

BremerForum Diversity

*Dokumentation des
Kooperationsprojekts*



Margrit E. Kaufmann
Bremer Institut für Kulturforschung
Universität Bremen (Hg)

Paritätisches Bildungswerk e.V. (PBW)
Institut für Soziale und
Interkulturelle Weiterbildung

Universität Bremen
Bremer Institut
für Kulturforschung (bik), FB 9

Hochschule Bremen
Zentrum für Interkulturelles
Management (ZIM)



BremerForum Diversity

Dokumentation der Kooperationsprojekte

>>>>>>>>>>>>>>

Margrit E. Kaufmann
Bremer Institut für Kulturforschung
Universität Bremen (Hg)



Paritätisches Bildungswerk e.V. (PBW)
Institut für Soziale und
Interkulturelle Weiterbildung



Universität Bremen
Bremer Institut
für Kulturforschung (bik)



Hochschule Bremen
Zentrum für Interkulturelles
Management (ZIM)



Impressum

Das BremerForum:Diversity

Dokumentation des Kooperationsprojekts

Herausgeberin:

Dr. Margrit E. Kaufmann

Bremer Institut für Kulturforschung, FB 9, Universität Bremen

für das Kooperationsprojekt BremerForum:Diversity 2008-2011

KooperationspartnerInnen:

Institut für Soziale und Interkulturelle Weiterbildung

des Paritätischen Bildungswerks Bremen e.V. (PBW)

Ulrike Brunken, Nadine Beaumart, Axel Perinchery

Bremer Institut für Kulturforschung (bik) der Universität Bremen

Dr. Margrit Kaufmann

Zentrum für interkulturelles Management (ZIM) der Hochschule Bremen

Prof. Dr. Jutta Berninghausen, Katrin Nissel

Bremen 2010

Auflage 1500

Finanzielle Unterstützung der Dokumentationsschrift:

Europäischer Sozialfonds

Die Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales für das Land Bremen

Universität Bremen

Redaktion der Dokumentationsschrift:

Dr. Margrit E. Kaufmann

Dr. Frank Müller

Maike Koschorreck

Jana Marie Grebe

Kiana Ghaffarizad

Grafische Gestaltung:

schabacker-design

Fotos:

Matthieu Dreier

Rebecca Müller

Druck:

Druckwerkstatt Schmidtstraße

5 Grußwort, Bürgermeister Jens Böhrnsen

7 Einleitung, Margrit E. Kaufmann

8 Diversity Management als Bremer Leitbild: Das Projekt und die Stadt

10 Das Projekt

Ulrike Brunken, Nadine Beaumart, Axel Perinchery, Margrit E. Kaufmann,
Jutta Berninghausen, Katrin Nissel

15 Die Stadt Bremen

Die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ als Türöffner

Erhard Heintze, Eva Pajenkamp

Umsetzungen im Bremischen öffentlichen Dienst

Hilke Wiezoreck

18 Diversity Management bei den KooperationspartnerInnen

20 Das Paritätische Bildungswerk Bremen e.V.:

Langjährige Diversity-Arbeit nach außen und innen

Ulrike Brunken

23 Die Universität Bremen:

Vielfalt als Tradition, Chance und Zukunft

Gerd-Rüdiger Kück, Rolf Drechsler

26 Die Hochschule Bremen:

Internationalisierung als Teil einer Diversity Strategie

Jutta Berninghausen

28 Der Praxis-Transfer: Diversity Management für kleine und mittelständische Unternehmen

Einleitung, Margrit E. Kaufmann

30 Die Sikora AG:

„Wir haben nur noch keinen Namen für das Kind gehabt“

Margrit E. Kaufmann

36 Die Bremer Heimstiftung:

Soziale Arbeit als gelebte Diversity

Frank Müller

41 Die Multiland GmbH:

Ein junges Unternehmen mit einer langen Tradition

Jana Marie Grebe

45 Das Praxis-Transfer-Konzept

Margrit E. Kaufmann

Diversity Management als Bremer Leitbild: Das Projekt und die Stadt



Das Projektteam
(von links nach rechts):
Nadine Beaumart
Margrit E. Kaufmann
Katrin Nissel
Ulrike Brunken
Jutta Berninghausen
Axel Perinchery

Das Projekt

Ulrike Brunken, Nadine Beaumart,
Axel Perinchery, Margrit E. Kaufmann, Jutta Berninghausen, Katrin Nissel

Einleitung

In Deutschland wurden soziale und gesellschaftliche Entwicklungen wie Migration und demographischer Wandel und deren Auswirkungen für den Arbeitsmarkt erst recht spät (an-)erkannt. Inzwischen ist es nicht nur auf der politischen Ebene offensichtlich, dass entsprechende Maßnahmen ergriffen werden müssen, sondern es stellen sich auch immer mehr Unternehmen der Herausforderung Strategien zu entwickeln, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Diversity Management ist ein umfassendes Konzept zur Unternehmensführung, das viele verschiedene Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung integriert, um auf die komplexen Herausforderungen der heutigen gesellschaftlichen und (betriebs-)wirtschaftlichen Situation angemessen zu reagieren.

Sowohl in Deutschland insgesamt, wie auch im Land Bremen, ist in den letzten Jahren das Interesse an Diversity Management deutlich angestiegen. Es lässt sich jedoch feststellen, dass viele – vor allem kleine und mittelständische – Organisationen in der Umsetzung eher am Anfang stehen. Ihnen soll das Potential von Diversity Management auch zukommen. Es hat zum Ziel, die Vielfalt in der Belegschaft so professionell und gewinnbringend zu steuern, dass alle Beteiligten und die Organisation davon profitieren. Aus unserer Sicht liegt die besondere Chance des Diversity Managements in einem ganzheitlichen Ansatz, der Chancengleichheit und ökonomischen Nutzen nicht als Widerspruch sieht. Über die bewusste Einbeziehung und Wertschätzung sollen sowohl Diskriminierung und Ausgrenzung verhindert als auch vielseitige und offene Organisationskulturen geschaffen werden. Dabei ist es wichtig, dass neben den üblichen Kernkategorien an Identitäts- und Unterscheidungsmerkmalen – wie die kulturelle Herkunft, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, physische bzw. psychische Fähigkeiten und Religion/Weltanschauung – auch alle weiteren Differenzen und Gemeinsamkeiten berücksichtigt werden, damit die Potenziale der Mitarbeitenden wirklich erkannt und einbezogen werden. In diesem Sinne gibt es auch nicht den einen Ansatz von Diversity Management, sondern jedes Unternehmen muss sein eigenes individuelles Konzept erarbeiten, das zu den Kernbereichen der Organisation passt.

Entwicklung (BIZ), Bremer Heimstiftung, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie, Fan-Projekt Bremen, Frauenbetriebe Quirl e.V., Handelskammer, Inwent, Gesundheit Nord, Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt, Kulturzentrum Lagerhaus, Lebenshilfe, Radio Bremen, Stadtbibliothek, Überseemuseum, Waller Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (Wabeq), Werkstatt Bremen

Öffentliche Institutionen: Bremer Arbeitsgemeinschaft für Integration und Soziales (BAgIS), Polizei Bremen, Senatorin für Finanzen, Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales

Darüber hinaus waren auch engagierte Privatpersonen, interessierte Studierende und freiberufliche TrainerInnen zu Gast in den Foren.

Das PraxisForum:Diversity – ein Arbeitskreis zur Umsetzung von Diversity Management:

Der Arbeitskreis richtet sich als Plattform an Personalverantwortliche, Führungskräfte, MultiplikatorInnen, die im Bereich Diversity bereits aktiv sind oder Diversity-Management in ihrer Organisation umsetzen wollen. ExpertInnen aus namhaften lokal und international operierenden Unternehmen und Institutionen, wie beispielsweise der Daimler AG, Ford, HE Space Operations, Bremer Heimstiftung etc. berichten im PraxisForum:Diversity in Form von Impulsreferaten von ihren Diversity-Konzepten und von den konkreten Erfahrungen in deren Umsetzung. Kreative Lösungsansätze regen Fragen und Diskussionen sowie das Übertragen auf das eigene Tätigkeitsfeld an.

Das DialogForum:Diversity – ein Gesprächskreis zu Diversity-Themen:

Die offene Gesprächsrunde richtet sich an Diversity-Interessierte aus allen Organisationsbereichen und beruflichen Richtungen, die ein tieferes Verständnis des Potentials von Diversity erlangen möchten. Da die Komplexität von Diversity Management viele Fragen aufwirft, bietet sich hierzu die „Dialogmethode“ des Massachusetts Institute for Technology (MIT) an aus dem Bereich der „Lernenden Organisationen“ nach Peter Sengé u.a. Wesentliches Ziel ist hierbei im „Miteinander Denken“ des Dialogs wichtige Schlüssel für offene Fragestellungen zu finden. Durch das bewusste Einbeziehen der vielfältigen Perspektiven der Teilnehmenden werden die Diversity-Kompetenzen erweitert.

Fachtagungen zum Thema Diversity Management

Die zwei Fachtagungen eröffnen das Thema Diversity Management einer breiteren Öffentlichkeit und stellen die Angebote und Ergebnisse des Projekts dem interessierten Bremer Publikum vor.

„Vielfalt als Perspektive: durch Diversity Management Potenziale entdecken und gestalten – aber wie?“ fand am 12. Mai 2009 im Speicher XI der Hochschule für Künste statt. Renommiertere ReferentInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur haben sowohl verschiedene Sichtweisen auf das Thema Vielfalt als auch unterschiedliche Strategien des Diversity Managements vorgestellt. Das Ziel der Tagung war, die Notwendigkeit und den Nutzen des Potentials Vielfalt darzustellen und Ideen zur Umsetzung von Diversity Management in Organisationen zu vermitteln. Neben den Vorträgen gab es ausreichend Raum für Diskussionen und Begegnungen. Zum festlichen Abschluss der Tagung haben Bremer Unternehmen und Institutionen, welche sich zur Vielfalt in ihren Organisationen bekennen, die „Charta der Vielfalt“ unterschrieben. Die Senatorin für Finanzen und Bürgermeisterin Karoline Linnert hat gemeinsam mit Bernd Knopf von der Regiestelle der Charta die Urkunden an die VertreterInnen der Unternehmen überreicht.

„Türen öffnen mit Diversity Management: Bremer Schlüssel zur Gestaltung von Vielfalt“ findet am 2. Dezember 2010 im Haus Schütting der Bremer Handelskammer statt. Das Projekt und die eingeladenen ReferentInnen stellen aktuelle Entwicklungen im Diversity Management dar und präsentieren Bremische Beispiele der Umsetzung in kleinen und mittelständischen Unternehmen und Institutionen. Beteiligte Personen und Organisationen berichten von ihren konkreten Erfahrungen und Ergebnissen. Als Höhepunkt wird abends zum ersten Mal die Bremer Diversity-Auszeichnung „Der Bunte Schlüssel - Vielfalt gestalten!“ im Festsaal des Bremer Rathauses verliehen.

Die Stadt Bremen

Die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ als Türöffner
Erhard Heintze und Eva Pajenkamp



Bereits in seiner „Konzeption zur Integration von Zuwanderern und Zuwanderinnen im Land Bremen“ hat der Bremer Senat die Bedeutung von Diversity und Vielfalt in seinem Leitbild „Integration durch interkulturelle Öffnung“ hervorgehoben. Darin heißt es: „Ein wesentlicher Bestandteil der interkulturellen Öffnung der Gesellschaft ist die interkulturelle Kompetenz. (...) Insbesondere aber ist die interkulturelle Kompetenz von Beschäftigten in öffentlichen Institutionen, wie Schulen, Kindertagesstätten, Krankenhäusern und Behörden, gefordert, zu deren Klienten Migrantinnen und Migranten gehören. Ein weiterer Gradmesser für die interkulturelle Öffnung ist der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund...“ (2008: 19).

Auf dieser Basis sind in der laufenden Legislaturperiode verschiedene Initiativen eingeleitet worden. Impuls gebend für all diese Aktivitäten in Bremen war 2007 eine Fachtagung zum Thema „Interkulturelle Öffnung der bremischen Verwaltung“, organisiert und veranstaltet von der Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales. Hier wurden bestehende Ansätze der interkulturellen Öffnung und Qualifizierung dargelegt und mit ExpertInnen und Interessierten über weitere Entwicklungsperspektiven für das Land Bremen diskutiert. Es ging vor allem um die Einstellung und Qualifizierung von MigrantInnen bei der Bremer Polizei und um Initiativen, junge Menschen mit Migrationshintergrund für die Ausbildung im öffentlichen Dienst zu gewinnen.

Sensibilisiert für die kulturelle Vielfalt in der Bremer Bevölkerung und für den Anspruch, diese auch in der Beschäftigtenstruktur des öffentlichen Dienstes anzustreben, war es nur folgerichtig, dass ein Jahr später – im November 2008 – Bürgermeister Jens Böhrnsen, Finanzsenatorin Karoline Linnert und die auch für Integration zuständige Sozialsenatorin Ingelore Rosenkötter für den Bremer Senat die „Charta der Vielfalt“ gemeinsam unterzeichneten. Diese Initiative öffnete Türen, so dass sich auch weitere Bremer Institutionen – wie beispielsweise die Universität und die Hochschule Bremen – der „Charta der Vielfalt“ anschlossen.

Die ESF-geförderten Projekte, wie das „Bremer Forum Diversity“ oder das Projekt: „Interkulturelle Öffnung der bremischen Verwaltung“ werden von der Stadt Bremen finanziell unterstützt und politisch begleitet. Das Projekt zur Interkulturellen Öffnung (ikö) wird von der der Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen durchgeführt und von der Senatorin für Finanzen unterstützt. Es hat zum Ziel, Behördenmitarbeitende in interkultureller Kompetenz zu qualifizieren. Aus heutiger Sicht trägt das Engagement der Stadt Früchte: In der bremischen Verwaltung konnte in den letzten Jahren die Einstellungsquote von Auszubildenden mit Migrationshintergrund deutlich erhöht werden. An der Bremer Hochschule für öffentliche Verwaltung haben derzeit rund 20% der Studierenden einen Migrationshintergrund. Eine Ausbildungskampagne in 2009 unter dem Motto „Du bist der Schlüssel“ für die Werbung von jungen Menschen, eine Ausbildung im öffentlichen Dienst zu beginnen, ergänzt durch Informationsmaterial in verschiedenen Sprachen, informierte die Schulen über entsprechende Ausbildungschancen und wandte sich besonders auch an interessierte Jugendliche mit Migrationshintergrund und deren Eltern. Diese Initiative wurde verstetigt, zum Beispiel durch die Präsenz der Kampagne im Internet und im web 2.0 (Auftritte in facebook und twitter).

Ende letzten Jahres hat der Bremer Senat auch ein Konzept zur Förderung von mehr MigrantInnen im Lehramt und im Bereich der sozialen Arbeit beschlossen, um auch in Erziehungs- und Bildungseinrichtungen die Beteiligung von Studierenden mit Migrationshintergrund zu forcieren und die Qualifizierung in interkultureller Kompetenz innerhalb der Studiengänge an den Hochschulen und der Universität voranzutreiben. Zugleich soll die interkulturelle Bildung als Schlüsselqualifikation in Schule, Ausbildung und im Studium als verbindliche Lerneinheit implementiert und die Erstsprachenvielfalt wertgeschätzt werden. Das jährliche Erscheinen eines Fortbildungskatalogs „Interkulturelle Kompetenz“ sowie der „Interkulturelle Kalender“ mit Fest- und Gedenktagen der Weltreligionen gibt der Bevölkerung im Land Bremen Qualifizierungsangebote und Informationsmaterial an die Hand, um sich mit kultureller Vielfalt auseinandersetzen zu können. Es ist sehr erfreulich, dass sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in den Erziehungs- und Bildungseinrichtungen die Erkenntnis über die erforderliche Qualifizierung in interkultureller Kompetenz und das Engagement für die Werbung von MigrantInnen als Beschäftigte und Lehrende inzwischen als handlungsleitend angesehen wird. Die Interkulturelle Öffnung ist und bleibt für das Referat Zuwanderungs- und Integrationspolitik ein zentrales Thema, das mit weiteren Diversity-Dimensionen wie Geschlecht und Religion eng verbunden ist. Bremen ist damit auf einem guten Weg. Aber die Anstrengungen dürfen nicht nachlassen, wenn die ehrgeizigen Ziele, wie die vermehrte Einstellung von MigrantInnen in den bremischen öffentlichen Dienst – dazu gehören auch Schule, Kindertagesstätten und Sozialinstitutionen – und die Qualifizierung der Mitarbeitenden in interkultureller Kompetenz, erreicht werden sollen.

Umsetzungen im Bremischen öffentlichen Dienst
Hilke Wiezoreck

Der öffentliche Dienst ist in Bremen der größte Arbeitgeber. Für den öffentlichen Dienst gilt das Rechtsstaatsgebotsgebot und die Gemeinwohlorientierung. Er hat seine Dienste allen BürgerInnen neutral und ohne Ansehen der Person zu erbringen. Die Freie Hansestadt Bremen (FHB) hat sich zum Ziel gesetzt, den Diversity-Gedanken und damit verbundene personalpolitische Entscheidungen umzusetzen. Nachdem die FHB der „Charta der Vielfalt“ beigetreten ist, bringt sie den Diversity-Ansatz im personalpolitischen Arbeitsprogramm „Personal 2020“ zum Ausdruck. Die Regierungsparteien haben sich entsprechend in der Koalitionsvereinbarung verpflichtet. Es ist ein wichtiges Ziel der bremischen Personalpolitik, die Potenziale von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Alters und unterschiedlichen Geschlechts etc. zu nutzen. Zentraler Ansatzpunkt ist, dass bei knapper werdenden Ressourcen eine differenzierte und ausgewogene Personalstruktur immer wichtiger wird, weil sie erhebliche Wirkungen auf soziale Beziehungen und das individuelle Handeln hat und somit eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit von Organisationen darstellt (vgl. Die Senatorin für Arbeit (Hg) 2008: 48).

Diversity Management in der Bremer Verwaltung wird für wichtig erachtet weil:

- > die vom öffentlichen Dienst zu erbringende Leistung sich an den BürgerInnen orientieren muss
- > angesichts der sich verändernden demografischen Struktur es notwendig ist, dass sich die Attraktivität des öffentlichen Dienstes steigert
- > die Legitimität und Akzeptanz der Verwaltung darauf basiert, wie sich in ihr die Bevölkerungsstruktur widerspiegelt
- > die Innovationsfähigkeit der Verwaltung erhalten und befördert werden soll
- > die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erhalten, verbessern und möglichst auch gesteigert werden soll
- > der öffentliche Dienst noch immer Vorbildfunktion hat

Dies sind ausreichende Gründe für die Freie Hansestadt Bremen, um eine umfassende Diversity Strategie zu entwickeln. Ziel von Diversity Management in der FHB ist es deshalb:

- > die Potenziale von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Geschlechts, Alters sowie weiterer Diversity Dimensionen, die mit dem Benachteiligungsverbot des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes korrespondieren, erkennen zu können und im Sinne der Gemeinwohlorientierung der Verwaltung nutzbar zu machen
- > die Zusammensetzung der Beschäftigtenstruktur an den Diversity Dimensionen zu orientieren
- > die Dienstleistung an die sich verändernde Bevölkerungsstruktur anzupassen.

Zu vielen Diversity Dimensionen sind bereits erfolgreiche Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit und Abbau von Diskriminierungen ergriffen worden. In den Bereichen Frauenförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gender Mainstreaming, Beschäftigung und Integration von Schwerbehinderten, Integration von ZuwanderInnen / MigrantInnen, altersgerechte Beschäftigung, Gesundheitsmanagement ist das Engagement der FHB vorbildlich. Insbesondere in dem Bereich der interkulturellen Öffnung der Verwaltung sind enorme Anstrengungen seitens der Senatorin für Finanzen, die für das Personalmanagement zuständig ist, unternommen worden, um zwei personalpolitische Ziele erreichen zu können:

1. Erhöhung des Anteils von MigrantInnen an den Beschäftigten in der bremischen Verwaltung
2. Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Verwaltungsmitarbeitenden

Zu 1. Am 20.01.2009 hat der Senat der Freien Hansestadt Bremen eine ressortübergreifende Kampagne zur interkulturellen Öffnung der bremischen Verwaltung durch Ausbildung beschlossen. Die Ausbildungskampagne beinhaltete zwei Schwerpunkte: verstärktes ressortübergreifendes Ausbildungsmarketing und – zumindest für die Berufe der allgemeinen Verwaltung – eine Veränderung/Modifikation der Auswahlverfahren. Die Kampagne ist sehr erfolgreich verlaufen, der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund liegt derzeit bei 36 %.

Zu 2. Seit April 2008 werden im Rahmen des Fortbildungsprogramms der FHB, in einem durch ESF-Mittel gestützten Projekt „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“, dessen Trägerin die Wisoak ist, Mitarbeitende der bremischen Verwaltung interkulturell geschult. In 2011 ist beabsichtigt Mitarbeitende mit und ohne Migrationshintergrund der Bremer Verwaltung zu interkulturellen TrainerInnen ausgebildet, um dann als MultiplikatorInnen in der Verwaltung arbeiten zu können. Parallel dazu wird ein Konzept zum interkulturellen Personalmanagement entwickelt, welches ein Teil des Diversity Managements ist.

Es lässt sich also feststellen, dass an vielen Diversity Dimensionen konkret und erfolgreich gearbeitet wird und dass die Entwicklung und strategische Einbindung von Diversity Management vorangetrieben werden muss.



Das Paritätische Bildungswerk Bremen e.V.:

20

Langjährige Diversity-Arbeit nach außen und nach innen Ulrike Brunken

„Im Paritätischen Bildungswerk finden Bremerinnen & Bremer aus aller Welt passgenaue Angebote zur sprachlichen und beruflichen Qualifizierung. Diversity Management bedeutet im PBW, dass eine Kultur der Wertschätzung die gelebte gemeinsame Basis darstellt - dies im Umgang mit Teilnehmer/innen ebenso wie mit den Mitarbeiter/innen. Und es geht um Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten – auf beiden Seiten. Die Geschichte von Diversity begann einst mit Gender-Fragen: Frauen lernen anders! – was heißt das für Konzepte und Arbeitsweisen? Mit den Bremer/innen aus aller Welt kam das Thema ‚Interkulturelle Öffnung‘ auf die Agenda und heute steht die Besonderheit des/der Einzelne/n im Fokus. Die ethnisch-kulturelle Vielfalt der Belegschaft im PBW ist ein Spiegel für die Kund/innen aus aller Welt. Mit der Öffnung der Bildungsangebote für die Zielgruppe ‚Männer‘ beginnt der Anteil männlicher Mitarbeiter zu steigen. Und seit kurzem finden auch Väter im PBW einen Integrationskurs mit Kinderbetreuung“ (Diversity-Atlas der „Charta der Vielfalt“).

Das Paritätische Bildungswerk e.V. (PBW) verfügt über langjährige Erfahrungen in der Diversity-Arbeit, dies sowohl über seine Inhalte und Programme als auch über die diversity-sensible Zusammenarbeit und Führung. Vor 25 Jahren begann das PBW sich ein Profil zu geben mit der Leitfrage: „Und was ist mit den Frauen?“ Rückblickend ist damit zugleich eine grundsätzliche Arbeitsweise im PBW markiert – nämlich die Orientierung an den Qualifizierungsbedarfen von Zielgruppen. Im Fall des PBW ist also ‚gender‘ die erste Diversity-Kategorie, die sich bis heute wie ein roter Faden durch alle Bereiche des PBW zieht. Zwei Beispiele sollen die Notwendigkeit gender-sensibler Arbeit illustrieren: Mitte der 80er Jahre gab es Berufsorientierungsmaßnahmen für jugendliche Seiteneinsteiger, die vom Arbeitsamt gefördert wurden. Im Angebot waren Maßnahmen in den Arbeitsfeldern Holz und Metall. Die jungen Frauen türkischer Herkunft wurden mit solchen Projekten nicht in den Blick genommen. Ebenfalls in der zweiten Hälfte der 80er Jahre ging es darum, Müttern nach der Familienphase Wege zu ebnen in berufliche Qualifizierung. Dazu gehörte der Kampf um die Anerkennung außerberuflich erworbener Kompetenzen ebenso wie die Auseinandersetzung mit einer Tatsache, die bis dato unberücksichtigt war: Frauen lernen anders! In beiden Feldern entwickelte das PBW damals ein Angebot, das gut angenommen wurde und nachhaltigen Einfluss auf das Profil der Einrichtung haben sollte.

Seither ist diese Orientierung an den besonderen Bedarfen der Zielgruppen – was die Zugänge, die Themen und Inhalte, die Arbeitsweisen und die zeitlichen Rahmenbedingungen angeht – ein wesentliches Merkmal der Arbeitsweise im PBW. Mit den Bremerinnen aus aller Welt kam die zweite Diversity-Kategorie in den Vordergrund, die ethnische Herkunft. Halb naturwüchsig, halb gesteuert ist die Organisation mit ihren Zielgruppen ‚bunter‘ geworden – und als Ende der 90er Jahre ein einrichtungsbezogenes QM-System implementiert wurde, war dies Anlass, über ein Leitbild nachzudenken. So wurde 1998 die „Interkulturelle Öffnung“ als Zielsetzung und Leitbild formuliert. Mit der Überarbeitung im Jahr 2005 wurde das QM-System überprüft und Diversity Management als Querschnittsaufgabe ins Leitbild des PBW aufgenommen. Als nächster Schritt folgte die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ im Jahr 2007.

Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt - Meilenstein oder symbolischer Akt?

Das PBW hat die „Charta der Vielfalt“ im Jahr 2007 unterzeichnet, um ein Signal nach innen und nach außen zu setzen. Die Unterzeichnung war ein Akt der Selbstverpflichtung mit dem Ziel, das bereits bestehende Diversity-Leitbild systematisch mit (mehr) Leben zu erfüllen und ein Diversity Management zu entwickeln. Bei der Unterzeichnung war enttäuschend, dass es keinerlei fachliche Überprüfung gab. Das war zu einfach und die größte Herausforderung bestand damals in der Beschaffung der vorgeschriebenen Kartonstärke für den Ausdruck der Urkunde.

21

Unser Verständnis von Diversity Management besteht darin, den großen Schirm mit den verschiedenen Kategorien einzeln herunterzubrechen. Damit wird das Individuum angesprochen. Die Sicht auf die Beteiligten entspricht unserer Arbeitsweise, die stark teilnehmerInnen-orientiert ist und an den besonderen Lernvoraussetzungen und Lernbedarfen der/des Einzelnen ansetzt. Das PBW fasst den Zugang zu Diversity in einem gedanklichen Dreischritt zusammen:

1. Pluralität ist ein Faktum.
2. Pluralität verlangt Gestaltung.
3. Pluralität hat immer auch zu tun mit Prozessen von Diskriminierung und Ausgrenzung. Dem ist entschieden entgegenzutreten.

Diversity Management hat somit für das PBW immer auch eine politisch-ethische Dimension. Das Konzept besteht wesentlich aus dem Bemühen um Chancengerechtigkeit, nicht als moralisch erhobener Zeigefinger, sondern als Selbstverständlichkeit im Umgang mit der Wirklichkeit, die wir vorfinden und die es zu gestalten gilt. Dass ein solcher Ansatz zugleich auch ein Gewinn für die Organisation sein kann, das ist in den Blick zu nehmen und am Beispiel des PBW zu zeigen.

Zum Prozess der Diversifizierung innerhalb des PBW

Mit dem Fokus auf die Frauen kamen bald auch die Bremerinnen aus aller Welt in den Blick und damit begann ein Prozess interkultureller Öffnung. Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems verlangte eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Leitbild und den Zielen der Organisation. Mit der Verankerung von Diversity Management im Leitbild des PBW wurde eine enge Verknüpfung mit dem QM-System angelegt. Diversity Management im PBW ist als Leitungsaufgabe definiert und wird gesteuert über Geschäftsführung und pädagogische Leitung/QM-Beauftragte. Neben diesem Top-Down-Ansatz setzt das PBW stark auf Beteiligung. Qualitätsmanagement im PBW gilt als lebendiges QM-System, das getragen wird von der QM-AG, in der alle Schlüsselpositionen im Unternehmen und die Projekte durch ihre Leitungen vertreten sind. Seit Mitte 2008 gibt es auch eine Diversity-AG. Sie wird von der Geschäftsführung gesteuert und ihr gehören die pädagogische Leitung/QM sowie mehrere MitarbeiterInnen aus den Projekten und der Verwaltung an.

Im QM-System sind die Schlüsselprozesse im so genannten Qualitätskreislauf beschrieben. Analog hierzu wären alle Stationen im Qualitätskreislauf auf Diversity hin zu befragen: die Bedarfsermittlung, Konzeptentwicklung, Personalauswahl und -entwicklung, Entscheidung für Arbeitsweisen, Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit Betrieben und die Auswertung. Um sich nicht zu überfordern, hat die Diversity-AG entschieden, zunächst folgende Schwerpunkte zu setzen: Diversity Management soll vorrangig mit dem Fokus auf die Felder entwickelt werden: Personal, Öffentlichkeitsarbeit und Konzepte. Den Anfang wurde mit dem Bereich ‚Personal‘ gemacht.

Auf der Basis einer Bestandsaufnahme ließ sich folgender Befund ermitteln:

Das PBW ist ein weiblich dominiertes Unternehmen. Männer sind in der Minderheit. Ihr Anteil liegt unter 10%. Das PBW beschäftigt Menschen unterschiedlicher Muttersprache und ethnischer Herkunft. Der Anteil der Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund liegt mit 31,25 % bei etwa einem Drittel der hauptamtlich Beschäftigten. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft wird bestimmt durch einen hohen Anteil von Mitarbeiter/innen über 50 Jahre – er liegt bei 37,5 % und betrifft die meisten Leitungspositionen.

Daraus abgeleitet hat die Diversity-AG folgende Ziele definiert: Nach dem Prinzip der Repräsentanz Vielfalt soll die Vielfalt im Personal die Vielfalt der KundInnen-Gruppen widerspiegeln. Entsprechend ist der Anteil männlicher Mitarbeitender zu erhöhen und der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu halten bzw. weiter auszubauen. Im Hinblick auf die Kategorie ‚Alter‘ soll es darum gehen, die besonderen Bedarfe der älteren Beschäftigten – Stichwort ‚work-life-balance‘ – in den Blick zu nehmen und zugleich den Anteil der jüngeren Mitarbeiter/innen – Stichwort Nachwuchs – zu erhöhen. Bei der Auseinandersetzung um Unternehmensziele tauchten Fragen auf, die

Vielfalt als Tradition, Chance und Zukunft Gerd-Rüdiger Kück und Rolf Drechsler

Auch an den deutschen Hochschulen gewinnt Diversity Management an Bedeutung. Die zunehmende Internationalisierung und der demographische Wandel werden hier zuerst genannt. Hinter dem Begriff Diversity Management verbirgt sich jedoch mehr. Er bezeichnet Konzepte für einen konstruktiven, ressourcenorientierten und nachhaltigen Umgang mit personeller und institutioneller Vielfalt. Dieser Rahmen passt sehr gut zu der Tradition der Universität Bremen. Seit ihrer Gründung 1971, einer Zeit gesellschaftlichen Wandels, setzt sie auf die Leitziele Interdisziplinarität, forschendes Lernen, Praxisorientierung und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, ergänzt um die Internationalisierung von Lehre und Forschung, um Chancengleichheit bezüglich geschlechtlicher und anderer Differenzen und um umweltgerechtes, nachhaltiges Handeln. Die Leitung der Universität kooperiert im Projekt BremerForum:Diversity, über ihr Bremer Institut für Kulturforschung im Fachbereich 9, mit dem Paritätischen Bildungswerk und der Hochschule Bremen. Bereits von Beginn an befürwortet und unterstützt die Leitung das vom Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt.

Die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ als Absichtserklärung und Einstieg

Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ im Mai 2009 hat die Universität Bremen als eine der ersten deutschen Universitäten öffentlich bekundet, dass sie die Vielfalt aller an der Institution beteiligter Personen und Gruppen als Potential anerkennt und wertschätzt. Die Universitätsleitung erachtet eine gelingende Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung in der Zusammenarbeit als grundlegend für eine nachhaltige, beteiligende Entwicklung der gesamten Institution und ihrer Mitglieder. Chancengleichheit und Antidiskriminierung sowie ein positiver, ressourcenorientierter Umgang mit sozialer Heterogenität sind grundlegend für eine exzellente, internationale Wissensproduktion. In diesem Sinne werden zur Zeit die jahrelangen Erfahrungen in der Förderungs-, Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit an der Universität Bremen mit neuen Maßnahmen und Projekten zu Diversity Management verknüpft und zu langfristigen Gestaltungen der Bremer Universitätskultur, gemäß ihren Leitlinien als gemeinsam lernende Organisation, weiterentwickelt. Neu hinzu kommende Projekte führen die Tradition der Universität Bremen fort und sollen diese zukunftsfähig gestalten. So beteiligt sich die Universität derzeit an zwei neuen Projekten mit dem Schwerpunkt im Bereich Studium und Studienbedingungen, welche exemplarischen Charakter für die Entwicklung und Implementierung von Diversity Management haben sollen. Für diese Projekte wurde ein Lenkungskreis eingesetzt, der aus Vertretenden verschiedener Statusgruppen besteht – Universitätsleitung, Studierende, ProfessorInnen, wissenschaftliche Angestellte aus der Forschung, der Lehre und dem Dienstleistungsbereich. Um die direkte Kommunikation innerhalb der Bildungsinstitution zu fördern und anstehende Probleme gemeinsam zu lösen, soll sich dieser vielfältige Kreis von Teilnehmenden und Umsetzenden kontinuierlich und gezielt mit weiteren Arbeitsbereichen und Personenkreisen vernetzen. Für besonders wichtig wird dabei die Beteiligung von Studierenden erachtet und geschätzt.

„Wer sind unsere Studierenden? Was wollen und brauchen Sie von uns als Hochschule?“

Mit solchen Grundfragen beschäftigen sich die neuen Projekte für Studierende und für ein diversity-gerechteres Studium:

kontrovers diskutiert wurden – wie z.B.: Sollen um jeden Preis mehr Junge/ mehr Männer/ mehr MigrantInnen eingestellt werden? Gibt es Widerstände gegen Männer im Betrieb? In der gemeinsamen Reflexion von Widerständen und Befürchtungen wurde deutlich, dass es in den geplanten Veränderungsprozessen darum gehen muss, die besondere Betriebs- und Unternehmenskultur im PBW, die von Respekt und Wertschätzung geprägt ist, als gemeinsame Basis zu bewahren. Für die Umsetzung der Ziele legte die Diversity-AG folgendes Verfahren fest:

Die Diversity-AG entwickelt Zielzahlen für Neueinstellungen. Diese Zielzahlen gelten für einen Dreijahreszeitraum und für Neueinstellungen (haupt- und nebenamtlich). Mit den Zielzahlen werden ein Anfang und das Anliegen sichtbar gemacht. Bei Neueinstellungen der kommenden drei Jahre sollen Männer und Jüngere unter 35 Jahren jeweils einen Anteil von 15% und Menschen mit Migrationshintergrund einen Anteil von 40% haben. Die Zielzahlen wurden im Februar 2009 bei der turnusmäßigen Vereinbarung von neuen Managementzielen durch die Geschäftsleitung festgelegt. Die Ziele werden über die QM-AG nach innen kommuniziert. Im jährlichen Management-Review erfolgt das Controlling. Für die Umsetzung der gesetzten Ziele wurden die bestehenden Verfahren der Personalsuche und -entwicklung überprüft. Diese wurden von der Geschäftsführung überarbeitet, in der Diversity-AG verabschiedet und anschließend im QM-Handbuch dokumentiert.

Ein Anfang ist gemacht. An dem Weg, den das PBW gegangen ist, ist gut zu erkennen, wie aus einem quasi naturwüchsigen ein gesteuertes Diversity Management werden kann und wir sind gespannt, welche Erfahrungen wir weiterhin machen werden. Im PBW geht es nicht um Vielfalt um ihrer selbst willen, sondern um Vielfalt auf einer gemeinsamen Basis. Dabei orientiert sich das PBW an einem chinesischen Sprichwort: „Gemeinsamkeiten suchen – Unterschiede achten!“ oder an den Worten der afro-amerikanischen Dichterin Pat Parker (1944-1989): „Vergiss, dass ich schwarz bin. Vergiss nie, dass ich schwarz bin. Und das beides gleichzeitig!“



Internationalisierung als Teil einer Diversity Strategie Jutta Berninghausen

Die Hochschule Bremen hat sich der Philosophie des „Managing Diversity“ verpflichtet: Andersartigkeit und Fremdheit wird nicht länger als ein Problem angesehen, das man durch eine möglichst reibungslose Anpassung an den „Mainstream“ zu lösen versucht. Vielmehr wird kulturelle Vielfalt als eine Ressource betrachtet, die wertgeschätzt und gefördert werden soll, um im Umgang mit unterschiedlichen Lern- und Forschungskulturen zu einer größeren Produktivität, Kreativität und einem intensiveren Austausch zu gelangen. Das Ziel des Bereichs Internationales ist es, im Rahmen des Diversity Managements, Strategien für das Miteinander auf einem zunehmend multikulturellen Campus zu entwickeln und die Bedürfnisse der Studierenden differenzierter zu erfassen. Die üblicherweise vorgenommene Unterscheidung in internationale Studierende, Deutsche und Studierende mit Migrationshintergrund ist für die Hochschule daher zunehmend weniger relevant. Es geht vor allem darum, den vorhandenen interkulturellen Erfahrungsschatz der Studierenden zu identifizieren, zu fördern und auch zielgerichtet zu nutzen, und somit die AbsolventInnen für den globalen Arbeitsmarkt fit zu machen.

Der multikulturelle Campus ist kein Traum von morgen, sondern existiert bereits hier und jetzt an der Hochschule Bremen. Denn rechnet man zu den offiziellen 17 Prozent ausländischer Studierender, die entweder als Gaststudierende oder im Vollzeitstudium an der Hochschule Bremen studieren, die Gruppe der im Ausland geborenen aber inzwischen eingebürgerten Studierenden hinzu, kommt man auf eine Zahl von 26%. Nicht erfasst werden können die MigrantInnen der zweiten Generation, die bereits die deutsche Staatsbürgerschaft besitzen und auch hier geboren und aufgewachsen sind. Diese Gruppe kann nur geschätzt werden, so man von mindestens 1/3 aller Studierenden an der Hochschule Bremen ausgehen kann, die ihre kulturellen Wurzeln zumindest teilweise im Ausland haben. Diese Zahlen sind ein weiteres Argument für die derzeitigen Bestrebungen der Hochschule, den Umgang mit Internationalität zu überdenken und die Internationalisierungsstrategie neu auszurichten.

Den Erfolg von internationalen Studierenden und Studierenden mit Migrationshintergrund zu erhöhen, ist auch das Ziel eines hochschulweiten Projekts im Rahmen des DAAD-Programms zur Förderung der Integration internationaler Studierender, das an der Hochschule unter dem Titel „Handlungsempfehlungen zum Umgang auf dem multi-kulturellen Campus“ seit April 2009 läuft. Unter der Leitung des International Office gemeinsam mit dem Konrektorat Internationales soll mit Hilfe verschiedener Aktionen das Zusammenleben auf dem Campus für alle Hochschulmitglieder – Hochschullehrende und Verwaltungsangestellte sowie alle Studierenden – nachhaltig verbessert werden. Zukünftig wird sich die Konzipierung von Unterstützungsangeboten eher an den Bedarfen der Studierenden orientieren und nicht an den Nationalitäten. Dies soll es insbesondere ausländischen Studierenden und deutschen Studierenden mit Migrationshintergrund leichter machen, in die Studierendenschaft eingebunden zu werden und somit auch einen besseren Lernerfolg sicherzustellen.

Im Rahmen des PROFIN-Projektes wurden dazu diese Ziele formuliert:

- > ein generelles Bewusstsein innerhalb der Hochschule für die individuelle Eigenverantwortung im Sinne einer bürgerschaftlichen Teilhabe zu schaffen;
- > Unterschiedlichkeit als Ressource und Chance wahrnehmbar zu machen;
- > deutsche Studierende sowie Hochschullehrende und -mitarbeitende verstärkt für diese Themen zu sensibilisieren;
- > die internationalen Studierenden sowie die Studierenden mit Migrationshintergrund direkt anzusprechen und gezielt in die Beratungs- und Unterstützungsprozesse mit einzubeziehen.

Ein Teil des Profin-Projektes beschäftigt sich mit der Erfassung der Situation von Studierenden mit Migrationshintergrund an der Hochschule Bremen und der Entwicklung eines Konzeptes zur Opti-

mierung ihrer Rahmenbedingungen. Hierzu wurde 2009 in einem ersten Schritt der Anteil der Studierenden mit Migrationshintergrund, soweit möglich, statistisch erfasst. In einem nächsten Schritt werden 50 qualitative Interviews mit Studierenden mit Migrationshintergrund durchgeführt, in denen diese zu ihrer Studiensituation und ihren besonderen Schwierigkeiten befragt wurden. Parallel hierzu findet eine Befragung von Lehrenden unterschiedlicher Studiengänge statt, die dazu interviewt werden, mit welchen besonderen Schwierigkeiten sie Studierende mit Migrationshintergrund sowie internationale Studierende in der Lehre konfrontiert sehen. Als zentrale Probleme in der Lehre zeigen sich Sprachdefizite, der unzureichende Zugang zur Wissenschaftssprache sowie die mangelnde Integration in das Studium. Für Studierende aus afrikanischen Ländern wird zurzeit ein Pilot-Mentorenprogramm entwickelt, das später auf andere Studierende ausgeweitet werden soll. Anfang 2010 wurde die Arbeitsstelle „Cultural Diversity an der Hochschule Bremen“ an der Nahtstelle zwischen Internationalisierung, Interkultur und Migration ins Leben gerufen. Projekte hierzu erarbeiten die Hochschulinstiute Zentrum für Interkulturelles Management (ZIM) und Zentrum für Public Management (ZeP). Auch die Strategie des International Office entwickelt sich immer mehr in die Richtung einer Verbindung von Interkulturalität und Internationalisierung und trennt nicht mehr kategorisch zwischen Studierenden mit Migrationshintergrund und internationalen Studierenden.

Weitere Aktivitäten im Bereich Diversity

Neben der im Leitbild der Hochschule Bremen verankerten Internationalisierung lassen sich weitere Faktoren aufführen, die in den Fokus geraten, wenn die Diversität der Studierendenschaft thematisiert werden soll: Eine geringe Anzahl von weiblichen Studierenden in den ingenieurwissenschaftlichen Fächern; ein für eine anwendungsorientierte Fachhochschule typisch hoher Anteil von Studierenden mit Fachhochschulreife und einem ersten Berufsabschluss sowie ein hoher Anteil von Studierenden mit Migrationshintergrund.

Für alle Studieninteressierten wurde eine zusätzliche Beratungsstelle eingerichtet, die im Vorfeld über das anvisierte Studium aufklären soll. Im Bereich „Gender“ verfügt die Hochschule Bremen über Frauenförderpläne. An der Schnittstelle „Gender und Generation“ wurde im Jahre 2005 das Zertifikat „Familiengerechte Hochschule Bremen“ erworben, unter anderem mit dem Ziel, familienfreundlichere Studienbedingungen zu schaffen und Studienabbrüche sowie lange Studienzeiten zu vermeiden. In diesem Jahr ist die Hochschule Bremen für ihre an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik mit dem TOTAL EQUALITY Prädikat für die Jahre 2010 bis 2012 ausgezeichnet worden. Zu den neueren Entwicklungen gehört die Einführung des Teilzeit-Studiums. Im Bereich „Generationen“ wird bereits seit einigen Jahren das Konzept „Lebenslanges Lernen“ weiterentwickelt. Hier werden unter anderem Kompetenzanalysen und Bildungsberatungen durchgeführt. Darüber hinaus stehen für alle Studierenden BeraterInnen zur Verfügung. Über die zentrale Anlaufstelle für behinderte und/oder chronisch kranke Studierende findet u.a. auch eine methodische Beratung und Begleitung während des Studiums statt.

Die Hochschule Bremen gehört zu den Mit-Unterzeichnenden der „Charta der Vielfalt“. Damit reiht sich die Bremer Traditions-Einrichtung in die Reihe von Institutionen und Unternehmen ein, die sich den Zielen dieser Charta verpflichten. Ferner nimmt die Hochschule Bremen an der Arbeitsgruppe „Diversity“ des Fachhochschul-Konsortiums UAS7 und am CHE-Projekt QUEST teil. Eine Vision der Hochschule ist es, vorhandene Kompetenzen und Tätigkeiten im Bereich „Diversity-Interkulturalität-Integration“ zusammenzuführen, zu bündeln und strategisch weiterzuentwickeln. Die Hochschule Bremen will langfristig Mittel und Wege identifizieren, wie eine Hochschule dazu beitragen kann, alle Studierenden besser dabei zu unterstützen, den Anforderungen des Studiums gerecht zu werden. Damit geht einher, dass auch Lehrende und Mitarbeitende dafür sensibilisiert werden, mit kultureller Vielfalt und demografischem Wandel konstruktiv umzugehen.

Der Praxis-Transfer: Diversity Management für kleine und mittelständische Unternehmen



Margrit E. Kaufmann,
Frank Müller und Jana Grebe
forschen bei der Sikora AG,
der Bremer Heimstiftung
im Stiftungsdorf Rönnebeck
und bei der Multiland GmbH.

Einleitung

Margrit E. Kaufmann

Diversity Management, der bewusste, sowohl anerkennende als auch nutzende Umgang mit Vielfalt in Organisationen, gilt als Qualitätsmerkmal und Wettbewerbsvorteil. Diversity Management Konzepte werden als sozial nachhaltig beschrieben, als innovativ, kreativ bereichernd, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Kundenzufriedenheit stärkend. Sie erleichtern die Prozesse der Internationalisierung und den Zugang zu neuen Absatzmärkten. Die rechtliche Grundlage bildet das 2006 in Deutschland eingeführte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Die großen, in Bremen ansässigen, Unternehmen haben Diversity Management aufgrund des vielfältigen Nutzens längst in ihren Organisationskulturen implementiert. Dass dies auch der Steigerung des Firmenimages dient, lässt sich durch die jeweiligen Webseiten ersehen. Große Unternehmen, wie Daimler, Kraft Foods oder ArcelorMittal, haben ihre eigenen Abteilungen für Diversity Management in Form von Diversity Council oder Diversity Stabstellen.

Doch was heißt Diversity Management für Organisationen und Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe keine ausgebildeten Fachkräfte dafür einstellen können? Haben die Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) einen bewussten, ressourcenorientierten und sie nutzenden Umgang mit Heterogenität? Wie diversity-gerecht sind zum Beispiel unsere Gesundheits-, Verwaltungs- und Bildungsinstitutionen? Wie managen alle Beteiligten in den KMU und den Institutionen alltäglich Diversity? Welche Elemente von Vielfalt sind wesentlich oder problematisch für die jeweilige Organisation, die Leitung, die Mitarbeitenden? Ist hier Diversity Management angebracht? Und wenn ja: Wie lässt sich Diversity Management implementieren und welche Methoden sind wofür angemessen?

Mit solchen Fragen beschäftigen sich die Grundlagenforschungen des Bremer Instituts für Kulturforschung (bik) der Universität Bremen. Der besondere Schwerpunkt meiner Arbeiten für das Kooperationsprojekt BremerForum:Diversity liegt auf dem „Praxistransfer“. Damit meine ich das Übertragen und „Herunterbrechen“ von abstrakten Diversity Sensibilisierungs- und Managementkonzepten auf den jeweils konkreten Arbeitsalltag und die Organisationskultur für die daran interessierten Leitungen von KMU, wie auch für einzelne Personen und Teams. Grundlage für diese Forschungsarbeiten zum Praxistransfer sind unter anderem die langjährigen Erfahrungen durch die Konzeptentwicklung und Anwendung zu Diversity-Kompetenzen und zum -Praxistransfer im Verlauf der „Managing Diversity“ Fortbildungen 2004-2010. Anwenden kann ich meine wissenschaftliche Expertise derzeit auch als Beraterin der Universitätsleitung für die Implementierung von Diversity Management an der Universität Bremen. Als ethnologisch-kulturwissenschaftliches Forschungsteam mit Dr. Frank Müller und Jana Grebe haben wir 2009/10 eine Pilotstudie durchgeführt, bei der wir zeitgleich und nach analogem Modell Einblicke in drei Bremer KMU genommen haben.

Anhand dieser Einblicke werden wir im Folgenden vorstellen, was für diese KMU Diversity Management oder Managing Diversity bedeutet. Ein Vorzeigeunternehmen des Bremer Mittelstands, eine soziale Einrichtung und ein Kleines Unternehmen wurden gezielt für die Studie ausgewählt und angefragt, da sie einige der vielfältigen Facetten von KMU repräsentieren. Bei allen wurde die Leitung danach gefragt, ob sie ForschungspartnerInnen in unserem Pilotprojekt sein möchten, und bei allen war die Leitung nach einem ersten informierenden Gespräch und Austausch gerne dazu bereit uns ihre Türen zu öffnen, um Einblicke zu nehmen und Anregungen zu Diversity Management zu geben. Wir haben uns durch mehrmalige Besuche von den Organisationen und ihrer Struktur ein Bild machen können, von dem Alltag, den Erfolgen und Problemen und von den Mitarbeitenden, mit denen wir gesprochen und Interviews durchgeführt haben und über deren Erzählungen wir uns einer Innensicht aus der Perspektive der Beteiligten angenähert haben. Auch wir konnten durch unsere Perspektive Impulse für die KMU geben und freuen uns, die Ergebnisse hier präsentieren zu können. Abschließend werden die Ergebnisse in ein Praxis-Transfer-Konzept für KMU einfließen.

„Wir haben nur noch keinen Namen für das Kind gehabt“

Margrit E. Kaufmann

Die Sikora AG - ein Bremer Global Player mit Familiensinn

Die Sikora AG - ein Bremer Global Player mit Familiensinn

Die Sikora AG ist ein mittelständisches, international ausgerichtetes Unternehmen mit Standortverankerung in Bremen. Als Global Player auf dem Gebiet der Messtechnik repräsentiert die Firma mit ihrer ortsgebundenen Weltoffenheit idealtypisch die Bremer Unternehmenslandschaft.

Das noch junge, 1973 gegründete, wachstumsstarke mittelständische Unternehmen ist technisch innovativ in der Erfindung und Herstellung hochwertiger, präziser Mess- und Regelgeräte. Dafür steht der Firmengründer Harald Sikora, Erfinder des ersten berührungslosen Messgerätes zum Ausmessen der Isolationswanddicke und Konzentrität bei der Herstellung von Kabeln. Mittels kluger technischer Innovation und Perfektionierung trägt die Sikora AG mit ihren Produkten dazu bei, dass in der Kabel- sowie Rohr- und Schlauchherstellung sowohl Kosten gespart und Qualitätsanforderungen erfüllt als auch Ressourcen geschont werden können.

Das Unternehmertandem mit Harald Sikora (Technology) und Harry Prunk (Sales & Marketing) bildet die sich ergänzende doppelte Leitung der Firma. Diese vorbildliche Unternehmensleitung wurde 2009 von „Die Familien-Unternehmer-ASU“ und „Die Jungen Unternehmer-BJU“ in Kooperation mit der Sparkasse Bremen mit dem Preis „Bremer Unternehmer des Jahres“ ausgezeichnet.

Heute hat die Sikora AG 176 Mitarbeitende, davon 135 in Bremen. Viele arbeiten schon länger als zehn Jahre mit. Produziert wird im Headquarters in Bremen, Service und Vertrieb hingegen sind auch international verortet. Besonderer Stolz des Unternehmens ist seine Erfolgsgeschichte. Die innovativen, nahezu konkurrenzlosen Produkte und die entgegenkommende Kundenausrichtung mit entsprechender Zufriedenheit führten zu einer rasanten Umsatzentwicklung in den letzten Jahren (von 9 Mio. Euro 2003 zu 32 Mio. 2008). Hierfür wurde der Sikora AG 2009 der 7. Platz der wachstumsstärksten deutschen Mittelständler im Umsatzsegment bis 50 Mio. Euro zugesprochen.

„Technology To Perfection“ -

„Technology To Perfection“ - Qualität als Leitbild der Unternehmenskultur

Perfektion und der nachhaltige Bezug auf Ressourcen und Menschen sind wichtige Bestandteile der Firmenphilosophie der Bremer Sikora AG. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Vielfalt ist Teil der familiären Firmenstruktur und der Unternehmenskultur. Denn hier stehen Verlässlichkeit und gegenseitige Verantwortung an oberster Stelle. Die Zufriedenheit aller Beteiligten wird groß geschrieben. Entscheidend dafür ist die stolze, unterstützende, aber auch fordernde Haltung der Firmenleitung.

Die Produkte repräsentieren deutsche Werte und Wertarbeit. Qualität und Zuverlässigkeit, „Made in Germany“, sind weltweit gefragt und Kriterien der Sikora AG, die sie auf dem internationalen Markt auszeichnen. Das Marketing verbindet deshalb gezielt Produzierende und Produkt. Die Forschungs- und Entwicklungsorientierung sowie der ökologische Nutzen der Produkte, die Einsparung von drei Millionen Tonnen Rohöl pro Jahr, durch die präzisere Messtechnik, fördern die weltweite Vorbildfunktion der Sikora für die gesamte Branche. Ressourcen- und Kosteneinsparungen werden mit Qualitätssicherung verbunden.

Die Sikora AG ist weltmarktführend auf ihrem Gebiet. Sie wirbt damit zu den „Hidden Champions“ zu gehören. Als heimliche Gewinner werden kleine und mittlere Unternehmen bezeichnet, die relativ unbekannt und dennoch marktführend sind. Hidden Champions zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen hohen Grad an Spezialisierung aufweisen und überdurchschnittlich überlebensfähig sind. Dies hat wiederum mit der Kultur des Unternehmens zu tun, mit der Produktqualität, Wirtschaftlichkeit, Kundennähe, Liefertreue und einem hohen Grad an Beteiligung und Identifikation der Mitarbeitenden. Eine motivierte und hochqualifizierte Belegschaft, die in einem hervorragenden Betriebsklima arbeitet, ist der Garant für die Qualität der Produkte. Die familiäre Atmosphäre fördert den Zusammenhalt. Die architektonische Anlage und das Design der Räume im Headquarters begünstigen durch ihre kommunikationsfördernde Offenheit das gute Arbeitsklima. Offene Türen oder Glastüren vermitteln eine Atmosphäre der Transparenz. Flache Hierarchien werden durch das einheitliche, stilvolle Design betont. Treffpunkte, wie das Bistro, gemeinsame Geburtstagsfeiern und Freizeitaktivitäten, wie Bowling oder Kinobesuche, fördern die Zugehörigkeits-Gefühle der Mitarbeitenden.

Verantwortung und Vorbildhaftigkeit

Verantwortung und Vorbildhaftigkeit

Soziale Verantwortung und kulturelles Mäzenatentum sind wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur der Sikora AG: Die Firma unterstützt zahlreiche soziale, kulturelle und bildungsfördernde Projekte – zum Beispiel ein Hilfswerk in Ostasien, den Klinikclown der Kinderklinik 62, Forschungsprojekte der Universität Bremen oder den Bürgerparkverein. Dass kulturelle Werte geschätzt werden, zeigt zum Beispiel auch das Sponsoring des Musikfestes Bremen 2009 und 2010. Hierbei werden Marketing, Social Responsibility und Corporate Identity miteinander verbunden. Das Niveau, das die Leitung vorgibt, setzt für alle einen hohen Standard und entsprechend hohe Ansprüche. Für die kulturellen und ästhetischen Werte sorgt auch Frau Sikora, die Ehegattin des Leiters.

Die Kontinuität und der Erhalt der Belegschaft ist erwünscht: „Statt ständig neue Mitarbeiter einzuarbeiten, gehen wir einen effizienteren Weg: Wir fördern jeden Einzelnen,“ heißt es in einer Broschüre. Dass familiäre, lokale Traditionen mit einer Weitsicht hinsichtlich wirtschaftlichem Wandel und Globalisierung vereinbar sind, zeigt der Umgang der Leitung mit dem wirtschaftlichen Einbruch 2008. Es wurde niemand entlassen. Die teilweise notwendige Kurzarbeit wurde durch Weiterbildungsprogramme ergänzt. Mit dem Ziel, dass der Internationalisierung entsprechend möglichst alle im Unternehmen auf Englisch kommunizieren können sollten, nahmen die Mitarbeitenden unter anderem an Englischkursen teil.

Diversity-Dimensionen im Unternehmen

Diversity-Dimensionen im Unternehmen

Aus der Perspektive der Begleitung und der Gespräche fielen fünf Themen und Diversity-Dimensionen besonders auf, die im Folgenden vorgestellt werden sollen:

Ein Bremer Vorzeigeunternehmen des Mittelstands setzt „weltweit Maßstäbe“: Internationale und Interkulturelle Ausrichtung

In den letzten Jahren gründete die Sikora AG auf dem internationalen Markt zehn Niederlassungen, in den USA, in China, in der Ukraine, in Italien, Korea, Indien, Russland, in der Türkei, in Frankreich und Japan. In allen Niederlassungen sind fast ausschließlich einheimische Mitarbeitende tätig. Von den 41 Mitarbeitenden im Ausland beträgt der Frauenanteil 31,7%. Drei Büros werden von Frauen geleitet und bei zwei weiteren Büros sind Frauen als Vice President angestellt. Über die Niederlassungen hinaus hat die Sikora AG durch Vertretungen in über dreißig Ländern einen weltweit gestreuten Vertrieb. Das Thema der Interkulturellen Kommunikation und das Managing Cultural Diversity ist entsprechend hoch angesetzt bei der Sikora AG.

Die Bremer Heimstiftung:

Soziale Arbeit als gelebte Diversity Frank Müller

Die Bremer Heimstiftung (BHS) steht für ein vielfältiges Angebot von Wohnappartements, Wohnen mit Service, ambulanter Pflege, Tagespflege, Kurzzeit- und Langzeitpflege sowie Haus- und Wohngemeinschaften. In den Stiftungsresidenzen, Stadtteilhäusern und Stiftungsdörfern, die über die ganze Stadt verteilt sind, leben ältere, behinderte aber auch junge Menschen. Die BHS schaut auf eine lange Geschichte zurück. Dafür stehen einzelne Einrichtungen, wie das 1971 in die Bremer Heimstiftung eingegliederte St. Ilsabeen-Stift für „alte Frauen und Jungfern“, das bereits im Jahr 1499 gegründet wurde. Der altertümliche Name zeigt, dass soziale Arbeit schon am Beginn der Neuzeit mit den Kategorien Alter, Geschlecht und Familienstand eng verknüpft war. Die Stiftung in ihrer heutigen Form existiert seit mehr als einem halben Jahrhundert. Am 22. April 1953 fasste der Bremer Senat alle stadtbremischen SeniorenInnenheime zu einer gemeinnützigen Stiftung zusammen. Anfänglich konnten 500 Plätze in fünf Einrichtungen angeboten werden. Heute bilden 25 Einrichtungen mit 3000 Plätzen und 1300 fest angestellten Mitarbeitenden die Bremer Heimstiftung. Zur Ausstattung der Häuser gehören Kindergärten, Computer- oder Vital-Treffs, hier finden Kurse der Volkshochschule statt sowie Ausstellungen und Konzerte. Die einzelnen Einrichtungen orientieren sich am Stadtteil, in dem sie sich befinden. Die Stiftungsresidenz in der Marcusallee z. B. spricht ein gehobenes bürgerliches Milieu an, das auch im umliegenden Stadtteil Schwachhausen anzutreffen ist. Das Stiftungsdorf Gröpelingen richtet sein Angebot auch auf türkische BewohnerInnen aus. So spiegeln sich die unterschiedlichen Quartiere der Stadt in den jeweiligen Einrichtungen der BHS wider.

Die Trägerkonzeption

Für eine erfolgreiche Arbeit benötigt jede Form von Organisation ein Leitbild, in dem gemeinsame Ziele und Werte festgelegt werden. Eine Vision des optimalen Zustands und ein bestimmter Rahmen von Regeln sollten darin von der Leitung verbindlich vorgegeben werden. Die Trägerkonzeption der Bremer Heimstiftung erfüllt diese Funktion. An erste Stelle setzt die Heimstiftung die Vernetzung, Öffnung und Integration in die Stadtteile als Beitrag zur Entwicklung einer sozialen Stadt. Damit setzt sie sich deutlich von isolierten Pflegeeinrichtungen ab. Mittels Kooperationen mit Einrichtungen wie der VHS oder dem Buddhistischen Zentrum, die auf den ersten Blick weit entfernt von der unmittelbaren Versorgung von SeniorInnen tätig sind, integriert die Heimstiftung alltägliches Leben in ihrem Umfeld. Das Ideal ist die Vielfalt ambulant geprägter Pflegearrangements, die Familien und Angehörige mit einbeziehen und unterstützen. Ziel ist es, den BewohnerInnen ein weitgehend selbst bestimmtes Leben zu ermöglichen. Für ein breites Hilfsangebot wird auch die Zusammenarbeit mit Nachbarn, Selbsthilfegruppen und ehrenamtlichen Helfern gesucht.

Stadtteilorientierung und BürgerInnenbeteiligung treffen zusammen mit einer bewussten Ausrichtung auf die Vielfalt der Kundschaft. Nicht alle alten Menschen haben die gleichen Bedürfnisse und Interessen. So ist z.B. interkulturelle Öffnung mit kultursensibler Pflege und der Beachtung ethnischer Herkunft fester Bestandteil des Leitbildes. Das Paket der Dienstleistungen wird nicht starr vorgegeben, sondern es soll sich an den individuellen Interessen und Ausgangslagen der KlientInnen orientieren. Diese Ausrichtung führe, so das Leitbild der BHS, zu einer besonderen persönlichen Beziehung mit BewohnerInnen, Angehörigen und Freiwilligen. Die besondere Beziehungskultur soll nach außen und auch nach innen gegenüber den Mitarbeitenden gepflegt werden. Die Leitung sieht in der Stärkung der Autonomie auf allen Ebenen die Grundlage für eine langfristige und positive Zusammenarbeit. Mit möglichst flacher Hierarchie und systematischem Ausbau interner Kommunikationswege sollen Konflikte gelöst, Verbesserungen erarbeitet und Fehler vermieden werden.

Diese kurze Zusammenfassung des Leitbilds zeigt, dass viele wesentliche Punkte eines Diversity Managements schon berücksichtigt werden. Im Folgenden soll am Beispiel einer einzelnen Einrichtung aufgezeigt werden, wo die verschiedenen Dimensionen von Diversity in der alltäglichen Praxis der BHS eine Rolle spielen.

Ein Beispiel: Das Stiftungsdorf Rönnebeck

Das Stiftungsdorf Rönnebeck mit 68 Wohnappartements (24-33 qm), 18 öffentlich geförderten Wohnungen (40-58 qm), 39 weiteren Wohnungen und Bungalows (40-65 qm), 29 Einzel- und 3 Doppelzimmern in der Pflege bietet eine sehr vielfältige Palette an Angeboten. Im Rahmen dieser Untersuchung ist es weder beabsichtigt eine besonders typische Einrichtung der BHS darzustellen, noch ist es möglich alle konkreten Maßnahmen in den vielen unterschiedlichen Einrichtungen und Abteilungen zu nennen, die zum Diversity- Management gezählt werden können. Den Zugang zur alltäglichen Praxis eröffnete die engagierte Hausleiterin des Stiftungsdorfs Rönnebeck Ursula Nabor, die bereits an einer Fortbildung des Paritätischen Bildungswerks zu „managing diversity“ teilgenommen hatte. In mehreren Gesprächen mit der Leitung, in Interviews mit einer Bewohnerin und einer Pflegekraft, sowie in zwei längeren Beobachtungen im Pflegebereich und beim ambulanten Pflegedienst entstand ein Einblick in die vielseitige Lebens- und Arbeitswelt.

Öffnung nach außen

Aus dem Blickwinkel des Diversity Managements einer Institution im Altenhilfebereich ist es die Kernaufgabe, der Diskriminierung und Isolation älterer Menschen entgegen zu arbeiten. Alter wird oft mit dem Verlust bestimmter Fähigkeiten und steigender Hilfsbedürftigkeit verbunden. Menschen haben Angst vor Krankheit, Vergesslichkeit oder Bewegungseinschränkung im Alter und diese Angst führt dazu, dass alte Menschen mehr und mehr in isolierten Institutionen untergebracht und somit aus dem Mittelpunkt der Öffentlichkeit entfernt werden. Das Leitziel der Bremer Heimstiftung, das die Integration in den Stadtteil und damit in den Alltag der Stadt als Priorität ansieht, kann somit als die zentrale Diversity Aufgabe betrachtet werden. „Problem erkannt – Problem gebannt“, heißt es so schön; aber die Aufgabe der Integration und Öffnung des Stiftungsdorfs in Rönnebeck ist nicht einfach und schnell zu lösen. Die Lage an der Weser und die architektonische Gestaltung des großen Geländes ergeben ein behagliches, naturnahes Umfeld. Für die Integration in den Stadtteil ist die ruhige Lage jedoch eher eine Herausforderung, die gemeistert werden will. Alltägliche Kontakte nach außen bedürfen somit besonderer Anreize. Eine ganze Reihe von Maßnahmen sind hierzu initiiert worden. Es gibt Kooperationen mit der Kirchengemeinde und den Schulen in der Umgebung, bei denen SchülerInnen das Leben im Stiftungsdorf kennen lernen. Die gemeinsamen Feste und Veranstaltungen auf dem Gelände sind für BesucherInnen von außerhalb offen. Ehrenamtliche HelferInnen wurden gefunden, die z. B. sehr vergessliche Menschen betreuen oder den BewohnerInnen aus der Zeitung vorlesen und weitere Angebote zur Verfügung stellen. In der Planung ist die Ansiedlung eines Kindergartens auf dem Stiftungsgelände, wo sich schon eine Praxis für Ergotherapie befindet und in Kürze eine Arztpraxis eröffnet wird. Die Integration in den Stadtteil sieht die Hausleiterin als einen fortlaufenden Prozess an, der viel Engagement und Kreativität benötigt, um weitere Anknüpfungspunkte und Anschlussmöglichkeiten zu finden und auszubauen. Mehrere Selbsthilfegruppen treffen sich hier und die öffentlichen Sitzungen des Ortsbeirats finden zurzeit in barrierefreien Räumen des Stiftungsdorfs statt. Neben Ausflügen und kulturellen Angeboten außerhalb der Einrichtung sind die MitarbeiterInnen, die in der Nähe wohnen, eine weitere Achse der Verknüpfung nach außen. Sie vermitteln im Umkreis, welche Möglichkeiten das Stiftungsdorf für die BewohnerInnen des Stadtteils bereithält.

hat Aktas ist sich sicher: „Nur durch innovative Strategien, welche die Ausrichtung der Angebots- und Absatzstruktur stetig neu am Bedarf der immer vielfältigeren KonsumentInnen orientieren, bleibt ein Unternehmen erfolgreich.“

» » » » » » » » » » » » » » » » **Einkaufen bei Multiland**

Im Eingangsbereich des Supermarkts in der Sebaldsbrücker Heerstraße 53 stehen zuerst die Getränke wie Mineralwasser, Säfte, Softdrinks und neuerdings auch deutsches und türkisches Bier. Die Aufteilung erinnert gleich an bekannte Discounter, wo auch die schweren Sachen zuerst aufgestellt sind, damit sie unten im Einkaufswagen landen. Der Gang ist breit und hell ausgeleuchtet und am anderen Ende befindet sich die großzügig ausgelegte Frischfleischtheke, hinter der die Bedienung, ein junger Mann, die KundInnen schon von weitem freundlich begrüßt. In den Regalen folgen Reis, Teigwaren, Bohnen und Linsen und dann das frische, bunte Obst und Gemüse, auch traditionell eine Stärke türkischer Lebensmittelgeschäfte. Fleisch gibt es ausschließlich an der Theke. Der Mehraufwand für die Einhaltung der Hygienevorschriften bei frischer Ware und das Bereithalten des geschulten Personals lohnen sich. Der junge Marktleiter Tolgan Kirhan erläutert stolz: „Die Fleischtheke ist unserer KundInnenmagnet. Wir verkaufen nur frische Ware und sind uns bewusst, dass Fleischkauf heute mehr denn je Vertrauenssache ist.“ Persönliche Beratung und kontinuierliche Information über Herkunft und Verarbeitung gehören traditionell dazu und werden von allen KundInnen hoch geschätzt. Den Platz in den weiteren weitläufigen Gängen, mit Tiefkühltruhen und Kühlregalen, teilt sich das vielfältige Sortiment von EfeFirat mit einer bunten Mischung internationaler Produkte. Die Kooperation mit einer deutschen Handelskette gibt die Möglichkeit, beliebte Produkte zu günstigen Preisen anzubieten. So finden sich auch die bekannten Fischstäbchen, Pommes oder Taschentücher, die viele KundInnen aus anderen Supermärkten kennen.

» » » » » » » » » » » » » » » » **Diversität als Leitziel**

Das Credo des Familienunternehmens lautet: „Wir wollen Qualität, die man schmeckt, zu angemessenen Preisen anzubieten.“ Die Bedürfnisse der KundInnen sollen nicht nur befriedigt, sondern sogar übertroffen werden. Um diesem Anspruch weiterhin nachzukommen, werden der produktive Umgang mit Diversität und die Beibehaltung von Heterogenität im Unternehmen zum grundlegenden Handlungsprinzip. Die Geschäftsführung setzt auf die Wandlungsfähigkeit und Lernbereitschaft des Unternehmens, das mit den KundInnen wachsen und sein Produktportfolio kontinuierlich weiter entwickeln will. Der bewusste Umgang mit der Vielfalt der KundInnen sowie der Mitarbeitenden soll dem Unternehmen die Fähigkeit verleihen, gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Veränderungen und damit einhergehende Potentiale zu erkennen und zu nutzen.

» **Eine heterogene Belegschaft als Schlüssel zum Erfolg**

Die Einbindung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse ist ein Kernpunkt des Diversity-Managements der Unternehmensleitung. Das Wissen und die Erfahrungen aller Beteiligten sollen in das Unternehmen einfließen. Die Mitarbeitenden erhalten den Status von Marktforschenden, da sie ihr soziales Umfeld mit einem großen Teil der KundInnen teilen. Derzeit sind bei Multiland sechs Mitarbeitende im Alter zwischen 18 und 40 Jahren beschäftigt. Das Team setzt sich derzeit aus drei Frauen und drei Männern aus drei Nationen, der Türkei, Bulgarien und Deutschland, zusammen. Neben dem Kernteam sorgt die enge wirtschaftliche und familiäre Verknüpfung mit der EfeFirat Gruppe für einen regen Austausch und stetige Präsenz von Mitarbeitenden und Familienmitgliedern aus anderen Geschäftsbereichen. Zentraler Ort für das soziale Leben hinter den Regalen des Marktes ist

der große Gemeinschaftsraum mit dazu gehöriger Küche. Hier entwickelt sich das soziale Leben der Mitarbeitenden zwanglos zusammen mit der Familie der Leitung oder mit FreundInnen und manchmal auch mit KundInnen. Nicht selten ist es Sultan Aktas, die Mutter des Geschäftsführers, die in der Küche Tee oder Gebackenes zubereitet. In solch familiärer Atmosphäre ist es einfacher Ideen zu entwickeln, eigene Vorschläge zu machen oder Konflikte zur Sprache zu bringen. Eine heterogene Belegschaft bedeutet, die vielfältigen Bedürfnisse zu erkennen und einen Raum zu schaffen, in dem diese gelebt werden können. Individuelle Bedarfe, wie beispielsweise die Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, um das Familienleben mit der Arbeitswelt abzustimmen, gilt es zu berücksichtigen und in den Arbeitsalltag zu integrieren.

» **Vielfältige Synergien entwickeln**

Voneinander lernen, Wissens- und Erfahrungsaustausch heißt die Devise im täglichen Miteinander. So steht immer wieder die Frage im Mittelpunkt: Was soll bleiben und was soll verändert werden? Neue Ideen, Standpunkte und Wertvorstellungen werden ständig ausgehandelt und reflektiert. „Für ein erfolgreiches Unternehmen“, so Ferhat Aktas, „ist neben den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, vor allem die Erfahrung im Umgang mit den Zuliefernden und der Kundschaft in Krisen- oder Umstrukturierungssituationen von unschätzbarem Wert.“ Fachwissen und innovative Ideen des Nachwuchses sollen mit dem Wissen und den Erfahrungen der langjährigen Mitarbeitenden kombiniert werden. Im Zentrum steht die Gewissheit, dass die Belegschaft von Multiland die Vielfalt des Marktes widerspiegelt und mit ihrem Wissen, den Anforderungen der Kundschaft unserer heterogenen Gesellschaft gerecht werden kann. So beschäftigen sich die Mitarbeitenden mit Fragen wie: „Kann es sich ein moderner Supermarkt leisten auf den Verkauf von Schweinefleisch und Alkohol zu verzichten?“ – „Wie kann man es schaffen, den Anforderungen einer diversen Kundschaft gerecht zu werden?“ „Wie kann das in den vielfältigen Perspektiven enthaltene Konfliktpotential verringert werden?“ Für einen konstruktiven Umgang mit solchen Fragen bedarf es der intensiven Auseinandersetzung über Weltanschauungen, Werte, Normen und Grundsätze. Dies fordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Offenheit und Selbstreflexion. Reibungen, konflikt- und emotionsgeladene Situationen bleiben hier nicht aus. Feyza Kirhan bringt es auf den Punkt: „Manchmal sind es harte Verhandlungen, aber es gibt letztendlich immer einen gemeinsamen Nenner.“ Neben den alltäglichen Begegnungen in den Gemeinschaftsräumen werden von der Geschäftsführung in regelmäßigen Abständen Belegschaftsausflüge organisiert. Der kontinuierliche Austausch und die Anerkennung der Leistungen schaffen ein von Wertschätzung geprägtes Betriebsklima. Die Bereitschaft sich für das Unternehmen und die KollegInnen einzusetzen und sich mit Offenheit zu begegnen ist dabei längst fester Bestandteil der Unternehmenskultur geworden.

» **KundInnenorientierung**

Diese Grundeinstellungen im Unternehmen spiegeln sich auch im Alltag mit den KundInnen wieder. In familiärer Atmosphäre werden ähnlich wie auf einem orientalischen Basar lebhaftige Gespräche und Verhandlungen über Gemüsepreise, Herkunft und Frische geführt. KundInnen entdecken noch nie gesehene Lebensmittel. Es werden Fragen gestellt, Rezepte ausgetauscht oder es wird über besonders fremdartig anmutende Produkte gemeinschaftlich die Nase gerümpft. Das persönliche und individuelle Eingehen auf die KundInnen wird hier groß geschrieben. Das Personal ist bemüht, Bedürfnisse zu erkennen und individuelle Lösungen zu finden. So werden den KundInnen ein paar Cent erlassen, wenn das Geld für Brot einmal nicht ganz reichen sollte. Hierfür befindet sich in der Kasse extra eine kleine Schale. Viele der KundInnen sind es aus den kleinen Supermärkten gewohnt, Centbeträge zu runden. Dieses Geld wird in dieser Schale gesammelt und in solchen Fällen an die KundInnen zurückgegeben. Auch das Verschenken von Obst und Gemüse, welches nicht mehr auf der



Gewinnerin des Bremer Diversity-Preises für kleine und mittelständische Wirtschaftsunternehmen

Die Sikora AG, ein mittelständisches Bremer Unternehmen, das Mess- wie Regeltechnik für die Draht- und Kabel- sowie Rohr- und Schlauch-Industrie herstellt und vertreibt, wurde im Rahmen des Praxis-Transfers zu Diversity Management für KMU wissenschaftlich begleitet. Mit seinen Niederlassungen ist das Bremer Unternehmen in China, Frankreich, Indien, Italien, Japan, Korea, Russland, der Türkei, der Ukraine und den USA vertreten. Diversity Management ist für die Sikora AG sowohl wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg als auch für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der KundInnen. Unterschiedliche Kulturen, Wertvorstellungen und Altersstrukturen werden im unternehmerischen Handeln berücksichtigt und gewinnbringend eingesetzt. Diversity Management heißt für die Sikora AG „Unternehmerischer Erfolg durch Vielfalt“. Dieses Motto ist nicht nur Teil der Unternehmensphilosophie, sondern wird von allen Beteiligten gelebt.

Die freie, vielseitige Entfaltung jedes Mitarbeitenden wird gefördert, Geschlechtergerechtigkeit ist für die Sikora AG selbstverständlich. Verantwortungsvolle Positionen, wie beispielsweise das Controlling der internationalen Niederlassungen oder die Leitung der Marketingabteilung, werden von jungen Frauen besetzt. Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in Zukunft erleichtert durch die Einrichtung eines „Eltern-Kind-Büros“. Mindestens einmal im Jahr finden im Headquarters in Bremen internationale Meetings statt, bei denen sich alle Mitarbeitenden eines Unternehmensbereichs treffen. Dies fördert das Verständnis füreinander und erleichtert den interkulturellen Austausch. Das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden stellt für das Unternehmen ein hohes Gut dar. Daher beteiligt sich das Unternehmen an den Kosten einer Fitnessstudiomitgliedschaft. Auch wird den Mitarbeitenden während der Arbeit kostenfrei Wasser, Tee und Obst angeboten. In Zukunft wird ein Koch im Betriebsrestaurant frische Speisen zu vergünstigten Preisen zubereiten.

Die Firmenleitung der Sikora AG versucht nicht nur klassische Diversity Kategorien zu berücksichtigen, sondern geht auf individuelle Bedürfnisse ein. Durch die konkrete Nutzung der besonderen Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die Rücksichtnahme auf ihre speziellen Lebenssituationen kann die Sikora AG als Vorzeigeunternehmen des Bremer Mittelstands gelten.



Sales Meeting bei der Sikora AG mit allen VerkäuferInnen aus Bremen sowie den internationalen Sales ManagerInnen



Gewinner des Bremer Diversity-Preises für Behörden und Non-Profit-Organisationen

Funkhaus Europa ist ein gemeinsames Programm von Radio Bremen und dem WDR, in Zusammenarbeit mit dem rbb. Wie kein anderer öffentlich-rechtlicher Sender bildet Funkhaus Europa durch sein Programm und seine JournalistInnen mit deren vielfältigen kulturellen Wurzeln den immer internationaler werdenden Alltag in Bremen/ Bremerhaven, Nordrhein-Westfalen und Berlin/ Brandenburg ab. Das Ziel des Senders besteht darin, die Probleme und die Chancen einer kulturell vielfältigen Gesellschaft glaubwürdig zu vermitteln und internationale politische, gesellschaftliche und kulturelle Themen den Menschen näher zu bringen.

Funkhaus Europa sendet in Deutsch und in 14 weiteren Sprachen. Es richtet sich an HörerInnen – gleich welcher Nationalität und Herkunft - die sich für aktuelles Tagesgeschehen, internationale Entwicklungen, andere Länder, Sprachen und Kulturen interessieren. Prägend ist dabei die ganz eigene Musikfarbe: Funkhaus Europa spielt die Sounds des Global Pop: Aktuelle Weltmusik jenseits von Charts und Mainstream. Unterschiedlichen Stile, musikalische Traditionen und Genres verschmelzen zur Funkhaus Europa Melange.

Die Ideen des Diversity Management bestimmen bei Funkhaus Europa die tägliche Arbeit. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden haben Migrationshintergrund. Diese AutorInnen, ModeratorInnen, RedakteurInnen und MusikredakteurInnen gestalten vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen Herkünfte das Programm. Somit ist Funkhaus Europa „nah dran“ an Themen wie kulturelle Differenzen, Integration und Partizipation. Menschen, über die in aktuellen politischen Debatten so oft geredet wird, kommen hier direkt zu Wort. Funkhaus Europa ist damit das weltoffene, multikulturelle und vielsprachige Radio in Deutschland.



Funkhaus-Europa-Moderatorin Lucia Hodinka im Gespräch mit Culcha Candela

Gewinner des Bremer Diversity-Preises für Kunst und Kultur-Einrichtungen

Das Chinelo-Theaterhaus ist ein Verein, der im Jahr 2004 gegründet wurde und sich zum Ziel gesetzt hat, Begegnungsmöglichkeiten zu schaffen, in denen Menschen unterschiedlicher Herkunft interagieren können. Die Wurzeln des Vereins liegen bei dem seit 1985 in Bremen lebenden mexikanischen Schauspieler, Regisseur und Musiker Abiud A. Chinelo, einem der Preisträger im Bundeswettbewerb „Politik im freien Theater“ 1996. Ein besonderes Anliegen des Vereins ist die Förderung junger Menschen verschiedener Nationalität und sozialer Herkunft. Den Jugendlichen werden durch die theaterpädagogische Arbeit Techniken vermittelt, mit denen sie gesellschaftliche und persönliche Konflikte aufgreifen, reflektieren und konstruktiv lösen können. In der gemeinsamen Theaterarbeit erfahren die Jugendlichen, dass trotz aller Unterschiedlichkeit ähnliche Erfahrungen und Probleme verbindend wirken. Die direkt erfahrbare Wirkung von Theater unterstützt das Entdecken und Begreifen fremder Kulturen, Werte und Lebensgewohnheiten. Das kann zum Abbau oder Überdenken bestehender Klischees und Vorurteile führen, beim Ensemble wie beim Publikum.

Der Verein fördert auch die Begegnung von MusikernInnen aus aller Welt, deren Musikstile in gemeinsamen Konzerten unter dem Motto „grenzenlos – sin fronteras“ verknüpft werden. Junge MusikerInnen können mit ihren Kompositionen gemeinsam mit Profis auftreten und das Publikum durch Klangwelten unterschiedlicher kultureller Prägung „reisen“ lassen.

Mit dem „Teatro-Forasteiros“ startete das Chinelo-Theaterhaus in Kooperation mit dem angolanischen Verein ein bundesweit erfolgreiches Theaterprojekt mit jungen Kriegsflüchtlingen. Seit 2006 konnte der Verein bereits zwei im Rahmen von Bundesprogrammen geförderte Modellprojekte umsetzen. Das „Bremer Migrantentheater“ etablierte sich schließlich als „Bremer Welttheater“. Die enge Kooperation mit Bremer Institutionen, Schulen und Kultureinrichtungen eröffnete dem „Bremer Welttheater“ den Zugang zu sozial und aufenthaltsrechtlich benachteiligten Jugendlichen. Bei der Erarbeitung der Theaterstücke werden aktuelle Themen aufgegriffen und die Befindlichkeit der Jugendlichen sowie ihr Rollen- und Geschlechterverständnis einbezogen. Es hat sich gezeigt, dass das Erlernen der Texte nicht nur die deutsche Sprachkompetenz fördert sondern auch das Selbstbewusstsein im Umgang mit der Herkunftssprache stärkt. Im Kontext des „Bremer Welttheaters“ wurden von den Theaterpädagoginnen Dzenet Hodza und Nada Harvey die Workshops „Love and Hate“ und „Zwischen den Stühlen“ entwickelt und in Bremer Schulen durchgeführt. Alle Drehbücher und die Inhalte der Workshops können als methodisch-didaktische Vorlagen von Bremer Schulen und Freizeiteinrichtungen genutzt werden.



Bahnsteigfest, aus dem Stück „Abgefahr´n“, 2008

Foto: Marianne Menke

Bremer Diversity-Sonderpreis für die Grundschule Burgdamm mit dem Projekt „Europa bewegt sich – Europe in motion“

Es ist Aufgabe der Schulen, den SchülerInnen die Basis für ein lebenslanges Lernen zu vermitteln. Hierfür müssen vielfältige Impulse gegeben, Motivation und Begeisterung durch adäquate Angebote und Methodenvielfalt erzeugt werden. Deshalb wurden an der Grundschule Burgdamm entsprechende Programme für die SchülerInnen entwickelt, wie die Medienarbeit, naturwissenschaftliche Experimente und Kunstprojekte, die im Schulalltag umgesetzt werden.

Die Grundschule Burgdamm ist als einzige Grundschule in Bremen „Europaschule“. Ihr ist es ein besonderes Anliegen, die ihr anvertrauten SchülerInnen auf das Leben in einer zunehmend multikulturellen Welt vorzubereiten. Dabei sollen ein Verständnis für die kulturelle und sprachliche Vielfalt hervorgerufen und Vorurteile abgebaut werden. Für die Umsetzung dieser Ziele wurde ein altersadäquates Konzept entwickelt, das, ausgehend von der persönlichen Erfahrungswelt der Kinder, eine Öffnung für die Kultur und Sprache anderer Länder anstrebt. Basis dieses Konzepts sind z.B. Schulpartnerschaften, Europäische Projekte, Fremdsprachenangebote, der Einsatz von Medien, Öffentlichkeitsarbeit und die Zusammenarbeit mit außerschulischen internationalen Institutionen. Zu den internationalen Projekten gehören u.a. Comenius-Projekte im Rahmen des Sokrates-Programms der Europäischen Union, Tele-Tandem-Projekte und themenorientierte Projekte in bilingualen Schulpartnerschaften mit englischen, finnischen und amerikanischen Schulen. Gleichzeitig wird eine Frühbegegnung mit Fremdsprachen ermöglicht: Englisch, Französisch, Finnisch, Polnisch und Türkisch werden im Unterricht bzw. in Arbeitsgemeinschaften angeboten. Sowohl in der SchülerInnenschaft als auch im Kollegium ist die Schule multikulturell.

In dem Projekt „Europa bewegt sich – Europe in motion“ arbeiten neun Schulen aus Finnland, Frankreich, Polen, Rumänien, Lettland, Griechenland, der Türkei und Deutschland zusammen. Das Projekt erfasst die Ebene der körperlichen Bewegung, der sprachlichen Bewegung durch die Frühbegegnung mit Fremdsprachen, der kulturellen Bewegung im Kennenlernen von landestypischen Bräuchen oder Bewegungsspielen, der empathischen, emotionalen Bewegung durch das Entstehen von Freundschaften und der kognitiven, mentalen Bewegung im Bewusstwerden von Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Bei diesem Projekt können sich alle Beteiligten, die SchülerInnen, LehrerInnen, Mitarbeitenden und Eltern, ganzheitlich einbringen. Erste frühe Schritte für eine „Weltoffenheit“ und das Verständnis sowie das Bewusstsein für kulturelle Gemeinsamkeiten sowie Unterschiedlichkeiten werden gefördert und entwickelt.



„Europa bewegt sich“ an der Grundschule Burgdamm

Ulrike Brunken, Nadine Beaumart, Axel Perinchery, Margrit E. Kaufmann,
Jutta Berninghausen, Katrin Nissel

Die Texte und Bilder dieser Dokumentationsschrift zeigen, dass Diversity Management bereits an vielen verschiedenen Orten in Bremen erfolgreich eingesetzt wird. Die hohe Beteiligung an der Bewerbung für die erste Bremer Auszeichnung verdeutlicht zudem, dass es selbstverständlich neben den hier dargestellten Organisationen zahlreiche weitere Firmen und Institutionen gibt, die sich diesem Thema angenommen haben, auf die hier leider nicht näher eingegangen werden konnte.

Als Projektteam können wir feststellen, dass die Notwendigkeit und das Interesse für viele Organisationen gerade in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben, einen eigenen Ansatz von Diversity Management zu entwickeln und durchzuführen. Viele der Organisationen fangen nicht bei null an, sondern verknüpfen bereits bestehende Maßnahmen unter dem Konzept von Diversity Management miteinander und weiten ihre Bestrebungen gezielt aus. Erfreulicherweise lässt sich bereits jetzt erkennen, dass das Selbstverständnis des Projekts als Forum mit einem hohen Maß an Austausch ganz wesentlich dazu beigetragen hat, nachhaltige Entwicklungen bei den beteiligten Personen und Organisationen anzuregen und zu fördern.

Die hohe Beteiligung und das positive Feedback ermutigen uns insgesamt zu der Aussage, dass die zahlreichen und vielfältigen Angebote sowie die Ausrichtung der Gesamtstruktur auf eine intensive Kooperation und Vernetzung dazu beitragen, dass das Projekt seinem anspruchsvollem Ziel die Bremer Landschaft in Bezug auf Diversity auf verschiedenen Ebenen zu verändern, durchaus gerecht wird:

- › Auf individueller Ebene wurde eine Vielzahl an Personen und Teams sensibilisiert und geschult.
- › Kleine und mittelständische Betriebe und Institutionen wurden bei der Umsetzung von Diversity Management auf Organisationsebene informiert und wissenschaftlich begleitet.
- › Durch die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ von Bremer Unternehmen sowie die Verleihung des Diversity Preises unter der Schirmherrschaft von Bürgermeister Jens Böhrnsen wird gesellschaftlich und politisch ein Zeichen gesetzt.

Bei allem positiven Fazit ist allen am Projekt Beteiligten in der gemeinsamen Arbeit immer wieder deutlich geworden, dass die Umsetzung von Diversity Management als ein langfristiger Prozess zu betrachten ist, der weit über den Rahmen der Projektlaufzeit hinausgehen wird. Für uns KooperationspartnerInnen des Projekts bedeutet dies, dass wir sowohl die Bestrebungen von Diversity Management nach ‚innen‘ weiterverfolgen, als auch weitere Programme nach ‚außen‘ und in Fortführung der Kooperation planen:

- › Das Paritätische Bildungswerk (PBW) möchte die berufsbegleitende Fortbildung „managing diversity: Potenziale entdecken und gestalten“ weiterhin anbieten und durch Seminare und Vorträge zum Thema ergänzen.
- › Das Bremer Institut für Kulturforschung (bik) bietet seine wissenschaftliche Beratung und Begleitung für Diversity Management Prozesse an: Sie eignet sich besonders für die Bestandsaufnahme und das Implementieren, für die Evaluation und Qualitätssicherung sowie für besondere organisationskulturelle Problemfelder.
- › Das Zentrum für Interkulturelles Management (ZIM) wird auch in den kommenden Jahren wieder die Bremer Diversity-Auszeichnung „Der Bunte Schlüssel – Vielfalt gestalten!“ ausloben.
- › Im PraxisForum:Diversity als Vortrags- und Diskussionsplattform wird die Kooperation der ProjektpartnerInnen verstetigt.

Literatur

- Bouchi-Häfner, Joanna.** 2009. Vielfalt entdecken – vorurteilsbewusst leben und arbeiten! Praxisarbeit im Rahmen der berufsbegleitenden Fortbildung "managing diversity". (Unv. Abschlussarbeit) Hamburg.
- Kaufmann, Margrit E. u.a. (Hg.)** 2006. Under Construction. Lebensgeschichten von Migranten in Bremer Unternehmen. Dokumentation des Ausstellungsprojekts. Bremen: Bremer Institut für Kulturforschung, Universität Bremen.
- Krell, Gertraude u.a. (Hg.)** 2007. Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt a.M.: Campus.
- Stuber, Michael.** 2003. Diversity. Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München/ Unterschleißheim: Luchterhand.
- Süß, Stefan.** 2009. Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity-Management in Deutschland. München/ Mehring: Rainer Hampp.

Weitere Quellen und Hinweise

- Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration: Vielfalt als Chance.** <http://www.vielfalt-als-chance.de/data/downloads/webseiten/2007-10-08-diversity-management-kmu.pdf> (27.09.10)
- Die Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales für das Land Bremen (Hg.)** 2008. **Konzeption zur Integration von Zuwanderern und Zuwanderinnen im Lande Bremen 2007 – 2011.** <http://www.soziales.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen69.c.2641.de#Konzeption> (27.09.10)
- Die Senatorin für Finanzen (Hg.)** 2010. **Personal 2020, Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020.** http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Personal2020_final.pdf (27.09.10)
- Gemeinschaftsinitiative Equal. Diversity Management für Kleine und Mittlere Unternehmen.** <http://www.equal.esf.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/Broschueren/2007-10-08-diversity-management-kmu,property=pdf,bereich=equal,sprache=de,rwb=true.pdf> (27.09.10)
- Krell, Gertraude.** 2009. **Diversity Management: Chancengleichheit (nicht nur) als Wettbewerbsfaktor. Vortrag an der Tagung „Vielfalt als Perspektive“ in Bremen.** <http://www.bremerforum-diversity.de/pdf/Prof.Dr.GertraudeKrell.pdf> (27.09.10)
- Maisch, Karin.** 2009. **Diversity Management in KMU – Ungenutzte Chancen? Vortrag an der Tagung „Vielfalt als Perspektive“ in Bremen.** http://www.bremerforum-diversity.de/pdf/Vortrag_Karin-Maisch_Schmitz-Werke.pdf (27.09.10)

AutorenInnen

Nadine Beaumart leitet zusammen mit Axel Perinchery das Projekt BremerForum:Diversity in der Regiestelle am Paritätischen Bildungswerk Bremen e.V. Zu ihren Aufgaben zählen die Entwicklung, Planung und Umsetzung von Fortbildungen und Veranstaltungen zu Managing Diversity. Sie ist Kulturwissenschaftlerin M.A. und zertifiziert als Dialog-Facilitatorin.

Prof. Dr. Jutta Berninghausen ist Konrektorin für Internationales und Diversity an der Hochschule Bremen, Professorin für interkulturelles Management, Diversity und Kulturwissenschaften Südostasiens in der Fakultät Wirtschaft. Sie hat neun Jahre für die ILO, das UNDP und die GTZ in der Entwicklungszusammenarbeit in Indonesien gearbeitet.

Ulrike Brunken ist die Geschäftsführerin des Paritätischen Bildungswerks Bremen e.V. und leitet dort auch den Fachbereich Qualifizierung in der Einwanderungsgesellschaft. Sie vertritt die Akteursgruppe Weiterbildung im Bremer Rat für Integration und engagiert sich im Vorstand des BRI.

Prof. Dr. Rolf Drechsler ist der Konrektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Bremen. Er ist Informatiker und Professor für Rechnerarchitektur im Fachbereich 3. Zusammen mit dem Kanzler der Universität Bremen, Herrn Gerd-Rüdiger Kück, unterstützt er das Kooperationsprojekt. Er arbeitet in den Lenkungskreisen zu Diversity Management an der Universität mit und trägt maßgeblich zu dessen Umsetzung bei.

Jana Marie Grebe ist Kulturwissenschaftlerin BA mit dem Schwerpunkt auf intersektionellen Gender und Diversity Studies und angewandter Ethnologie.

Erhard Heintze leitet das Referat Zuwandererangelegenheiten und Integrationspolitik bei der Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales. Er ist zugleich Migrations- und Integrationsbeauftragter des Landes Bremen und zuständig für die Fortschreibung und das Fachcontrolling der bremischen Integrationskonzeption.

Dr. Margrit E. Kaufmann ist die wissenschaftliche Expertin für Diversity Management an der Universität Bremen und vertritt diese als Projektkoordinatorin des Bremer Instituts für Kulturforschung im Fachbereich 9. Sie ist Ethnologin und Kulturwissenschaftlerin und vermittelt Diversity Management an den Schnittstellen zwischen Leitung, Lehre, Forschung und Praxis.

Gerd-Rüdiger Kück ist der Kanzler der Universität Bremen. Er hat das Kooperationsprojekt BremerForum:Diversity von Beginn an unterstützt und leitet zusammen mit dem Konrektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs der Universität Bremen, Herrn Prof. Dr. Rolf Drechsler, den Prozess zur Implementierung von Diversity Management an der Universität an. Dabei achtet er auf gleiche Chancen, Beteiligung, Transparenz und gute Kommunikation innerhalb der Universität und nach außen.

Dr. Frank Müller ist Kulturwissenschaftler mit dem Schwerpunkt angewandte Ethnologie und den Forschungsinteressen Unternehmenskultur und Fußballfankultur. Er ist Lehrbeauftragter im Fachbereich 9 der Universität Bremen und ist am Praxistransfer beteiligt.

Katrin Nissel, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektkoordinatorin am Zentrum für Interkulturelles Management der Hochschule Bremen. Sie entwickelt Konzepte zur Vermittlung von interkultureller und Diversity-Kompetenz und ist Trainerin und Beraterin für interkulturelle Sensibilisierung und Brasilienvorbereitung. Nach dem M.A. Studium der Romanistik, Germanistik und Philosophie war sie für den Deutschen Akademischen Austauschdienst in Brasilien tätig.

Eva Pajenkamp ist Mitarbeiterin im Referat Zuwandererangelegenheiten und Integrationspolitik bei der Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales mit dem Schwerpunkt Antidiskriminierungsarbeit und interkulturelle Kompetenz.

Axel Perinchery leitet zusammen mit Nadine Beaumart das Projekt BremerForum:Diversity in der Regiestelle am Paritätischen Bildungswerk Bremen e.V. Er entwickelt, plant und organisiert Fortbildungen und Veranstaltungen rund um das Thema Managing Diversity. Er hat Global Management studiert und arbeitet außerhalb des Projektes als Trainer und Referent für interkulturelle- und Diversity Kompetenz, gewaltfreie und transparente Kommunikation.

Hilke Wiezoreck ist Juristin und arbeitet in der Lehrinheit Diversity Management im Aus- und Fortbildungszentrum der Freien Hansestadt Bremen. Ziel dieser Organisationseinheit ist es, Impulse zur Implementierung von Diversity Management in der Verwaltung zu geben und verwaltungsinterne Veranstaltungen dazu zu organisieren.

BremerForum Diversity dankt:



Die Senatorin für Arbeit, Frauen,
Gesundheit, Jugend und Soziales





Paritätisches Bildungswerk e.V. (PBW)
Landesverband Bremen e.V.
Ulrike Brunken
Faulenstraße 31
D - 28195 Bremen
Tel. + 49 | 421 | 17 47 2-0
Fax + 49 | 421 | 17 47 2-30
info@pbwbremen.de
www.pbwbremen.de



Universität Bremen, FB 9
Bremer Institut
für Kulturforschung (bik)
Dr. Margrit E. Kaufmann
Enrique-Schmidt-Straße 7
D - 28359 Bremen
Tel. + 49 | 421 | 218 67 631
Fax + 49 | 421 | 218 75 74
mkaufm@uni-bremen.de
www.kultur.uni-bremen.de



Hochschule Bremen
Zentrum für Interkulturelles
Management (ZIM), Fakultät 1
Katrin Nissel M.A.
Werderstraße 73
D - 28199 Bremen
Tel. + 49 | 421 | 59 05 42 84
Fax + 49 | 421 | 59 05 47 83
katrin.nissel@hs-bremen.de
www.zim-bremen.com



www.bremerforum-diversity.de