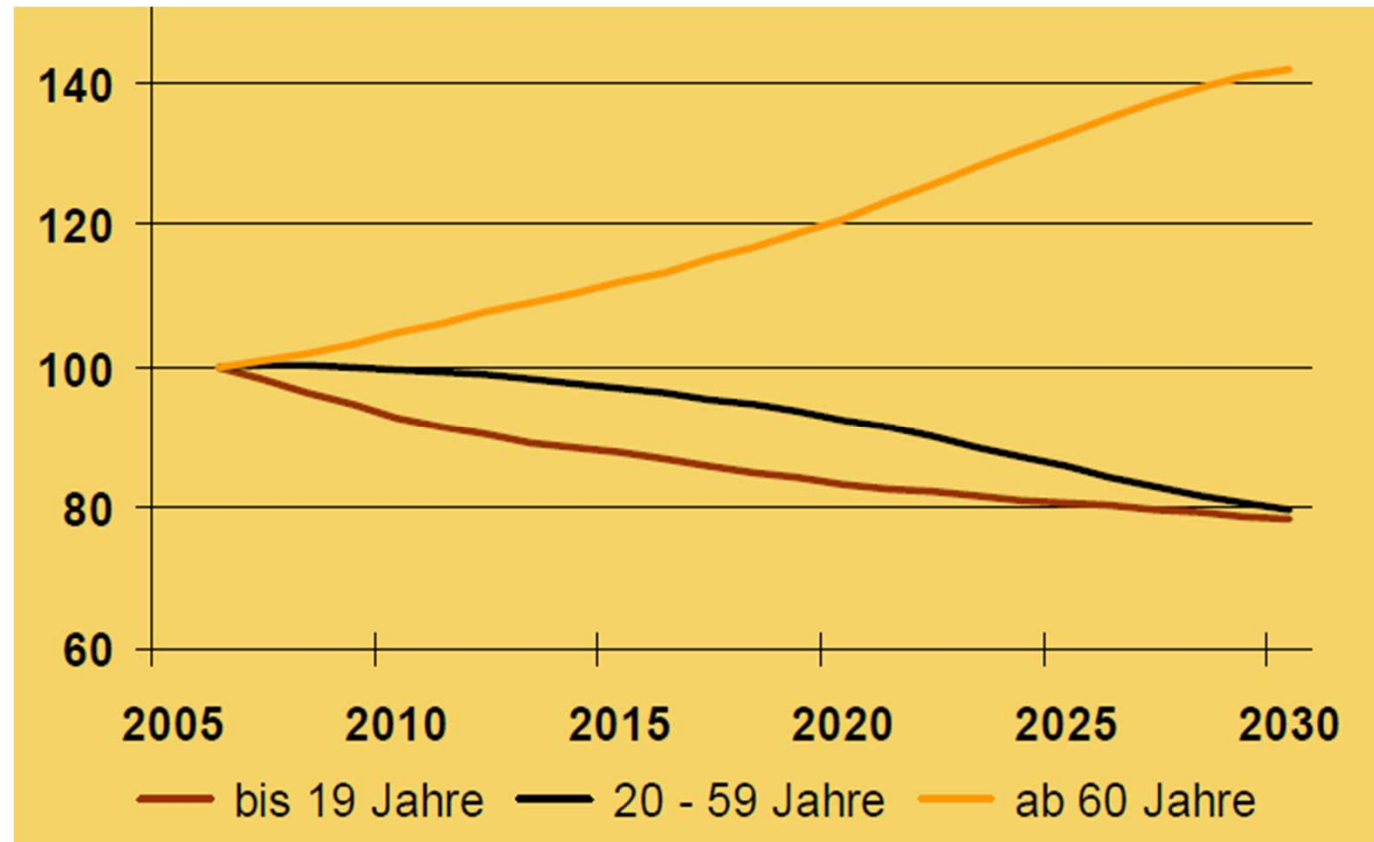
Erhöhung des Ausbildungserfolges:

- Unterstützung im Verlauf der Ausbildung
- Abbruchquote senken
- Absenszeiten senken



Bevölkerung nach Altersgruppen

Generation im erwerbsfähigen Alter wird um über 20% sinken
Generation der über 60jährigen wird um mehr als 40% steigen



Quelle: Daten Statistisches Bundesamt, 2009
Tabelle: Ungleich Besser Diversity Consulting, 2010

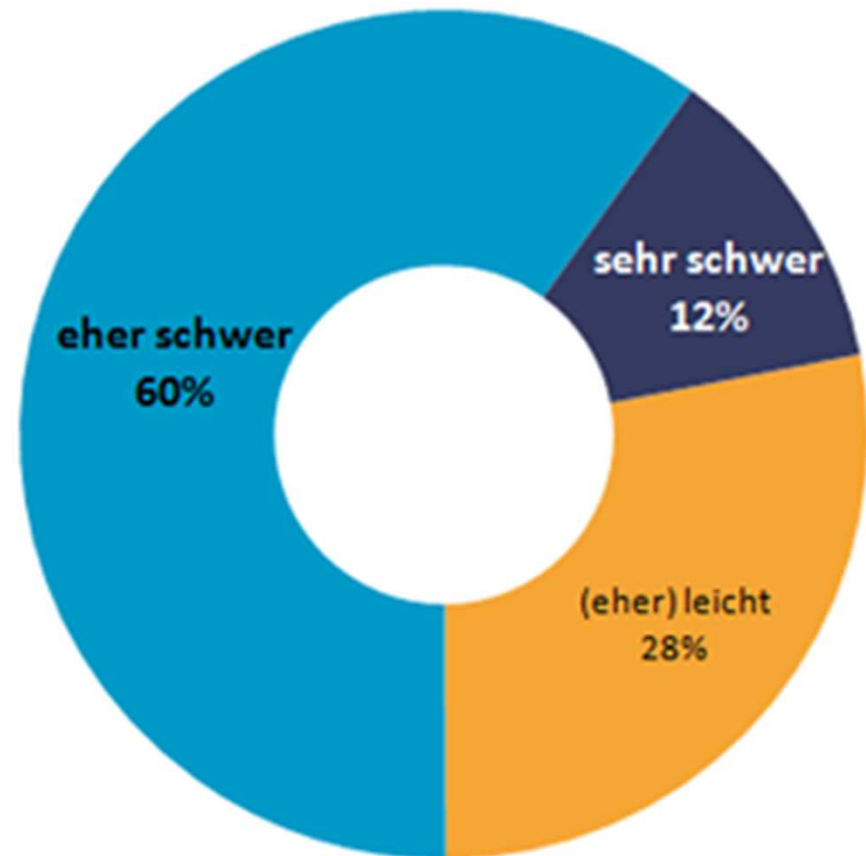


Fachkräftebedarf

Ernst & Young Mittelstands- barometer, 2011

Repräsentative
Befragung von
700 deutschen
mittelständischen
Unternehmen

Frage: Wie leicht oder
schwer fällt es
Ihrem Unternehmen
derzeit, neue und
ausreichend qualifizierte
MA zu finden?





Abbruchquote

Die Quote vorzeitig gelöster Ausbildungsverträge liegt heute bei 21,5 %.

Etwa die Hälfte der Abbrechenden beginnt keine neue Ausbildung mehr.

Gelänge eine Rückführung der Abbruchquote um

- 10 % entspräche dies 100.000 und bei
- 50 % entspräche dies 300.000

zusätzlichen Fachkräften bis zum Jahr 2025.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit Perspektive 2025:
Fachkräfte für Deutschland, 2011



Zugang zu einer betrieblichen Ausbildung

Beschäftigungsquote bei jungen Menschen mit MH ist etwa 15 % niedriger als bei der Vergleichsgruppe ohne MH.

Bildungsniveau erklärt nur knapp die Hälfte der Differenz. Ein bedeutenderer Faktor ist Diskriminierung beim Einstieg.

Quelle: OECD-Studie Beschäftigungsausblick (2008)

Jugendliche mit MH haben deutlich geringere Chancen einen Ausbildungsplatz zu finden:

- Mit Hauptschulabschluss: JmMH mit 42 % und JoMH 62 %
- Mit Mittl. Schulabschluss: JmMH mit 55 % und JoMH 74 %

Die geringeren Einmündungschancen von Jugendlichen mit MH lassen sich somit keineswegs mit Schulnoten erklären.

Quelle: Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (2009)

Beispiele für konkrete Instrumente

Zugang zur Ausbildung:

- Leitbild der Organisation erweitern und veröffentlichen
- Netzwerke knüpfen und nutzen
- Personalabteilung vielfältig besetzen und sensibilisieren
- Stellenprofile und Zugangskriterien überprüfen
- Stellenausschreibungen anpassen
- Zielgruppen-Medien für Inserate nutzen
- Auswahltest überarbeiten
- Vorbereitende (Sprach)-trainings fördern
- Spezifische Kompetenzen und Kenntnisse sichtbar machen
- Praktika anbieten

Begleitung in der Ausbildung:

- Fördermaßnahmen kontinuierlich durchführen
- Mentoring-Programme und Patenschaften einführen
- Sensibilitäts- und Kompetenz-Trainings für Azubis und Ausbilder/innen durchführen
- Zielgruppen-Bedürfnisse wahrnehmen (Kantine, Urlaubsregelungen, Feiertage, Kommunikationsformen, etc.)
- Barrierefreiheit gewährleisten
- Ausbilder/innen in alle Diversity-Umsetzungsschritte von Anfang an einbeziehen
- Diversity-Kompetenz für Ausbilder/innen festschreiben

Best Practice Beispiele aus der Verwaltung

BERLIN

Kampagne „Berlin braucht dich“ wirbt offensiv für Azubis mit MH
Einstellungsverfahren berücksichtigen Interkulturelle Kompetenz
Vorbereitungskurse machen fit für die Einstellungsverfahren

Ergebnis: Erhöhung des Anteils von Jugendlichen mit MH von 8,68% im Ausbildungsjahr 06/07 auf 13,23% in 07/08.
Erhöhung de Anteils bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport auf 24 % und bei der Polizei auf 10 % Azubis mit MH.

NRW

Mit einem Truck rollt die Polizei in Wohngebiete und verbreitet
verschiedensprachiges **Informationsmaterial**
Beamt/innen halten **Vorträge** in Community-Vereinen

Ergebnis: Bewerbungsquote von Jugendlichen mit MH hat sich seit 2003 von 6% auf 14,3% in 2006 erhöht

HANNOVER

Entwicklung und Verankerung eines **lokalen Integrationsplan**
im Grundsatzreferat des OB
OB erklärt das **Thema Vielfalt zur Chefsache**

Ergebnis: Anteil von Jugendlichen mit MH in Ausbildungsberufen auf 20% gestiegen

Quelle: Bundesintegrationsbeauftragte, DIM in der öffentlichen Verwaltung, 2008

Best Practice aus der Verwaltung

HAMBURG

Verwaltung hat Rekrutierung durch ein differenziertes Testverfahren modernisiert, um Jugendliche mit MH nicht zu benachteiligen. Der **Culture Fair Test**, setzt auf Symbole statt Sprache. Deutschkenntnisse werden separat geprüft und unzureichende Ergebnisse, können mit dem CF-Test ausgeglichen werden. In der Ausbildung bekommen sie dann einen Sprachkurs

MÜNCHEN

Bewerbungsverfahren wurde modernisiert. Interk. Komp. wird in **Ausschreibungen** als gewünschte Qualifikation benannt und Schwerpunkt liegt nicht mehr auf Schulzeugnis, sondern auf besondere Kompetenzen (z.B. Mehrsprachigkeit , Stressresistenz)

Ergebnis: Anteil von Jugendlichen m MH in einem Ausbildungsjahrgang wurde auf rund 25% erhöht

BREMEN

Zusatz in **Stellenausschreibungen**: "Wir würden es begrüßen, wenn möglichst viele Zuwander/innen Interesse an einer Ausbildung im Öffentlichen Dienst zeigen."
Menschen mit MH können sich in **Kursen** auf Auswahlverfahren für Beruf Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation vorbereiten

Ergebnis: Fast alle Kursteilnehmende bestehen den Eignungstest

Quelle: Bundesintegrationsbeauftragte, DIM in der öffentlichen Verwaltung, 2008