

DIVERSITÄT AUF DEM ARBEITSMARKT ALS CHANCE FÜR DIE WIRTSCHAFT DER DG

Juli 2012 – Juni 2014



MIT DER UNTERSTÜTZUNG
DES EUROPÄISCHEN SOZIALFONDS (ESF)
UND DER DEUTSCHSPRACHIGEN
GEMEINSCHAFT BELGIENS

Herausgeber:

Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens (WSR)

Quartum Center
Hütte 79/18
4700 Eupen

Tel.: +32(0)87/56 82 06

Fax.: +32(0)87/56 82 08

E-Mail: info@wsr-dg.be

© Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, 2014
Nachdruck, ganz oder auszugsweise, unter Angabe der Quellen erlaubt.

Bemerkung:

Zur besseren Lesbarkeit des Berichtes wird jeweils nur eine Geschlechtsform genutzt.
Selbstverständlich sind gleichermaßen Frauen und Männer gemeint.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Einleitung	7
1.1 Diversität, Diversitätsmanagement und Diskriminierung.....	7
1.2 Ziel der Studie und Methodik.....	9
2. Definitionen und Begriffe	11
2.1 Diskriminierung	11
2.2 Diversität	12
2.3 Diversitätsmanagement	14
2.4 Betroffene Akteure.....	17
3. Rechtlicher Rahmen und Fördermaßnahmen	18
3.1 Der rechtliche Rahmen.....	18
3.1.1 Europa.....	18
3.1.2 Belgien	18
3.2 Fördermaßnahmen.....	21
3.2.1 Europa.....	21
3.2.2 Belgien	22
3.3 Schlussfolgerung.....	26
4. Diversität auf dem Arbeitsmarkt: Warum? Wie? Wer?	27
4.1 Vorteile der Diversität im Unternehmen	27
4.2 Schwierigkeiten und Hindernisse	28
4.3 Strategien zur Umsetzung der Diversität	29
4.4 Diversität in KMU	32
4.5 Schlussfolgerung.....	34
5. Definition und Analyse der Zielgruppen	35
5.1 Alter	35
5.2 Herkunft	38
5.3 Behinderung	39
5.4 Geschlecht	41
5.5 Schlussfolgerung.....	42
6. Diagnose der Diversität in der DG	43
6.1 Jüngere und Senioren.....	43

6.1.1 Statistiken.....	43
6.1.2 Workshop	44
6.2 Personen mit Migrationshintergrund.....	54
6.2.1 Statistiken.....	54
6.2.2 Workshop	56
6.3 Personen mit Behinderung.....	66
6.3.1 Statistiken.....	66
6.3.2 Workshop	67
6.4 Frauen	78
6.4.1 Statistiken.....	78
6.4.2 Workshop	79
7. Zusammenfassung.....	84
8. Handlungsempfehlungen.....	85
8.1 Für Arbeitgeber.....	85
8.2 Für Entscheidungsträger.....	87
Tabellenverzeichnis.....	88
Abbildungsverzeichnis.....	88
Abkürzungsverzeichnis	89
Bibliographie.....	90
Mitglieder des Begleitausschusses.....	93
Anlagen.....	94

Vorwort

“Peace begins in the minds of those who perceive Diversity as an element of betterment and growth” (Kofi Annan).

Unsere Studie „Diversität auf dem Arbeitsmarkt als Chance für die Wirtschaft der DG“ ermöglicht Arbeitgebern und Arbeitnehmern die verschiedenen Facetten der Vielfältigkeit besser zu begreifen und diese optimal zu nutzen. Diversitätsmanagement ist nicht nur die Führung einzelner Unterschiede, sondern auch die bestmögliche Gestaltung und Entwicklung der Vielfalt im Unternehmen. Der Reichtum der Instrumente macht hier die Schönheit der Symphonie aus. Ohne sich aufeinander abzustimmen und ohne Kommunikation funktioniert recht wenig.

Zunächst haben wir den Arbeitsrahmen unserer Studie festgesetzt. Da das Thema sehr breitgefächert ist, scheint es uns unumgänglich, näher auf gewisse Begriffsbestimmungen und den rechtlichen Rahmen einzugehen, um Verständnisprobleme zu vermeiden.

Anschließend haben wir uns mit vier Aspekten des Diversitätsmanagements auf dem Arbeitsmarkt der Deutschsprachigen Gemeinschaft befasst, die uns am relevantesten erscheinen: Jüngere und ältere Arbeitnehmer, Personen mit Migrationshintergrund, Personen mit einer Behinderung und Frauen.

Zum Einen werden die verschiedenen Philosophien, Ansprüche und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen auf dem Arbeitsmarkt erörtert. Es geht darum, den Arbeitgebern Erfahrungen und Werkzeuge an die Hand zu geben, um junge Menschen und Senioren effizient in Einklang bringen zu können.

Dann wird die Interkulturalität zum Vorschein gebracht. Henry Ford meinte, dass „wenn es überhaupt ein Geheimnis des Erfolges gibt, so besteht es in der Fähigkeit sich auf den Standpunkt des Anderen zu stellen.“ Interkulturelles Management auf dem Arbeitsmarkt wird nicht als Kulturschock verstanden, sondern als Arbeitsbereicherung.

Danach sprechen wir von den Fähigkeiten und Kompetenzen der Personen mit einer Behinderung. Jede Behinderung fördert die Entwicklung anderer Kompetenzen, die dann im Vergleich zu denen der restlichen Bevölkerung überdurchschnittlich hoch liegen. Dies auf den Arbeitsmarkt zu übertragen, ist mit zahlreichen Vorteilen verbunden.

Abschließend gehen wir näher auf die Genderdiversität ein. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben, insbesondere für die Frauen, ist der Schwerpunkt dieses Ansatzes.

Ganz herzlich möchte ich der Deutschsprachigen Gemeinschaft sowie dem Europäischen Sozialfonds für ihre finanzielle Unterstützung danken. Ohne sie wäre diese Studie nicht zu Stande gekommen.

Einen besonderen Dank auch an die zahlreichen Teilnehmer der verschiedenen Workshops. Ihr positiver Einsatz und Ihre aktive Mitarbeit verleihen der Analyse einen wertvollen, reichhaltigen und praxisnahen Charakter.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Bernd Despineux
Präsident des Wirtschaft- und Sozialrates

1. Einleitung

1.1 Diversität, Diversitätsmanagement und Diskriminierung

Heutzutage führen Phänomene wie demographischer Wandel, Globalisierung und Immigration zu einer neu gestalteten Gesellschaft, die immer heterogener und vielfältiger wird. In dieser neuen, bunteren, dadurch aber auch komplexeren Welt wächst auch der Wunsch nach mehr Demokratie und Gerechtigkeit für den Einzelnen. Dazu gehören zwangsläufig die Gleichstellung aller Menschen und eine bessere Integration der schwächsten Bevölkerungsgruppen. Vor diesem Hintergrund entstand das Konzept „Diversität“.



Das Konzept der „Diversität“ basiert genau auf dieser Idee der Vielfalt in einer diskriminierungsfreien Gesellschaft. Vorliegende Studie beschränkt sich jedoch auf **die Diversität und das Diversitätsmanagement auf dem Arbeitsmarkt**, die einen der wichtigsten Aspekte zum Thema Integration darstellen. Unternehmen und Organisationen sowohl aus dem privaten als auch aus dem öffentlichen Sektor werden nämlich immer stärker mit einem „diversen“ Publikum konfrontiert, sei es bei der Kundschaft, den Lieferanten, den Konkurrenten, usw. Um diese sich in einem anderen Gewand präsentierende Realität mit ihren veränderten Vorzeichen zu verstehen und sich optimal auf die neuen Gegebenheiten einstellen zu können, muss ein Unternehmen diese Heterogenität in der Besetzung seiner Belegschaft möglichst gut widerspiegeln. **Dadurch werden zwei Ziele gleichzeitig erreicht: eine bessere Effizienz des Unternehmens, aber auch die Integration**

aller Menschen in den Arbeitsmarkt, unabhängig von deren Geschlecht, Alter, Herkunft oder eventuellen Einschränkungen. Ein solches Streben nach mehr Diversität ist mit dem Thema Diskriminierung bzw. Antidiskriminierung zwar eng verknüpft, diese Studie dient jedoch nicht einer direkten Analyse des Phänomens der Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt, sondern sie stellt vielmehr einen Versuch dar, nachzuweisen, warum Diversität ein enormer Vorteil für alle betroffenen Akteure auf dem Arbeitsmarkt ist und wie sie gefördert werden kann. Es handelt sich dabei in erster Linie um eine „präventive“ oder „proaktive“ und keine „repressive“ Verfahrensweise. Die Unterschiede und gelegentlich komplexen Beziehungen zwischen den Begriffen Diskriminierung, Diversität und Diversitätsmanagement werden im nächsten Kapitel anhand genauerer Definitionen unter die Lupe genommen.

Sekundärliteratur, Medien und Arbeitsmarkt selbst verdeutlichen, dass sich das Thema Diversität seit einigen Jahren zu einer zentralen Thematik und einer wichtigen Herausforderung entwickelt hat. Zahlreiche Initiativen wurden schon auf europäischer Ebene, aber auch von vielen Ländern, Unternehmensverbänden oder einzelnen Einrichtungen auf die Beine gestellt, und auch Best-Practice-Beispiele sind durchaus zu finden. Alle betroffenen Akteure sind sich über die anvisierten Ergebnisse eines guten Diversitätsmanagements einig. Diversität soll u.a eine Lösung sein für:

- eine bessere Integration der schwächsten Bevölkerungsgruppen in den Arbeitsmarkt. Dies ist umso wichtiger, wenn man bedenkt, dass die Arbeit eines der ersten Kriterien für eine gute soziale Integration darstellt.
- die Herausforderungen, die der Arbeitsmarkt aufgrund des demographischen Wandels zu bewältigen hat.
- den immer größeren Fachkräftemangel über die Erschließung neuer „versteckter“ Talente.

Diese und andere Vorteile der Diversität werden in den nächsten Kapiteln ausführlicher untersucht und beschrieben.

Die oben genannten Herausforderungen betreffen selbstverständlich auch die „vielfältige“ Deutschsprachige Gemeinschaft, wenn auch in einer besonderen Ausprägung, da die DG geographisch gesehen sehr klein und wirtschaftlich in erster Linie von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geprägt ist. Somit wird die Umsetzung von Diversitätsprogrammen und -strategien deutlich erschwert. Die Hauptgründe hierfür sind:

- Kleine Unternehmen haben meistens keine Zeit, kein Geld und kein Personal für große Diversitätsprogramme.
- Kleine Unternehmen beschäftigen nur wenige Arbeitnehmer und manchmal sogar nur Familienmitglieder, was die Bildung einer vielfältigen Belegschaft in manchen Fällen sehr schwierig macht.

All diese thematischen sowie einige andere Fragen sollen im Rahmen dieser Studie erläutert, untersucht und – wenn möglich – beantwortet werden.

1.2 Ziel der Studie und Methodik

Die Erfahrungen vieler verschiedenen Akteure weisen darauf hin, dass die Einbindung bestimmter Zielgruppen (Ältere/Jüngere, Personen mit Migrationshintergrund, Frauen, Personen mit einer Behinderung,...) in Unternehmen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der Diversität der heutigen Gesellschaft als Chance für den Arbeitsmarkt gewertet wird. Mehr Vielfalt kann sogar ein Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber des privaten sowie des öffentlichen Sektors sein. Die am häufigsten zitierten Vorteile sind eine bessere Erschließung des Arbeitskräftepotentials, der Nutzen für die Außendarstellung des Unternehmens, ein positiver Einfluss auf die Unternehmenswerte, eine Steigerung von Innovation und Kreativität, höhere Motivation und Effizienz, eine bessere Kundenzufriedenheit, neue Absatzmärkte, usw.

Ziel der Studie ist zu zeigen, warum Diversität auf dem Arbeitsmarkt der DG gefördert werden soll und wie sie gefördert werden kann. Zu diesem Zweck sind folgende Etappen geplant:

1. Definition von „Diversität“ sowie damit zusammenhängender Begriffe
2. Beschreibung des rechtlichen Rahmens und der bestehenden Fördermaßnahmen auf europäischer, föderaler, regionaler und gemeinschaftlicher Ebene
3. Anhand Sekundärliteratur und Best-Practice-Beispiele ermitteln:
 - Welche Chancen und Vorteile stellt Diversität für den Arbeitsmarkt dar?
 - Wie kann Diversität auf dem Arbeitsmarkt gefördert werden?
 - Welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen fördern und welche Hemmnisse verhindern Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt?
4. Definition und Beschreibung der ausgewählten Zielgruppen, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:
 - Alter
 - Geschlecht
 - Herkunft
 - Behinderung
5. Eine Diagnose der aktuellen Situation der DG angesichts der Diversität erstellen. Zu diesem Zweck werden verschiedene Statistiken zum Thema, die unterschiedlichen Fördermaßnahmen und/oder Hemmnisse sowie die einzelnen Zielgruppen in der DG einer näheren Analyse unterzogen. Die Hauptproblematiken in der DG im Hinblick auf Diversität werden hervorgehoben und genauer untersucht.

6. Den Ergebnissen der gesamten Studie entsprechend werden Handlungsempfehlungen zur Förderung der Diversität auf dem Arbeitsmarkt der Deutschsprachigen Gemeinschaft formuliert. Zu diesem Zweck gilt es, u.a. folgende Akteure in der DG zu sensibilisieren:

- Regierung der DG
- Parlament der DG
- Arbeitgeber
- Gewerkschaften (und dadurch die Arbeitnehmer)
- verschiedene Dienste für Arbeitssuchende und Auszubildende
- Dienststelle für Personen mit Behinderung

2. Definitionen und Begriffe

Bevor man sich näher mit dem Thema Diversität beschäftigt, erscheint es sinnvoll, den Begriff „Diversität“, aber auch andere verbundene Termini, die immer wieder in der Studie auftauchen werden, genauer zu definieren. Die nachfolgenden Definitionen bzw. Definitionsversuche umfassen Begriffsbestimmungen, Beschreibungen und Erklärungen aus verschiedenen Quellen, die alle eine mehr oder weniger unterschiedliche Vorstellung dieser Begriffe beinhalten.

2.1 Diskriminierung

Das Gesetz bezeichnet **Diskriminierung** als:

- einen Behandlungsunterschied
- aufgrund eines der gesetzlich anerkannten Kriterien,
- der nicht gerechtfertigt werden kann.

Gleichfalls besteht eine Diskriminierung wenn:

- eine Person ungerechtfertigt wie eine andere Person gleichbehandelt wird, obwohl sie sich offensichtlich in einer andersgearteten Situation befindet, aufgrund eines der gesetzlich anerkannten Kriterien.¹

Es gibt **19 Kriterien**, die vom Gesetz anerkannt und daher geschützt werden:

Alter, sexuelle Orientierung, Personenstand, Vermögen, Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung, Gewerkschaftsangehörigkeit, Sprache, aktueller oder zukünftiger Gesundheitszustand, Behinderung, körperliches oder genetisches Merkmal, soziale Herkunft, Abstammung, Nationalität, so genannte Rasse, Hautfarbe, nationale oder ethnische Herkunft und Geschlecht.

Diese (erweiterten) Kriterien lassen sich in fünf Kategorien untergliedern²:

- „**sichtbare**“ **körperliche Merkmale** (z.B. Alter, Geschlecht, Hautfarbe, usw.)
- „**funktionelle**“ **körperliche Merkmale** (z.B. körperliche oder geistige Behinderung, Übergewicht, Gesundheitszustand, usw.)
- **Merkmale, die mit der individuellen Lebensgeschichte der Person verbunden sind** (z.B. Migrationshintergrund, Beherrschung von Fremdsprachen, sexuelle Orientierung, usw.)
- **soziale Merkmale** (z.B. Name, Muttersprache, Religion, Zivilstand, Nationalität, usw.)
- **Organisatorische Merkmale** (z.B. Beruf)

¹ Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (Hrsg.): Discriminations sur le marché de l'emploi – De quoi s'agit-il ? Comment réagir ? Informations et conseils pratiques. Bruxelles 2009. S.13

² Cornet, Annie ; Warland, Philippe: GRH et gestion de la diversité. Dunod (Hrsg.). Paris 2008. S. 25. In: Abedinaj, Luan: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? Etude de cas. Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en politique économique et sociale à la Faculté Ouverte de Politique Economique et Sociale (FOPES - UCL). Juin 2012. S. 32

Schließlich lassen sich vier verschiedene Arten von Diskriminierung unterscheiden:

- direkte Diskriminierung
- indirekte Diskriminierung
- Aufforderung zur Diskriminierung
- Belästigung oder Einschüchterung³

2.2 Diversität

Das Wörterbuch DUDEN definiert der Begriff „Diversität“ als Synonym von „Vielfalt“ wie folgt:

Fülle von verschiedenen Arten, Formen o.Ä., in denen etwas Bestimmtes vorhanden ist, vorkommt, sich manifestiert; große Mannigfaltigkeit.

Der Begriff Diversität wird hauptsächlich in zwei Kontexten gebraucht: einerseits als Biodiversität und andererseits als kulturelle Diversität, die für vorliegende Studie von Interesse ist. Letztere wird u.a. von den Diversitätsexperten Cornet und Warland genauer definiert:

„Diversität“ ist das Vorhandensein von Unterschieden unter den Mitgliedern einer sozialen Einheit, eine Mischung von individuellen und sozialen Merkmalen.⁴

Da in unserem Fall der Aspekt „Diversität auf dem Arbeitsmarkt“ von besonderer Bedeutung ist, kann diese Definition noch präzisiert werden. **Die Diversität auf dem Arbeitsmarkt bezweckt die Anerkennung der Legitimität aller Arbeitnehmer, d.h. auch der auf dem Arbeitsmarkt schwächsten Gruppen. Sie gilt als freiwilliges, unverbindliches Vorhaben mit einem doppelten Ziel: Diskriminierungsbekämpfung und Mehrwertschöpfung⁵.**

Gemäß dem oben genannten doppelten Ziel hat Diversität entsprechend zwei generelle Anliegen:

- **ein wirtschaftliches Anliegen**
- **ein soziales Anliegen**

Das wirtschaftliche Anliegen zielt auf bessere Leistungen des Unternehmens durch eine vielfältigere und dadurch effizientere Belegschaft. Diversität begrenzt darüber hinaus angesichts der Diskriminierung zu erwartende rechtliche Risiken und verbessert den Ruf und das gute Image des Unternehmens. Dagegen wird das soziale Anliegen durch eine bessere Integration der schwächsten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt und durch die erfüllte soziale und nachhaltige Verantwortung befriedigt. Das soziale Anliegen bezweckt auch die Widerspiegelung der vielfältigen sozialen Umgebung in der Belegschaft des Unternehmens.

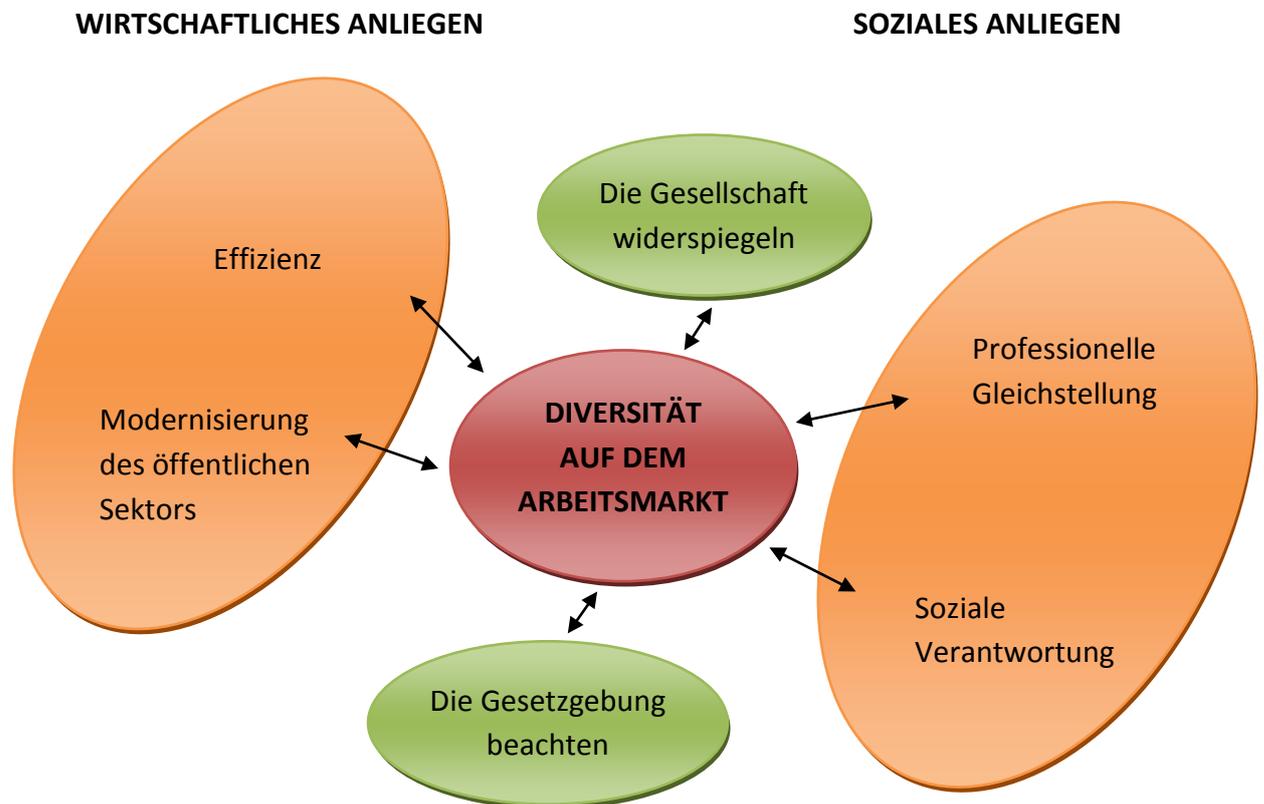
³ Discriminations sur le marché de l'emploi, a.a.O. S. 3ff.

⁴ Cornet, A.; Warland, P.: GRH et gestion de la diversité, a.a.O. S. 20.

⁵ FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung, in: Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 27.

Die beiden Anliegen umfassen des Weiteren die Aspekte **Beachtung der Gesetzgebung** und **Widerspiegelung der Gesellschaft**.

Es gibt kein automatisches Gleichgewicht zwischen diesen verschiedenen Zielen. Die Verhältnisse können trotzdem wie folgt abgebildet werden:



Quelle: Diversité et RH: bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger, S. 8.

Es ist jedoch anzumerken, dass Diversität nicht nur mit Vorteilen und Erfolgen verbunden ist, sondern auch mit **Grenzen und Risiken** in Form beispielsweise von Instrumentalisierung. So könnten manche Unternehmen Vertreter aus den schwächsten Zielgruppen nur mit dem Ziel der Quotenerfüllung, Imagesteigerung oder Vermeidung strafrechtlicher Konsequenzen einstellen, ohne jedoch diesen Beschäftigten reelle Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu bieten. Außerdem kann Diversität in der Belegschaft auch zu Missverständnissen oder Konflikten führen. Um diese Nachteile und Risiken zu begrenzen, bedarf es eines gut durchdachten Diversitätsprogramms bzw. eines gut funktionierenden **Diversitätsmanagements**. Dieser Begriff wird unter nachfolgendem Punkt erläutert.

Experten haben **drei verschiedene Einstellungen oder Strategien gegenüber Diversität** identifiziert⁶:

⁶ Cornet, Annie ; Warland, Philippe: Gestion de la diversité des ressources humaines – Guide pratique 2eme édition. Université de Liège (Hrsg.), Liège 2010. S.33

- Die sogenannte „**Vogel-Strauß-Strategie**“, die das Problem nicht wahrnehmen will. Die betroffenen Akteure denken, Diversität bedürfe keiner besonderen Strategie, sondern sie stelle sich automatisch und reibungslos ein. Die zahlreichen Klagen wegen Diskriminierung weiblicher, ausländischer, älterer und behinderter Arbeitnehmer sind ein Hinweis darauf, dass diese optimistische Einschätzung der Realität leider nicht entspricht.
- **Reaktive Strategien**, die versuchen, bereits bestehende Probleme wie Konflikte aufgrund der Heterogenität der Belegschaft oder die Nichteinhaltung der Antidiskriminierungsgesetze bei der Einstellung zu lösen. Solche Strategien sind jedoch oft teuer und basieren auf „Problemen“, sie spiegeln damit keine besonders positive Einstellung.
- **Proaktive Strategien**, die einerseits bezwecken, reelle soziale Ziele wie eine soziale Verantwortung und die Bekämpfung jeglicher Form der Diskriminierung zu verwirklichen und andererseits eine interne und externe Mehrwertschöpfung für das Unternehmen durch Diversität zu schaffen, wie z.B. bessere Effizienz, höhere Zufriedenheit der Kundschaft, größere Attraktivität für neue, unterschiedliche Talente und mehr Innovation und Kreativität.

2.3 Diversitätsmanagement

Das Diversitätsmanagement ist ein vielseitiges Konzept, das sich schwieriger definieren lässt. Wenn Diversität eine Tatsache und Realität unserer moderner Gesellschaft ist, dann ist das **Diversitätsmanagement** eine Politik, eine Strategie, die den höchstmöglichen Nutzen aus dieser vielfältigen Realität ziehen will. Ein gutes Diversitätsmanagement ermöglicht die Integration von Diversität in die Kultur des Unternehmens und damit die Förderung des Respekts für jeden einzelnen Mitarbeiter sowie bessere Leistungen⁷.

Nach Ansicht der Diversitätsexperten Cornet und Warland kann Diversitätsmanagement wie folgt definiert werden:

„Diversitätsmanagement“ ist die Umsetzung einer besonderen Politik des Personalmanagements. Diese Politik:

- weist Chancengleichheit, Antidiskriminierung und Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer als Grundprinzipien auf.
- bezweckt, jedem Menschen Arbeits- und Karrieremöglichkeiten zu bieten, die seinen Fähigkeiten und Interessen entsprechen.
- erlaubt dem Unternehmen, seine internen Vorgänge (Effizienz) und Leistungen zu verbessern, indem es den maximalen Nutzen aus den in seiner direkten Umgebung verfügbaren vielfältigen Fachkräften zieht.⁸

⁷ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 60.

⁸ Cornet A. ; Warland P.: Gestion de la diversité des ressources humaines – 2eme édition. a.a.O.. S.11.

„Diversitätsmanagement“ stellt eine mögliche Lösung gegen soziale Ausgrenzung und für eine bessere berufssoziologische Einführung der schwächsten und benachteiligten Zielgruppen dar. Durch die Valorisierung der individuellen Verschiedenheiten ermöglicht Diversitätsmanagement auch, Kompetenzen und neue Talente dort zu entdecken, wo niemand sie sonst vermutet hat, was ein deutlicher Mehrwert für das Unternehmen darstellt. Somit treffen das soziale und das wirtschaftliche Anliegen wieder aufeinander⁹. Diversitätsmanagement geht über die „einfache“ Diskriminierungsbekämpfung hinaus. Es betont nicht mehr (nur) die Gleichstellung der Personen und deren Kompetenzen, sondern erkennt eher die Verschiedenheiten als Reichtum an. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verhältnisse zwischen Diskriminierungsbekämpfung, Chancengleichheitsförderung und Diversitätsmanagement:



Quelle: Diversité et RH: De la non-discrimination à la promotion de la diversité. S.24¹⁰

Im Unternehmen kann diese Abbildung konkret wie folgt interpretiert werden:

- **Diskriminierung bekämpfen** = Sicherstellen, dass keine Entscheidung, die das Personalmanagement betrifft, auf ungerechten oder ungesetzlichen Kriterien beruht.
- **Chancengleichheit fördern** = Sicherstellen, dass jedes Individuum in den Genuss von Gleichbehandlung und Chancengleichheit kommen kann. Die Förderung von Chancengleichheit geht damit einen Schritt weiter als Diskriminierungsbekämpfung, diese ist jedoch ein Bestandteil davon.
- **Diversität managen** = Eine „Unternehmenskultur“ schaffen, die die Verschiedenheiten und Besonderheiten aller Mitarbeiter anerkennt und aufwertet. So ist sichergestellt, dass Diversität weiterentwickelt und gefördert werden kann. Diese dritte Stufe geht somit sehr viel weiter als die ersten beiden. Genauer: Diversitätsmanagement ist eine Weiterentwicklung von Diskriminierungsbekämpfung und Chancengleichheitsförderung, wobei es beides umfasst.

⁹ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 46 u. 61. Vgl. auch: SPD-Bundestagsfraktion (Hrsg.): Von Antidiskriminierung zu Diversity – Das AGG und die Chancen der Vielfalt. Berlin 2007. S 18.

¹⁰ Université Paris-Dauphine – MBA Management des Ressources Humaines (Hrsg.): De la non-discrimination à la promotion de la diversité : Quels enjeux, quels outils? Paris 2007. S. 23.

Wichtig zu bemerken ist, dass die Strategien für ein effizientes Diversitätsmanagement stark von der Art und der Struktur des Unternehmens abhängen. Nicht alles ist in jedem Unternehmen möglich oder überhaupt relevant. Hier sind mehrere Kriterien von Bedeutung: Alter und Größe des Unternehmens; Typ, Hauptaktivität und Technologieebene des Unternehmens; das (Nicht-)Vorhandensein einer eigentlichen Personalabteilung; der Markt, auf dem das Unternehmen aktiv ist oder werden möchte. Es ist zum Beispiel wahrscheinlicher, dass ein Unternehmen, das 500 Personen beschäftigt und bereits eine Personalabteilung hat, über mehr Personal- und Finanzmittel für ein eigentliches Diversitätsmanagement verfügt. Darüber hinaus haben die subjektiven Merkmale Unternehmenskultur sowie Betriebsklima ebenfalls einen Einfluss auf eventuelle Diversitätsmanagementmaßnahmen¹¹.

Die soziale Verantwortung der Unternehmen

Der Begriff „soziale Verantwortung der Unternehmen“ – besser unter Corporate Social Responsibility (CSR) bekannt – geht noch über das „Diversitätsmanagement“ hinaus. Die soziale Verantwortung der Unternehmen besteht darin, dass diese ihre soziale Verantwortung in vollem Umfang wahrnehmen. Zu diesem Zweck „sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechtsfragen in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern¹² in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden“¹³. Dieses Prinzip geht davon aus, dass Unternehmen aufgrund ihrer Macht in der heutigen Gesellschaft eine wichtige Verantwortung haben, und zwar auf ökologischer und auf sozialer Ebene.¹⁴ Unternehmen dürfen also nicht mehr nur für ihre Wirtschaftlichkeit sorgen. Diese Idee ist mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung eng verbunden. Die soziale Verantwortung der Unternehmen umfasst sechs Hauptbereiche: Umwelt, Personalmanagement, Corporate Governance¹⁵, Handelspraktiken, lokale Wirkung und Bürgerschaft. Wenn die soziale Verantwortung der Unternehmen zweifellos als Best-Practice gilt, wird sie gleichzeitig oft als Werbung für das Markenimage des Unternehmens benutzt. Aufgrund der Komplexität und des Umfangs dieses Begriffes, wird die „soziale Verantwortung der Unternehmen“ in vorliegender Studie nicht ausführlicher behandelt.



¹¹ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S.57 u. 63f.

¹²Stakeholder (Engl.): Person, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält, z. B. Aktionär, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant. (Duden)

¹³ Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel 2011. S. 7.

¹⁴ De la non-discrimination à la promotion de la diversité, a.a.O. S. 22f.

¹⁵ **Corporate Governance:** Grundsätze der Unternehmensführung

2.4 Betroffene Akteure

Diversität betrifft eine ganze Reihe unterschiedlicher Akteure, die in mannigfaltiger Weise einbezogen werden und je nach ihrer Stelle und Funktion „aktiv“ oder „passiv“ sein können.¹⁶ Experten unterscheiden fünf Ebenen, denen die betroffenen Akteure zugeordnet werden können¹⁷:

- „der strategische Gipfel“: Geschäftsführer, Direktoren, Verwaltungsrat, usw.
- „die verantwortlichen Vorgesetzten“: Personalmanager, Abteilungsleiter und andere Verantwortlichen.
- „die Logistikmitarbeiter“ und „Analysten“: Verantwortliche für Logistik, Kommunikation, Marketing und Beratung sowie Juristen.
- „die Begünstigten“: alle Arbeitnehmer des Unternehmens, egal ob Angestellte, Arbeiter, Zeitarbeitskraft, usw., die von den Diversitätsmaßnahmen profitieren.
- die Arbeitnehmerorganisationen: u.a. die Gewerkschaften

Dazu kommt noch eine Reihe externer Akteure, darunter die Kunden und Nutznießer, die Lieferanten, aber auch die öffentliche Hand auf allen Ebenen.

Diese verschiedenen Akteure sind alle direkt oder indirekt von der Diversität im Unternehmen betroffen. Meistens ist jeder Akteur gleichzeitig „Begünstigter“, aber auch Mitwirkender im Diversitätssystem, jedoch auf unterschiedlicher Ebene und in verschiedenem Ausmaß.

¹⁶ Cornet, A. ; Warland, P.: GRH et gestion de la diversité, a.a.O. S. 76.

¹⁷ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 53f.

3. Rechtlicher Rahmen und Fördermaßnahmen

Diversität und Diversitätsmanagement sind mit dem Begriff Diskriminierung eng verbunden, der gesetzlich definiert ist. Daher ist es an dieser Stelle wichtig, einmal den rechtlichen Rahmen in Fragen der Diskriminierung unter die Lupe zu nehmen. Aufgrund der Länge und manchmal der Komplexität der verschiedenen Gesetze und Dekrete wird an dieser Stelle lediglich eine vereinfachte Zusammenfassung wiedergegeben. Ausführlichere Informationen sowie die vollständigen Gesetztexte sind im „Moniteur Belge“¹⁸ und auf der Website des Parlamentes der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens¹⁹ zu finden.

3.1 Der rechtliche Rahmen

3.1.1 Europa

Die Lissabon-Strategie²⁰ gilt als Ansatzpunkt für das Diversitätsmanagement in Europa²¹. In diesem Rahmen sind zwei neue EU-Richtlinien in Kraft getreten:

- 29. Juli 2000: **Richtlinie 2000/43/EG** zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft, kurz Antirassismusrichtlinie.
- 27. November 2000: **Richtlinie 2000/78/EG** zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf.

Diese Richtlinien sind sowohl für den privaten als auch für den öffentlichen Sektor gültig.²² Nach der Lissabon-Strategie startete die EU im März 2010 ihr Nachfolgeprogramm: „**Europa 2020**“ (s. Punkt 3.2.1 auf Seite 21).

3.1.2 Belgien

- **Gesetz vom 30. Juli 1981:** Gesetz zur Ahndung bestimmter Taten, denen Rassismus oder Xenophobie zugrunde liegen
- **Gesetz vom 25. Februar 2003:** Umsetzung der EU-Richtlinien 2000/43/EG und 2000/78/EG in die belgische Gesetzgebung auf föderaler Ebene²³
- **Gesetz vom 10. Mai 2007:** Das belgische Anti-Diskriminierungsgesetz vom 10. Mai 2007 tritt an die Stelle des älteren Anti-Diskriminierungsgesetzes vom 25. Februar 2003 und tritt zum 9. Juni 2007 in Kraft²⁴.

¹⁸ <http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/welcome.pl>

¹⁹ www.dgparlament.be

²⁰ Die Lissabon-Strategie ist ein auf einem Sondergipfel der europäischen Staats- und Regierungschefs im März 2000 in Lissabon verabschiedetes Programm, das zum Ziel hat, die EU innerhalb von zehn Jahren, also bis 2010, zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensgestützten Wirtschaftsraum der Welt zu machen.

²¹ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 10.

²² Commission Européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des Chances (Hrsg.): Aperçu des initiatives pour la promotion de la diversité sur le marché belge de l'emploi. Bruxelles 2006. S. 3.

²³ Mehr Informationen zu den Umsetzungsmaßnahmen unter <http://eur-lex.europa.eu>.

Dieses Gesetz beinhaltet eine Reihe von Pflichten und Verboten für Unternehmen und Einrichtungen in ihrer Funktion als Arbeitgeber²⁵:

- Pflichten:

- Bereitstellung von Daten zum Geschlecht ihrer Arbeitnehmer an die Belgische Nationalbank
- Gleichbehandlung von Frauen und Männern
- Gleichbezahlung von Frauen und Männern
- Bereitstellung von Daten zum Geschlecht ihrer Arbeitnehmer an den Verwaltungsrat
- Schutz gegen Gewalt, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz
- Gleichbehandlung in allen Phasen der Arbeitsbeziehung
- Einstellung behinderter Personen in der öffentlichen Verwaltung
- Outplacement-Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer

- Verbote:

- Jede Form von Diskriminierung
- Altersgrenze bei der Rekrutierung und Einstellung
- Behandlungsunterschied wegen persönlicher Merkmale bei der Rekrutierung und Einstellung
- Diskriminierung ausländischer Zeitarbeiter

Diskriminierungsbekämpfung betrifft jedoch nicht nur die Arbeitgeber. Viele Akteure sind nämlich komplementär für Diskriminierungsbekämpfung und Diversitätsmanagement verantwortlich. Einerseits sind da das föderale Parlament, aber auch die regionalen und gemeinschaftlichen Parlamente sowie die Minister für Ausbildung und Beschäftigung auf jeder Machtebene. Öffentliche Verwaltungen und Agenturen für Arbeit wie FOREM, Actiris, VDAB und ADG spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Andererseits gibt es eine Reihe von föderalen Einrichtungen, die für die Einhaltung der Gesetze sorgen und Klagen behandeln, wie das Zentrum für Chancengleichheit und Rassismusbekämpfung, das Institut für Gleichheit von Frauen und Männern und die Sozialpartner, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer vertreten. Letztere besitzen haben in Fragen von Diskriminierungsbekämpfung einen ganz besonderen Stellenwert, u.a. durch die überberuflichen Abkommen und die so genannten kollektiven Arbeitsabkommen (KAA). Vor allem vier kollektive Arbeitsabkommen sind hier hervorzuheben:

- Das KAA 95 befasst sich mit der Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer in allen Phasen der Arbeitsbeziehung.
- Das KAA 38 befasst sich mit dem Verbot jeder Diskriminierung bei der Rekrutierung.

²⁴ An dieser Stelle ist auch anzumerken, dass die föderale Gesetzgebung sogar über das hinaus geht, was die europäischen Richtlinien vorschreiben, indem sie ein zusätzliches Diskriminierungsmerkmal erfasst, nämlich die gewerkschaftliche Überzeugung (hinzugefügt im Jahr 2009).

²⁵ Die verschiedenen Pflichten und Verbote werden ausführlicher erläutert und präzisiert in:

Cornet A. ; Warland P.: Gestion de la diversité des ressources humaines – 2eme édition. a.a.O. S.19-28.

- Das KAA 25 befasst sich mit der Gleichbehandlung von Frauen und Männern sowie mit Fragen der Entlohnung von Personen mit Behinderung.
- Das KAA 35 befasst sich mit Teilzeitarbeit.²⁶
- Das KAA 104 tritt erst am 1. Januar 2013 in Kraft. Es schreibt allen Unternehmen vor, die mehr als 20 Personen beschäftigen, einen Plan für die Beschäftigung ihrer Mitarbeiter ab 45 Jahre zu erstellen.

Diese kollektiven Arbeitsabkommen sind wichtige juristische Instrumente für das Sozialrecht. Die Regionen und Gemeinschaften richten sich in ihren jeweiligen Dekreten nach der föderalen Gesetzgebung, mit wenigen Zusätzen und Anpassungen. Somit verhindern sie Diskriminierung in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen. Für vorliegende Studie ist der rechtliche Rahmen in der **Deutschsprachigen Gemeinschaft** von besonderem Interesse:

- **Dekret vom 26. Juni 2000** zur Schaffung eines Wirtschafts- und Sozialrates der Deutschsprachigen Gemeinschaft
 - Art. 2.: Der Rat hat als Aufgaben:
 - 2.5. Berichte, Untersuchungen und Empfehlungen zu allen Aspekten, die mit der Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt in Zusammenhang stehen, zu verfassen.²⁷
- **Regierungsbeschluss vom 17. Oktober 2002:** Umsetzung der EU-Richtlinien 2000/43/EG „Gleichbehandlungsgrundsatz ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft“ und 2000/78/EG „Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf“ in der Deutschsprachigen Gemeinschaft .
- **Dekret vom 17. Mai 2004** bezüglich der Sicherung der Gleichbehandlung auf dem Arbeitsmarkt.
- **Dekret vom 19. März 2012** zur Bekämpfung bestimmter Formen von Diskriminierung. Dieses Dekret hebt das Dekret vom 17. Mai 2004 auf.

In ihren Dekreten richtet sich die Deutschsprachige Gemeinschaft nach der nationalen Gesetzgebung und somit nach den EU-Richtlinien²⁸.

²⁶ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 17-18.

²⁷ Punkt 5 im Artikel 2 des Dekretes wurde am 27.04.09 hinzugefügt.

²⁸ In Anlehnung an die föderale Gesetzgebung erfasst diejenige der DG auch das zusätzliche Diskriminierungsmerkmal „gewerkschaftliche Überzeugung“, siehe Fußnote 24.

3.2 Fördermaßnahmen

Zwecks besserer Einhaltung der Gesetzgebung und Förderung der Diversität wurden im Laufe der Zeit verschiedene Maßnahmen ergriffen, sowohl auf europäischer als auch auf belgischer – föderaler, regionaler und gemeinschaftlicher – Ebene.

3.2.1 Europa

Die Umsetzung der Lissabon-Strategie hatte eine ganze Reihe von Maßnahmen und Initiativen zur Bekämpfung von Diskriminierung und zur Förderung der Diversität zur Folge. Ziel war es auch, das europäische Sozialmodell zu modernisieren, in neue Personalressourcen zu investieren und die soziale Integration zu fördern.²⁹ Zu diesem Zweck hat die Europäische Kommission vier **Studien** zur Förderung der Diversität in KMU durchgeführt, weil diese ca. 75% aller Arbeitnehmer Europas beschäftigen.³⁰ Ebenfalls wurden Studien über die Vorteile und Kosten der Diversität, u.a. in KMU, durchgeführt.

Die Europäische Kommission erklärte das Jahr **2007** zum „**Europäischen Jahr der Chancengleichheit für alle**“. Diese Maßnahme hatte das Ziel, „die Bürger für den Wert einer gerechten, durch Zusammenhalt geprägten Gesellschaft zu sensibilisieren“³¹. Im Verlaufe des Jahres wurden Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt, um gegen diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen anzugehen und die Menschen über ihre Rechte und Pflichten aufzuklären.

Im März 2010 gab die Europäische Kommission die neue Wachstumsstrategie der EU für das kommende Jahrzehnt bekannt: „**Europa 2020**“. Europa 2020 ist das Nachfolgeprogramm der Lissabon-Strategie und setzt folgende Themen als Schwerpunkte:

- Beschäftigung
- Innovation
- Bildung
- soziale Integration
- Klima und Energie

Jeder Mitgliedstaat hat für jeden dieser Bereiche seine eigenen nationalen Ziele festgelegt. Ferner wird diese Strategie durch konkrete Maßnahmen auf Ebene der EU und der Mitgliedstaaten untermauert.³²

Schließlich hat die EU das Jahr **2012** zum „**Europäischen Jahr des aktiven Alterns und der Solidarität zwischen den Generationen**“ erklärt. In diesem Rahmen wird ebenfalls eine Reihe von Maßnahmen und Initiativen ergriffen, die u.a. die Integration der Älteren in den Arbeitsmarkt fördern sollen.

²⁹ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 10.

³⁰ Ebd. S. 14.

³¹ <http://europa.eu>

³² http://ec.europa.eu/europe2020/index_de.htm

3.2.2 Belgien

a) Föderale Ebene

Auch in Belgien hat sich das Thema Diversität zu einer Priorität entwickelt. Die Föderalregierung rief 2003 die „Kommission des interkulturellen Dialogs“ ins Leben, die den Stand der Dinge der Diversität in Belgien ermittelte. Die Ergebnisse (2005) brachten den Bedarf nach stärkeren Antidiskriminierungsmaßnahmen und nach kulturellen Veränderungen in den Unternehmen ans Licht. Vor diesem Hintergrund entstand 2005 das „**Label Egalité Diversité**“³³. Unternehmen, die in ihren ökonomischen, kommerziellen und sozialen Strategien der Diversität Platz einräumen, können mit diesem Label ausgezeichnet werden. Um auf diese Bezeichnung Anspruch zu haben, müssen im Unternehmen vier Bedingungen erfüllt werden. Erstens müssen die Gesetze über Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung streng beachtet werden. Zweitens muss eine Politik für Diversität entwickelt und umgesetzt werden, d.h. eine neue Unternehmenskultur und ein Personalmanagement, die Diversität als Schwerpunkt setzen. Drittens muss ein komplettes „Diversitätsprogramm“ (Analyse der Ausgangssituation, langfristige Planung und Evaluierung der Maßnahmen, usw.) entwickelt und umgesetzt werden. Alle Akteure des Unternehmens (Direktion, Verwaltungsrat, Arbeitnehmer, usw.) müssen in dieses Programm einbezogen werden. Schließlich soll das Verfahren eine kontinuierliche Entwicklung sein, die messbare positive Ergebnisse im Vergleich zur Ausgangssituation aufweist. Sobald ein Unternehmen ausgezeichnet wird, kommt es in den Genuss von Kommunikationskampagnen, die von der Regierung übernommen werden.³⁴ Im Jahr 2007 wurden 14 Unternehmen ausgezeichnet. Davon wurden im Jahr 2008 zwei Label erneuert und zehn zusätzliche gewährt. Obwohl die nachfolgende Ministerin mehrmals angekündigt hat, dass sie das System der Labels beibehalten wolle, wurden seit 2008 leider keine Labels mehr zugeteilt.

Im Rahmen der Kampagne „Pour la diversité. Contre les discriminations“³⁵ unterstützte die EU-Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit 2006 ebenfalls Initiativen für die Förderung der Diversität auf dem belgischen Arbeitsmarkt.³⁶

Darüber hinaus verpflichtet ein königlicher Erlass vom 5. März 2007 alle föderalen Ministerien dazu, behinderte Personen einzustellen, und zwar bis zu einer Anzahl von 3% der VZÄ Beschäftigten. Diese Maßnahme trat am 1. Januar 2010 in Kraft.

Schließlich sind die Sozialpartner, wie schon erwähnt, wesentliche Akteure bei der Durchsetzung der Maßnahmen für mehr Diversität auf dem Arbeitsmarkt. Mehrere kollektive Arbeitsabkommen (KAA) stellen sogar wertvolle Instrumente für die Bekämpfung der Diskriminierung und die Förderung der Diversität dar (s. unter 3.1.2.). Die Sozialpartner sind nicht nur auf föderaler, sondern auch auf regionaler und gemeinschaftlicher Ebene sehr aktiv. Sie verfügen sogar über eigene Diversitätsberater.

³³ Bezeichnung Gleichheit Diversität

³⁴ www.emploi.belgique.be

³⁵ Für Diversität. Gegen Diskriminierung.

³⁶ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 17.

b) Regionale Ebene

In Belgien fällt der Bereich Wirtschaft unter die Kompetenz der Regionen. Die **Flämische Region** bietet Unternehmen, die ein Diversitätsprogramm starten wollen, finanzielle Unterstützung sowie professionelle Beratung und Begleitung an. Ältere Arbeitnehmer, Personen mit Migrationshintergrund und Personen mit einer Behinderung gelten als prioritäre Zielgruppen. Laut Zentrum für Chancengleichheit und Rassismusbekämpfung haben 788 Unternehmen im Laufe des Jahres 2009 in Flandern einen Diversitätsplan gestartet. Verschiedene Prämien werden auch für die Einstellung besonderer Zielgruppen gewährt, wie z.B. für ältere Arbeitnehmer (50+).³⁷

Die **Region Brüssel-Hauptstadt** ist in Fragen Diversität ebenfalls sehr aktiv, und zwar mit Actiris und dem „Pacte territorial pour l’emploi“³⁸. Die Region organisiert Sensibilisierungskampagnen in Unternehmen und bietet eine professionelle Beratung und finanzielle Unterstützung für die Umsetzung von Diversitätsprogrammen in Unternehmen, die die „Charta Diversität“ unterschreiben (schon 149 Anfang 2012³⁹). Die Region Brüssel-Hauptstadt hat seit 2009 ebenfalls ihr eigenes Diversitätslabel: „Nous cultivons la diversité“^{40 41}.

Auch die **Wallonie** investiert in Diversität. Das im Jahr 2006 aus den Partnern Cripel, EGid und Forem gebildete „Konsortium Diversität“⁴² war der Initiator mehrerer Maßnahmen für die Förderung der Diversität in der Wallonie:

- „Prix Diversité & Ressources Humaines en Wallonie“: Durch diesen „Preis für Diversität und Personalmanagement in der Wallonie“ wurden zwischen 2007 und 2009 Unternehmen ausgezeichnet, die eine Good-Practice für die Förderung der Diversität entwickelt hatten. Hierfür wurde eine Prämie von 25.000 € zugeteilt. Leider wurden in Folge der Wirtschaftskrise nach 2009 keine Prämien mehr gezahlt.
- „Charte de la Diversité“: Die „Charta Diversität“ wird freiwillig von Unternehmen unterzeichnet, die in Diversität investieren möchten. Die Unterzeichnung der Charta ist zwar nur ein moralisches, aber auch ein öffentliches Engagement. Bis dato haben ca. einhundert Unternehmen die Charta unterschrieben.
- Beihilfen für Diversität: Unternehmen, die ein Diversitätsprogramm starten möchten, erhalten einen Betrag von maximal 10.000€ als Beihilfe für die Umsetzung der nötigen Maßnahmen. In der Praxis werden jedoch nur wenige Beihilfen gewährt. 2012 plante der Beschäftigungsminister eine Veränderung und Wiederankurbelung des Systems. Außerdem hat die wallonische Regierung im März 2011 einen neuen

³⁷ Cornet A. ; Warland P.: Gestion de la diversité des ressources humaines – 2eme édition. a.a.O. S. 12.

³⁸ Territorialer Beschäftigungspakt

³⁹ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 20.

⁴⁰ Wir fördern Diversität.

⁴¹ Cornet A. ; Warland P.: Gestion de la diversité des ressources humaines – 2eme édition. a.a.O. S. 12f.

⁴² CRIPEL= Centre Régional pour l'Intégration des Personnes Etrangères ou d'Origine étrangère de Liège ; EGid= Unité de recherche sur le genre et la diversité en gestion (ULg-HEC) ; Forem= öffentlicher Dienst für Ausbildung und Beschäftigung der Wallonie. 2009 kamen die Gewerkschaften FGTB und CSC hinzu.

„Plan global de promotion de l'égalité des chances“ (Globalplan für die Förderung der Chancengleichheit) gestartet, der weitere Ziele und Maßnahmen enthält.⁴³

Genau wie in Flandern und Brüssel sind die verschiedenen Gewerkschaften in der Wallonie für die Förderung der Diversität und der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt von großer Bedeutung. Die Gewerkschaften werden – u.a. finanziell – durch die Regionen unterstützt.

c) Gemeinschaftliche Ebene

Die Thematik „Diversität auf dem Arbeitsmarkt“ umfasst zwei Bereiche bzw. Zuständigkeiten: Beschäftigung und Soziales. Während Soziales unter die Hoheit der belgischen Gemeinschaften fällt, gehört Beschäftigung zu den Kompetenzen der Regionen. Hier bildet die Deutschsprachige Gemeinschaft eine Ausnahme, da sie am 1. Januar 2000 die Ausübung dieser regionalen Zuständigkeit erhalten hat. Seitdem ist die DG für die Beschäftigung verantwortlich. Da die beiden übrigen Gemeinschaften ausschließlich für den Bereich Soziales zuständig sind, lassen sich hier eher Antidiskriminierungsmaßnahmen als Maßnahmen für Diversität auf dem Arbeitsmarkt finden.

Die **Flämische Gemeinschaft** und die Region Flandern haben 1980 ihre regionalen und gemeinschaftlichen Institutionen fusioniert und arbeiten seither zusammen. Es erübrigt sich demnach an dieser Stelle, erneut auf die Fördermaßnahmen Flanderns einzugehen.

Die **Französische Gemeinschaft** startete am 5. Februar 2002 das „Programme d'action gouvernemental pour la promotion de l'égalité femme/homme, de l'interculturalité et de l'inclusion sociale“ (Regierungsprogramm für die Förderung der Gleichheit von Frauen und Männern, der Interkulturalität und der sozialen Inklusion). Dieses Programm umfasste verschiedene Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Diversität. Im Februar 2010 leitete die Französische Gemeinschaft – im Mai 2011 in „**Fédération Wallonie-Bruxelles**“ umbenannt – die neue Sensibilisierungskampagne „La discrimination s'arrête ici“ (Diskriminierung hört hier auf) ein. Diese in Zusammenarbeit mit der Wallonischen Region durchgeführte Kampagne richtete sich an ein vielfältiges Publikum und passte sich demnach an. Verschiedene gezielte Sensibilisierungsaktionen wurden für die jeweiligen Zielgruppen entwickelt (Angestellte und Nutznießer des öffentlichen Dienstes, Personal der Gemeindeverwaltungen und der ÖSHZ, Jugendliche, breite Öffentlichkeit).

Die **Deutschsprachige Gemeinschaft** hat ebenfalls zahlreiche Instrumente zur Förderung der Diversität entwickelt. Neben den per Dekret festgelegten Hauptlinien wurde eine Reihe von Maßnahmen und Initiativen ergriffen, um jede Form von Diskriminierung zu bekämpfen und zu mehr Diversität zu gelangen. Diversität auf dem Arbeitsmarkt gilt als eine Priorität.

Zur Ausführung der Dekrete werden Erlasse (Ministererlass oder Regierungserlass) verfasst. Folgende Erlasse fördern Diversität auf dem Arbeitsmarkt:

⁴³ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 22ff.

- 11. März 2010: Erlass der Regierung zur Einführung eines Programms zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im gewerblichen Privatsektor. Ein Erlass der Regierung vom 5. April 2012 verlängert diese Maßnahme bis zum 29. April 2014⁴⁴.
- 5. Januar 2012: Erlass der Regierung zur Finanzierung von berufsbildenden Maßnahmen, Beschäftigungs- und Integrationsprojekten im Rahmen der Föderalregierung (Erstveröffentlichung im Jahr 2000).

Zusätzlich wurden u.a. auch folgende Maßnahmen und Aktionen ergriffen:

- 2002: Im Auftrag des Wirtschafts- und Sozialrates der DG hat die Sozialforschungsstelle Dortmund Betriebe aus allen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes in der DG zur beruflichen Integration älterer Arbeitnehmer/innen befragt. Die Betriebsstudie war Teil der Equal-Entwicklungspartnerschaft "Midchall 45+", unter Koordination des Arbeitsamtes. Ihr Ziel war die Förderung der Arbeitsmarktintegration und der Weiterbeschäftigung der über 45-Jährigen.
- 2003: Informationsaustausch im Bereich Beschäftigung behinderter Personen anlässlich einer Interministeriellen Konferenz.
- 2007: Infolge des Erlasses vom 5. März 2007 zur Einstellung behinderter Personen bis zu einer Spanne von 3% in allen föderalen Ministerien (s. oben) soll in der DG eine Bestandsaufnahme ergründen, wie viele Menschen mit einer Behinderung in den verschiedenen Diensten der DG beschäftigt sind und welche Möglichkeiten der Beschäftigung in diesen Diensten bestehen.
- 2008: Globalprojekt der Deutschsprachigen Gemeinschaft im Bereich der Familien- und Seniorenhilfe im Rahmen der föderalen Maßnahme „Jugendbeschäftigung – Emploi jeune“ (und Addendum zum Projekt in 2011).
- 2011: Projekt zur Beschäftigung von geistig behinderten Jugendlichen mit stark herausforderndem Verhalten.
- 2012: Seminarwoche „Zugang zum Arbeitsmarkt für Menschen mit Vermittlungshemmnissen fördern“ für Fachkräfte der beruflichen Integration.
- Am 23. Juli 2012 hat der Ministerpräsident der DG im Namen der Regierung ein Zusammenarbeitsabkommen zwischen der Föderalbehörde, den Regionen und Gemeinschaften zur Schaffung eines „Interföderalen Zentrums für Chancengleichheit und Bekämpfung des Rassismus und der Diskriminierung“ in der Form einer gemeinschaftlichen Einrichtung im Sinne von Art. 92bis des Sondergesetzes vom 8. August 1980 zur Reform der Institutionen unterzeichnet.

⁴⁴ Mehr Infos zur Beschäftigungsprämie für ältere Arbeitnehmer der DG finden Sie unter http://www.dglive.be/desktopdefault.aspx/tabid-268/501_read-34709/

- Das Zukunftsprojekt „Vielfalt erwünscht“ im Regionalen Entwicklungskonzept der DG (REK) enthält vier Teilprojekte zur Förderung der Diversität in der DG.

Dies sind nur einige Beispiele. Daneben gab und gibt es noch weitere Maßnahmen, Projekte und Zusammenarbeitsabkommen, die direkt oder indirekt mit Diversität zu tun haben. Ebenfalls besteht eine Reihe von Maßnahmen und Projekten zur Ausbildung und Vorbereitung der schwächsten Zielgruppen für eine vereinfachte Integration in den Arbeitsmarkt.⁴⁵

3.3 Schlussfolgerung

Die oben stehende Auflistung der Gesetze und Fördermaßnahmen zeigt, dass Diversität sowohl für die EU als auch für Belgien ein zentrales Anliegen geworden ist. Belgien und die EU haben die gleichen Grundsätze und somit die beiden selben Hauptziele:

- 1) Antidiskriminierung
- 2) Förderung der Diversität

Wenn die EU und der belgische Staat dieselben Ziele haben, so gibt es dennoch einen Unterschied in der Schwerpunktsetzung: Die EU sieht die wirtschaftlichen Vorteile für die Unternehmen als wichtigstes Ergebnis der Diversitätsförderung, während die Priorität in Belgien eher auf die soziale Seite und somit auf die Vorteile für die Menschen und die Gesellschaft gelegt wird.⁴⁶

Eine Zusammenfassung der Gesetzgebung zu Antidiskriminierung und Diversität in Europa und in Belgien sowie weitere nützliche Informationen zum Thema (Broschüren, Maßnahmen, mögliche Ausbildungen, Diversitätsprogramme, Berater, usw.) findet man in der Broschüre der Europäischen Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration „Aperçu des initiatives pour la promotion de la diversité sur le marché belge de l'emploi“ (2006). Außerdem sind alle belgischen, sei es föderalen, regionalen oder gemeinschaftlichen Beschäftigungsmaßnahmen für die jeweiligen Zielgruppen, unter www.andiearbeit.be zu finden.

⁴⁵ Die Broschüre der DG „Fit für den demographischen Wandel – Praktische Informationen für kleine und mittlere Unternehmen“ (Dez. 2010) enthält wertvolle Informationen und beschreibt zahlreiche verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Einstellung älterer Arbeitnehmer.

⁴⁶ Abedinaj, L.: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? a.a.O. S. 27.

4. Diversität auf dem Arbeitsmarkt: Warum? Wie? Wer?

Die Einführung von mehr Diversität auf dem Arbeitsmarkt ist eine kollektive Herausforderung geworden, die wichtige sozio-kulturelle Probleme lösen soll. Der demographische und gesellschaftliche Druck hat zur Folge, dass Unternehmen sich den Luxus nicht mehr leisten können, auf gewisse Fachkräfte zu verzichten. Diversität ist nämlich die Antwort auf eine dreifache Herausforderung: in sozialer, wirtschaftlicher und juristischer Hinsicht. Jedoch stößt Diversität auch auf Schwierigkeiten und Hindernisse, die es zu bewältigen gilt. Alle Vorteile und Schwierigkeiten, aber auch die nötigen Strategien für ein effizientes Diversitätsmanagement werden in diesem Kapitel ausführlich erläutert.

4.1 Vorteile von Diversität im Unternehmen

Diversität bringt nachgewiesenermaßen folgende direkte und indirekte Vorteile mit sich:

- **Senkung des juristischen Risikos** durch die Beachtung der Antidiskriminierungsgesetze.
- **Bekämpfung von Diskriminierung** auf dem Arbeitsmarkt.
- Größere **Chancengleichheit** durch die Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung bestimmter Mitglieder der Gesellschaft.
- Eine vielfältige Belegschaft kann die immer **vielfältigere Gesellschaft und Kundschaft** besser verstehen und befriedigen, weil sie diese widerspiegelt.
- Erhöhung des **Wohlbefindens** und des **Zugehörigkeitsgefühls** im Unternehmen durch die Schaffung einer heterogenen und toleranten Atmosphäre.
- Dieses Wohlbefinden schafft **Motivation** bei den Arbeitnehmern und dadurch ein **besseres Betriebsklima**, das die Beschäftigten an den Betrieb bindet.
- Eine vielfältige Belegschaft umfasst verschiedene Talente, Besonderheiten und Arbeitsweisen, die zu mehr **Effizienz, Innovation, Kreativität, zur besseren Lösung von Problemen und zur Erschließung neuer Märkte** führen.
- Letztere bringen **Kostensenkungen** mit sich.
- Stereotypen sind Hindernisse für die Entdeckung neuer Talente. Wer bei der Rekrutierung nur die Kompetenzen der Bewerber berücksichtigt, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder einer eventuellen Behinderung, verfügt über ein **größeres „Talente-Reservoir“**. Diversität ermöglicht es, Kompetenzen dort zu finden, wo man sie üblicherweise nicht sucht. In Deutschland ließe sich zum Beispiel bis zur Hälfte des erwarteten Fachkräftemangels durch mehr Diversität abfedern.⁴⁷

⁴⁷ MacKinsey&Company (Hrsg.): Vielfalt siegt! Warum *diverse* Unternehmen mehr leisten. Köln 2011. S. 8.

- Diversität bietet auch eine Antwort auf die demographische Herausforderung. Die „Baby-Boomer“ werden alle gleichzeitig in Rente gehen, diese können durch die junge Generation nicht vollständig ersetzt werden. Es werden daher alle erwerbsfähigen Zielgruppen benötigt, um die daraus resultierende **Fachkräftelücke zu schließen**.
- **Stärkung der kulturellen Werte** des Unternehmens.
- Schaffung einer **guten Reputation** und eines „Image“, die eine gute Werbung darstellen und ermöglichen, **sich von der Konkurrenz zu unterscheiden**. Dies kann durch die Erzielung bestimmter „Diversitätslabels“ bekräftigt werden.
- Eine gute Reputation **lockt gute Arbeitskräfte, Kunden und Investoren**.
- Bei der Durchführung von Diversitätsprogrammen werden Unternehmen mit öffentlichen Personal- und finanziellen Mitteln unterstützt. Es existieren sogar **Prämien** für der Einstellung bestimmter benachteiligter Zielgruppen.
- **Die Anpassung der Arbeitsstelle** für bestimmte Arbeitnehmer (z.B. mit einer Behinderung) kommt anderen Unternehmensmitgliedern meistens auch zugute.
- Kurzum, Diversität kreiert eine **Win-Win-Situation** (Gesellschaft/Unternehmen), die die Wettbewerbsfähigkeit langfristig verstärkt.

4.2 Schwierigkeiten und Hindernisse

- Es besteht ein **Informations- und dadurch Interessenmangel der Unternehmen**. Viele sind sich der Vorteile von Diversität nämlich gar nicht bewusst.
- Das Problem, die **„Unternehmenskultur“ und die Mentalitäten zu modifizieren**.
- Mögliche Entstehung von **Konflikten, Stereotypen oder Diskriminierung** aufgrund einer schlechten Kenntnis der Kultur, Religion, Sitten, usw. der anderen.
- Entstehung von **Kosten**, u.a. für eine professionelle Beratung und Begleitung, die Durchführung von Diversitätsprogrammen und -maßnahmen, die Ausbildung und Schulung des Personals, eventuelle Anpassungen der Räumlichkeiten für bestimmte Beschäftigte, usw. Manche Kosten können jedoch von öffentlichen Einrichtungen übernommen oder dank Prämien reduziert werden.
- Die **Messung der Ergebnisse** erweist sich oft als schwierig. Die Auswahl relevanter und messbarer Indikatoren und/oder der Zugriff auf diese zur Einschätzung der gesamten Auswirkungen aller Diversitätsmaßnahmen ist problematisch. Fachinstitutionen und -berater versuchen mittlerweile, durch spezifische Kosten-Nutzen-Analysen dieses Problem zu lösen.
- Bei der expliziten Förderung der Diversität besteht immer ein gewisses **Instrumentalisierungsrisiko**. Dies ist der Fall, wenn ein Unternehmen

Diversitätsmanagement lediglich als Werbepolitik für sein Markenimage nutzt, ohne eine echte Diversitätskultur im Unternehmen zu entwickeln oder den betroffenen Beschäftigten reelle Karrierechancen zu bieten, indem sie auf manche niedrigqualifizierten Stellen beschränkt bleiben.

4.3 Strategien zur Umsetzung der Diversität

Zur Umsetzung eines effizienten Diversitätsmanagements sind u.a. folgende Strategien und Maßnahmen wichtig:

- Wenn die Personalressourcen es ermöglichen, sollte ein **Diversitätsmanager** oder –verantwortlicher ernannt werden, der die gesamte Umsetzung und Entwicklung koordiniert und überwacht. Die föderalen und regionalen Behörden verfügen über erfahrene **Diversitätsfachberater**, die diese Rolle am besten übernehmen oder andere Personalmitglieder diesbezüglich beraten und ausbilden können.
- Damit ein Diversitätsplan zum Erfolg wird, muss Diversität im Unternehmen eine Selbstverständlichkeit werden. Dafür gilt es, **die gesamte Betriebskultur zu verändern**, indem **jeder Einzelne explizit und kontinuierlich mit einbezogen** wird, von den Vorgesetzten bis zum „kleinsten“ Arbeitnehmer.
- Das Personal muss Diversität als einen bewussten Wert des Unternehmens wahrnehmen und erkennen. Zu diesem Zweck sind kurze **Ausbildungen oder Informationstage für die Mitglieder des Unternehmens** von besonderer Relevanz. Dort wird erläutert, wie Diversität im Unternehmen am einfachsten erlebt werden kann, warum diese für das Unternehmen und all seinen Mitgliedern wichtig und bereichernd ist und wie man mit „unterschiedlichen“ Personen am besten umgeht. Besonders wichtig ist, dass Geschäftsführer und Manager lernen, wie eine *diverse* Belegschaft gut und gerecht geführt werden kann.
- Ebenfalls sind **Austausch- und Dialogmöglichkeiten** erforderlich, um eventuelle Probleme oder Konflikte vernünftig und respektvoll lösen zu können. Interne, aber auch externe Kommunikationsstrategien müssen entwickelt werden.
- **Sprach- und Integrationskurse** sowie **Weiterbildungsmöglichkeiten** für die Mitarbeiter können angeboten werden.
- **Kompetenzen und Diplome, die im Ausland erzielt worden sind**, müssen anerkannt werden.
- Die **Einstellungspolitik** und die **Rekrutierungsmethoden** müssen überdacht werden. Stichwörter sind **Transparenz** und **Chancengleichheit**. Das alleinige Auswahlkriterium muss **Kompetenz** sein, ganz gleich, wer dahinter steckt.
- **Alternative und innovative Rekrutierungskanäle** wie Sozialeinrichtungen oder Dienste für Personen mit Behinderung sollten berücksichtigt werden. Ebenfalls

müssen Interim-Firmen für die Themen Diversität und Antidiskriminierung sensibilisiert werden.

- Ein realistischer **Diversitätsplan** muss auf die Beine gestellt werden. Die Hauptphasen sind folgende⁴⁸:
 - 1) Ziele Identifizieren
 - 2) Ist-Zustand ermitteln
 - 3) Plan entwerfen
 - 4) Maßnahmen umsetzen
 - 5) Erfolg messen
- Durch die Unterzeichnung einer so genannten „**Charta der Diversität**“ kann das Unternehmen sich moralisch engagieren, um folgende Ziele zu erreichen⁴⁹:
 - Eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und der Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften beziehungsweise Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
 - Die Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie dem Leistungsanspruch gerecht werden.
 - Die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen gewinnbringend einsetzen.
 - Die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
 - Über die Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
 - Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversität informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.
- Zur gelungenen Diversitätspolitik gehören auch die **Anpassung des Arbeitsplatzes** für Personen, bei denen ein Bedarf vorhanden ist (z.B. aufgrund einer Behinderung oder des Alters) und/oder die **Anpassung der Arbeitszeiten**, z.B. für junge und/oder geschiedene Eltern, ältere Arbeitnehmer oder aus religiösen Gründen. **Flexibilität** ist ein Erfolgskriterium, indem sie die Besonderheit des Einzelnen respektiert und eine gute *Work-Life-Balance*⁵⁰ ermöglicht.

⁴⁸ Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.): Vielfalt als Chance 2008. Köln/Berlin 2008. S. 33.

⁴⁹ Ebd. S. 58.

⁵⁰ Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Die schwächsten Zielgruppen müssen im Unternehmen nicht nur stärker vertreten sein, sondern man muss ihnen auch **reelle Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bieten**. Ebenfalls sollten Stereotypen vermieden werden: Frauen sollten beispielsweise nicht nur für „typische Frauenberufe“ eingestellt werden.
- Es ist nicht nur wichtig, jüngere und ältere Arbeitnehmer einzustellen, sondern ihnen auch die Möglichkeit zu geben, den Anfang/das Ende ihrer Karriere bestmöglich zu gestalten. Dafür erweist sich die Einführung von Programmen zur **Übertragung der Kompetenzen zwischen Senior- und Junior-Arbeitnehmern** als ein gutes Mittel, die jüngeren Arbeitnehmer in das Unternehmen beruflich, aber auch sozial zu integrieren und auszubilden. Außerdem stellen solche Programme oft eine Motivation für ältere Arbeitnehmer dar, indem sie ihre **Erfahrung weitergeben** können.
- Besonders wichtig ist auch die Nutzung **interner und externer Netzwerke**, in denen die betroffenen Akteure – aus demselben oder unterschiedlichen Unternehmen – ihre Fragen und Erfahrungen zum Thema Diversität austauschen können.
- Die **Sozialpartner** sind wesentliche Akteure bei der Förderung der Diversität auf dem Arbeitsmarkt. In allen Etappen der Umsetzung eines Diversitätsplans sind sie mit einzubeziehen und zu konsultieren.
- Da sich die Messung der Ergebnisse und Auswirkungen der verschiedenen Diversitätsmaßnahmen meistens als schwierig erweist, ist es wichtig, **relevante messbare Indikatoren und Instrumente zur Messung des Erfolges** der verschiedenen Maßnahmen zu finden. Zu den gemeinsam verwendeten Leistungsindikatoren gehören beispielsweise: die stärkere Repräsentation von Frauen, Menschen mit Behinderung und ethnischen Minderheiten insbesondere in Führungspositionen, die Bindung von hoch qualifizierten Managern, darunter insbesondere Frauen und ethnische Minderheiten, und die Verbesserung der Wahrnehmung der Fragen der Vielfalt durch die Arbeitnehmer, die mit Hilfe eines prozentualen Wertes der Zufriedenheit in Umfragen über die Einstellung der Arbeitnehmer gemessen wird⁵¹. Außerdem gibt es auch bereits eine Reihe von Modellen und Strukturen zur Messung von Kosten und Nutzen der personellen Vielfalt in Unternehmen, bei denen sowohl die greifbaren als auch die nicht greifbaren Faktoren berücksichtigt werden. Dazu gehören die „ausgewogene Punktekarte der Harvard Hochschule für Wirtschaft“⁵² und das „europäische Qualitätsmodell“^{53, 54}. Eine **regelmäßige Bewertung und Betreuung des Prozesses** ist erforderlich.
- Schließlich ist es von Vorteil, **proaktive anstelle von reaktiven Strategien** zu entwickeln, um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

⁵¹ Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (Hrsg.): Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. 2005. S. 7.

⁵² „Harvard Balanced Scorecard“, unter www.balancedscorecard.org (nur auf Englisch)

⁵³ „European Quality Model“, unter www.efqm.org (nur auf Englisch)

⁵⁴ Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. a.a.O. S. 26.

4.4 Diversität in KMU

Die Einsetzung eines bestimmten Diversitätsprogrammes in einem Unternehmen hängt stark von der besagten Einrichtung ab. Standort, Größe, Hauptaktivität, Belegschaft und Kundschaft, aber auch Kultur und Sensibilität des Unternehmens sind zu berücksichtigen. Diese Diagnose bedarf einer vorherigen Feinabstimmung des Unternehmens. Es ist leicht nachvollziehbar, dass größere Unternehmen und Einrichtungen günstigere Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines Diversitätsprogrammes aufweisen, weil sie über eine größere Belegschaft und meistens über mehr finanzielle Mittel sowie eine vollwertige Personalabteilung verfügen. Zurzeit sind die meisten Diversitätspläne nämlich in größeren Unternehmen zu finden. Jedoch sind kleine und mittlere Unternehmen von der Frage der Diversität genauso betroffen, auch wenn die Problematik und die Strategien leicht unterschiedlich sind bzw. angepasst werden müssen. Die Hauptprobleme der KMU für die Durchführung von Diversitätsprogrammen sind folgende:

- Zeitmangel
- Personalmangel
- Finanzielle Beschränkung
- Mangel an einer vollwertigen Personalabteilung

Da die auf dem Gebiet der Deutschsprachigen Gemeinschaft angesiedelten Unternehmen überwiegend KMU sind, ist ein Fokus auf die Frage der Diversität in KMU von besonderer Relevanz. Wenn die Ziele gleich bleiben, dann müssen die Strategien und Ansprüche etwas bescheidener und realitätsbezogener angepasst werden. Auch hier kann man die Vorteile und die Schwierigkeiten von Diversität unterscheiden:

Vorteile der Diversität in KMU

- Nutzung von Strategien für das Personalmanagement, die bis dahin meistens völlig fehlten. Diese erlauben eine **effizientere Organisation und Verwaltung** der Personalressourcen und generieren somit **Zeit- sowie Geldgewinn**.
- Meistens sind KMU aufgrund ihrer Größe vor allem auf lokalen Märkten aktiv. Diversität ermöglicht ihnen, **sich neuen Märkten zu öffnen**. Dies erfolgt u.a. dank einer besseren Reputation, mehr Innovation und Kreativität sowie dank der Existenz vielfältigerer Arbeitnehmerprofile.
- Weil KMU überwiegend auf dem lokalen Markt aktiv sind, ist es besonders wichtig, dass die Unternehmen **die lokale Bevölkerung und Gesellschaft mit deren Verschiedenheiten und kulturellem Reichtum widerspiegeln**.
- Die **Übertragung der Kompetenzen** zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern ist in KMUs umso wichtiger bei einer sehr kleinen Belegschaft. Gleichzeitig ermöglicht Diversität – wie oben schon erläutert – **den Fachkräftemangel besser zu verkraften**, indem man über ein neues „Talente-Reservoir“ verfügt, das aus den schwächeren Arbeitnehmergruppen besteht, die sonst von den Arbeitgebern seltener

berücksichtigt werden. Wenn Stereotypen beseitigt werden, entdeckt man nämlich oft „versteckte Talente“.

Schwierigkeiten der Diversität in KMU

- Das Hauptproblem bzw. der größte Vorbehalt der KMU, sich an Diversitätsmaßnahmen und -programme zu wagen, ist ein **Personal-, Zeit- und finanzieller Mangel**.
- Daraus ergibt sich ebenfalls die **Befürchtung, zusätzliche Zeit und Geld zu verlieren**, z.B. für die Ausbildung benachteiligter Bewerber oder aus Angst vor dem eventuellen Verwaltungsaufwand bei der Einstellung von Personen mit Behinderung oder Migrationshintergrund.
- Das **Nichtvorhandensein einer vollwertigen Personalabteilung oder schon vorhandene Personalmanagementstrategien** können die Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen erschweren oder verlangsamen.
- Da KMU überwiegend auf lokalen Märkten aktiv sind und nur wenige Personen beschäftigen, erfolgen Anwerbung und Rekrutierung oft durch die so genannte „**Mund-zu-Mund-Propaganda**“, ohne auf echte Bewerbungsinstrumente und/oder Stellenanzeigen zurückgreifen zu müssen. Dies verhindert eine breiter angelegte Rekrutierung und somit die Entdeckung möglicher „versteckter Talente“ bei einem ungewöhnlichen und benachteiligten Publikum.
- Auch wenn Diversität meist eine gute Werbung für ein Unternehmen darstellt, so haben manche Arbeitgeber hingegen **Angst um ihr Image**, wenn sie zum Beispiel Personen mit einer Behinderung oder mit Migrationshintergrund beschäftigen. Dies ist in KMU noch häufiger der Fall als in größeren Unternehmen, weil diese meist seltener die Gelegenheit hatten, sich mit Diversität auseinanderzusetzen. In solchen Fällen sind Stereotypen manchmal schwieriger zu beseitigen.
- Ebenfalls befürchten manche Arbeitgeber, dass verschiedene Generationen, Kulturen, Religionen usw. im Unternehmen zu **Missverständnissen oder sogar Konflikten** führen könnten, was kontraproduktiv wäre.
- Schließlich ist in KMU auch gelegentlich ein **Mangel an Interesse von Seiten der Arbeitgeber** zu beobachten. Diese sehen einfach nicht ein, inwiefern Diversität für ihr kleines Unternehmen einen Mehrwert darstellen könnte.

Diversität in KMU ist eine spezifische Problematik, weil die Umsetzung von Diversitätsplänen stark von der Struktur des Unternehmens abhängt. Stichwörter für die Förderung der Diversität in KMU sind daher **Information, Sensibilisierung und Begleitung**. KMU-Arbeitgeber müssen über die konkreten Vorteile der Diversität informiert und dafür sensibilisiert werden. Es gilt, ihre Ängste und Zweifel zu beseitigen, und sie benötigen eine in

allen Etappen ihrer Diversitätspläne eine sehr gezielte Unterstützung, damit sie die für ihren eigenen Fall wichtigsten Maßnahmen übernehmen, aber auch keine Zeit und Geld verlieren.

4.5 Schlussfolgerung

In jedem Unternehmen stellt die Umsetzung eines Diversitätsprogrammes ein komplexes und langwieriges Verfahren dar, das immer Vorteile bietet, aber auch mit Kosten verbunden ist. Es wurde jedoch nachgewiesen, dass die Vorteile auf Dauer immer größer sind als die Kosten, zumindest wenn die Diversitätspolitik vernünftig gedacht und umgesetzt wird.

Außerdem wird die Gesamtheit der Vorteile von Diversität unterschätzt. Es konnte nämlich nachgewiesen werden, dass Menschen aus den schwächsten bzw. benachteiligten Zielgruppen, denen keine Chance auf dem Arbeitsmarkt geboten wird, demzufolge meistens auch auf weitere Hindernisse stoßen: erschwerter Zugang zu Wohnungsmarkt, Konsumgütern, Investitionen usw. Die Integration dieser Zielgruppen in den Arbeitsmarkt geht somit weit über primäre wirtschaftliche Ziele hinaus. Sie wirkt sich nämlich langfristig auf eine ganze Reihe von wirtschaftlichen und sozialen Faktoren und zahlreiche Menschen und Regionen aus.⁵⁵

Wirtschaftliche und soziale Fragen in Einklang zu bringen, stellt jedoch eine schwierige Herausforderung dar, die Offenheit und Verständnis sowohl von Seiten der Vorgesetzten und Personalmanager als auch allen anderen Beteiligten voraussetzt. Die Gestaltung von Diversität ist „ein wichtiges Element einer modernen Gesellschafts-, Wirtschafts-, und Rechtspolitik in einem von zunehmender Pluralität geprägten Zusammenleben und -arbeiten. [Das Ziel ist] eine Gesellschaft, welche die Vorteile ihrer Vielfalt nutzen kann und eine gleichberechtigte Verschiedenheit ihrer Menschen ermöglicht. Nur eine solche Gesellschaft ist zukunftsfähig und bereit für die Herausforderungen der Globalisierung“⁵⁶

Zurzeit erweist sich der Informationsmangel der Arbeitgeber als das größte Problem bzw. Hindernis für eine systematischere Verbreitung der Diversität auf dem Arbeitsmarkt. Ebenfalls müssten Best-Practice-Beispiele hervorgehoben und bekannter gemacht werden. Zu diesem Zweck bedarf es öffentlicher Maßnahmen und Sensibilisierungskampagnen sowie der Schaffung von Netzwerken aus den verschiedenen betroffenen Akteuren.

⁵⁵ Vgl. Bericht der 10. Internationalen Konferenz Metropolis in Toronto: L'avantage de la diversité: L'économie du Canada au XXIe Siècle. Octobre 2005. S. 7.

⁵⁶ SPD-Bundestagsfraktion (Hrsg.): Von Antidiskriminierung zu Diversity – Das AGG und die Chancen der Vielfalt. Berlin 2007. S. 40.

5. Definition und Analyse der Zielgruppen

Im weitesten Sinne betrifft das Thema Diversität alle, aufgrund der unter Kapitel 2 genannten Merkmale diskriminierte Zielgruppen. Davon werden jedoch in erster Linie vier „Hauptmerkmale“ berücksichtigt, weil diese einen besonders großen Personenkreis betreffen und sich deshalb am problematischsten erweisen. Diese **vier Merkmale** stehen im Fokus vorliegender Analyse und sind:

1. Alter
2. Herkunft
3. Behinderung
4. Geschlecht

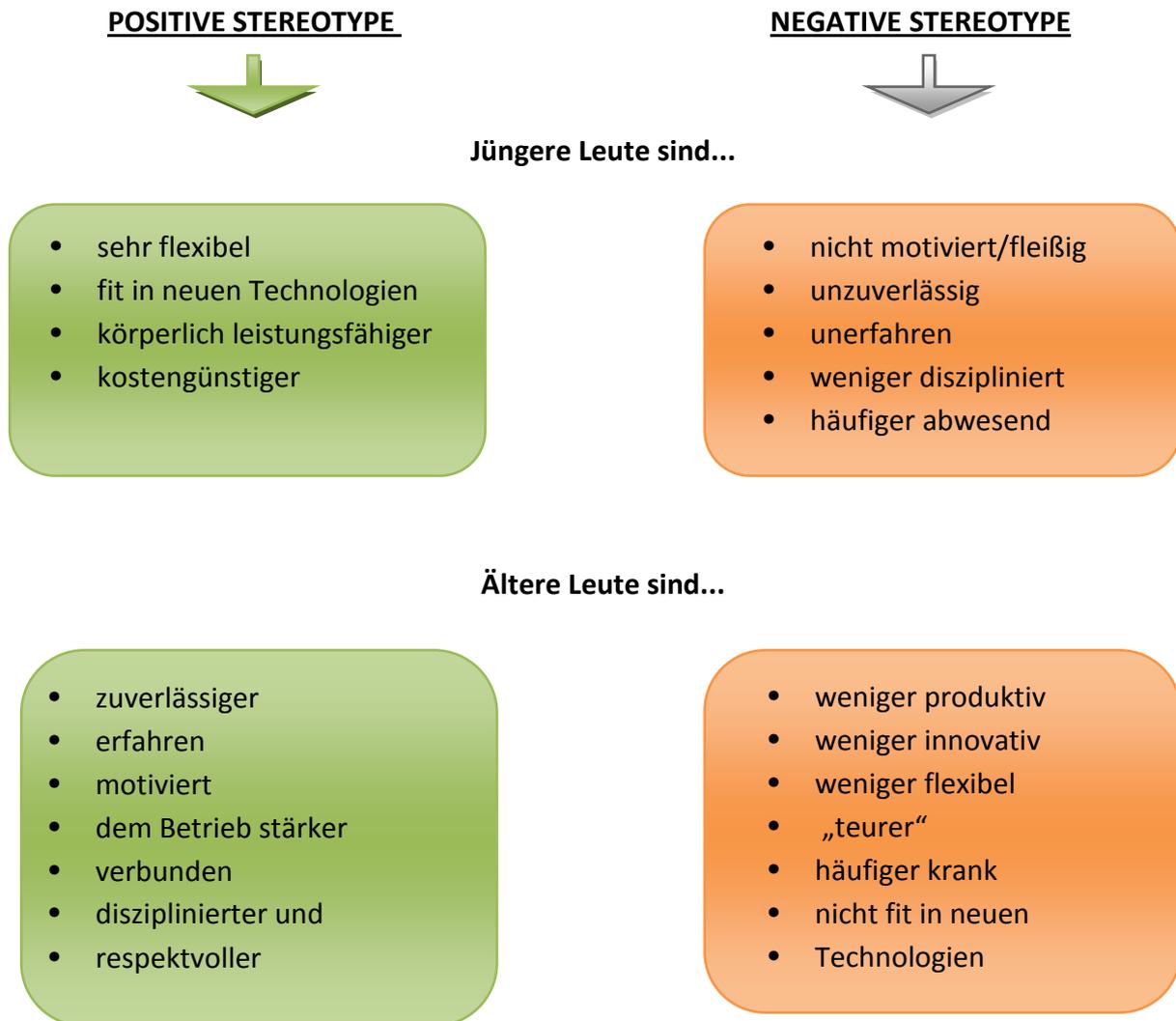
Während manche dieser Merkmale kaum einer Definition bedürfen, sind andere schwieriger einzugrenzen. Die von diesen Merkmalen betroffenen Zielgruppen müssen sich auch unterschiedlichen Stereotypen, Diskriminierungen und Problemen stellen. In vorliegendem Kapitel wird versucht, die Zielgruppen anhand der vier Merkmale und der mit ihnen verbundenen Hauptproblematik bestmöglich zu definieren. Außerdem wird gezeigt, warum der Ausschluss dieser Zielgruppen vom Arbeitsmarkt eine Entdeckung seltener, jedoch interessanter Profile und „versteckter Talente“ verhindert.

5.1 Alter

In Bezug auf das Alter treffen die „jüngeren“ und „älteren“ Arbeitsuchenden auf die größten Hindernisse. Unter „Jüngeren“ und „Älteren“ versteht jedoch nicht jeder das gleiche. Bei den Jüngeren wurde anhand von Statistiken und Studien⁵⁷ festgestellt, dass die problematischsten Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt meistens die unter 30-Jährigen sind. Die Gruppe der „Älteren“ ist etwas schwieriger zu definieren, auch weil der Beruf an sich, das Alter beim Berufseinstieg und andere persönliche Merkmale einen Einfluss haben. Deshalb beschreibt die OECD einen „älteren Arbeitnehmer“ als eine Person, die sich in der zweiten Hälfte ihrer beruflichen Entwicklung befindet, noch nicht in Rente und noch arbeitsfähig ist.⁵⁸ Andere setzen die Grenze bei 55, 50 oder sogar 45 Jahren, weil Arbeitsuchende in diesem Alter größere Schwierigkeiten haben, eine neue Arbeit zu finden. Andere wiederum sind der Ansicht, diese Frage habe nichts mit dem Alter, sondern mit den verschiedenen „Lebensphasen“ zu tun, wie z.B. Berufseinstieg/Wiedereinstieg, Elternschaft, Renteneintritt, usw. Hier muss wieder zwischen beruflichen und familiären Lebensphasen unterschieden werden. Tatsache ist, dass der Zugang zum Arbeitsmarkt für jüngere sowie ältere Arbeitsuchende durch bestimmte Stereotypen erschwert wird:

⁵⁷ Siehe Sekundärliteratur in der Bibliographie und vor allem das „Baromètre de la Diversité Emploi“ vom Zentrum für Chancengleichheit und Bekämpfung von Rassismus, 2012.

⁵⁸ Conseil Supérieur de l'Emploi (Hrsg.): Rapport 2012, Bruxelles, Juin 2012. S. 23.



Quelle: Baromètre de la Diversité Emploi. Bearbeitung : WSR

Die Mehrzahl dieser (vor allem negativen) Stereotype entspricht jedoch gar nicht der Realität. Vielmehr ist jede Person mit ihren persönlichen, guten und schlechten Eigenschaften als Einzelfall zu berücksichtigen. Dennoch stellen solche Vorurteile reelle Hindernisse bei der Einstellung der betroffenen Zielgruppen dar. Aus dem „Barometer der Diversität“⁵⁹ geht zum Beispiel hervor, dass das Alter der Bewerber bei knapp der Hälfte der befragten Arbeitgeber die endgültige Entscheidung beeinflusst. Ebenfalls geben 15% von ihnen zu, dass ein älterer Arbeitnehmer ein besonders hohes Maß an Motivation und höhere Kompetenzen zeigen muss, als der „typische 35-Jährige“⁶⁰. Nun aber wurde nachgewiesen, dass zwischen Alter und Produktivität keine unmittelbare Beziehung existiert.⁶¹ Manche versichern sogar, dass die Einstellung eines älteren Bewerbers in vielerlei Hinsicht eine

⁵⁹ « Baromètre de la Diversité Emploi » vom Zentrum für Chancengleichheit und Bekämpfung von Rassismus, 2012.

⁶⁰ Ebd., S. 48ff.

⁶¹ Ergebnisse aus der Studie „Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé“ (2006), basiert auf dem Projekt „CAPA – Recherche sur l'évolution et les capacités physiques et physiologiques selon l'âge de la population active », unterstützt vom ESF und FÖD Beschäftigung, Arbeit und soziale Konzertierung (2004-05).

sicherere Investition ist, als die Rekrutierung eines 30-Jährigen, der in den kommenden fünf Jahren den Job viel wahrscheinlicher wieder wechseln wird.⁶²

Das beste Kriterium zur Einstellung einer Person bleibt immer noch die Kompetenz, ohne Berücksichtigung von Alter oder anderen persönlichen Kriterien. Weitere eventuelle Hindernisse, die sich aus dem Alter des (neuen) Mitarbeiters ergeben können, lassen sich mit einfachen Maßnahmen beseitigen. So können spezifische Weiterbildungsangebote oder „Auffrischkurse“ für ältere Arbeitnehmer eventuelle Lücken schließen oder die Anpassung der Arbeitsstelle und/oder der Arbeitszeit die Leistung der betroffenen Person optimieren. Auch die Entlohnung kann angepasst werden, indem ältere Arbeitnehmer z.B. von einem System „à la carte“ profitieren. So haben sie die Wahl zwischen verschiedenen sozialen Vorteilen und Anpassungen, um ihre Karriere in optimaler Weise fortsetzen können.⁶³

Auch ein gutes Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern erweist sich meist als besonders konstruktiv. So führen intergenerationelle Kompetenzübertragungsprogramme zu besserem Verständnis und höherer Motivation und dadurch zu mehr Produktivität. Daraus ergibt sich eine „Win-Win-Win-Situation“. Im Rahmen des europäischen Jahres 2012 für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen wurden Arbeitgeber, die ihr Personalmanagement bewusst generationsverbindend organisierten, mit dem „Active Ageing Award“ gewürdigt. So fand am 13. November 2012 bei der Europäischen Kommission in Brüssel eine Verleihung statt, bei der inspirierende Menschen und Initiativen belohnt wurden, die einen wesentlichen Beitrag zum aktiven Altern und zur Solidarität zwischen den Generationen geleistet haben. Insgesamt wurden mehr als 1300 interessante und vielfältige Beiträge aus ganz Europa eingereicht.⁶⁴ Dazu organisierte die Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) am 29. November 2012 ihre eigene Verleihung des Active Ageing Awards.

Im nachfolgenden Kapitel – Diagnose der Diversität in der DG – wird die Situation der jeweiligen Zielgruppen in der DG anhand von Statistiken und Expertengesprächen genauer untersucht.

⁶² Baromètre de la Diversité Emploi, a.a.O. S. 58.

⁶³ Ebd., S. 228.

⁶⁴ Mehr Informationen zum Active Ageing Award und die Liste der Gewinner sind unter <http://europa.eu/ey2012/ey2012main.jsp?catId=1026&langId=de> zu finden.

5.2 Herkunft

Mit dem Diskriminierungsmerkmal „Herkunft“ wird die verschwommene Kategorie der „Personen mit Migrationshintergrund“ untersucht. In erster Linie ist es jedoch notwendig, diese Bezeichnung abzugrenzen und genauer zu definieren, wer in diese Kategorie gehört und wer nicht. Man kann sich nämlich nicht auf die „sichtbaren Merkmale“ (Hautfarbe, Aussehen) beschränken, um eine Person als „Ausländer“ zu bezeichnen – einerseits, weil die heutige Diversität dafür gesorgt hat, dass Personen mit „ausländischem“ Aussehen nicht unbedingt Ausländer sind, und andererseits, weil sich hinter diesen Menschen zahlreiche unterschiedliche Fälle und Migrationsgeschichten verbergen, die meistens einzeln berücksichtigt werden müssen.

Als **Migration** bezeichnet man die räumliche Verlegung des Lebensmittelpunkts einer Person. Von internationaler Migration spricht man dann, wenn dies über Staatsgrenzen hinweg geschieht.⁶⁵ Dementsprechend sind **Personen mit Migrationshintergrund** Menschen, die in einem anderen Land als ihrem Geburtsland wohnen, aber auch Menschen, deren beide Elternteile im Ausland geboren wurden. Die UNO definiert eine/n internationalen MigrantIn als „eine Person, die ihren Ort des gewöhnlichen Aufenthalts – verstanden als jener Ort, wo er oder sie die tägliche bzw. wöchentliche Ruhe- und Freizeit verbringt – verlässt und sich an einem anderen Ort in einem anderen Staat niederlässt, so dass dieser der neue Ort des gewöhnlichen Aufenthalts wird“⁶⁶.

Auch die Nationalität kann nicht mehr als zuverlässiges Kriterium gelten, da ein Gesetz vom 1. März 2000 („snel-Belg-wet“-Gesetz⁶⁷) zur Folge hatte, dass die Anzahl von Ausländern, die die belgische Staatsbürgerschaft erhalten haben, stark angestiegen ist. Angesichts der komplexen Situation und der unterschiedlichen Begriffsbestimmungen muss die Zielgruppe zwecks einer kohärenten Analyse genauer abgegrenzt werden. So gilt für vorliegende Studie die folgende Definition: eine **Person mit Migrationshintergrund (in der DG) ist eine Person, die in der DG wohnt, aber außerhalb der EU⁶⁸ geboren ist.**

Personen mit Migrationshintergrund müssen sich ebenfalls negativen Stereotypen stellen, vor allem auch auf dem Arbeitsmarkt. Am häufigsten erscheinen folgende **Vorurteile**:

⁶⁵ EU-Definition

⁶⁶ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division: Recommendations on Statistics of International Migration, (Statistical Papers Series M, No. 58, Rev. 1), New York 1998, p. 18

⁶⁷ Dieses Gesetz, das 2012 wieder abgeschafft wurde, gab Ausländern das Recht, nach einem Aufenthalt von drei oder sieben Jahren automatisch die belgische Staatsangehörigkeit zu beantragen. Eine Integrationspflicht gab es nicht. Somit haben etwa 550.000 Ausländer innerhalb von 12 Jahren schnell und einfach die belgische Staatsangehörigkeit erworben.

⁶⁸ D.h. außerhalb der EU27. Laut der Freizügigkeit von Arbeitnehmern (Artikel 45 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union) dürfen EU-Bürger nämlich:

- in einem anderen EU-Land Arbeit suchen,
- dort arbeiten, ohne dass eine Arbeitserlaubnis erforderlich wäre,
- zu diesem Zweck dort wohnen,
- selbst nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses dort bleiben,
- hinsichtlich des Zugangs zu Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und aller anderen Sozialleistungen und Steuervorteile genauso behandelt werden wie die Staatsangehörigen des Aufnahmelandes.

Personen mit Migrationshintergrund...

- bieten keine langfristige Sicherheit, weil sie jederzeit wieder weggehen können.
- beherrschen die Sprache nicht, was zu Kommunikationsproblemen und Produktivitätsverlust führen kann.
- haben eine andere Kultur, was zu Unverständnis und Konflikten führen kann.
- erfordern einen großen Verwaltungsaufwand.

Quelle: Baromètre de la Diversité Emploi. Bearbeitung : WSR

Diese negativen Stereotype erschweren den betroffenen Personen den Zugang zum Arbeitsmarkt. Zudem drängen sie die Vorteile der Migranten für das Unternehmen (z.B. Fremdsprachenkenntnisse, gute Anpassungsfähigkeiten, andere Arbeitsweise und/oder -techniken, usw.) in den Hintergrund.

Auch in der DG erweist sich die Integration der Personen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt als große Herausforderung. Dies ist Thema des nächsten Kapitels.

5.3 Behinderung

Es ist schwer, den Begriff „Behinderung“ einheitlich zu definieren. Behinderungen können in vielfältiger Gestalt auftreten, leicht oder schwer, sichtbar oder unsichtbar. Diese Formen entsprechen auch nicht unbedingt der Art und Weise, wie die Behinderung von der Person selbst empfunden wird. Verschiedene Quellen versuchen dennoch, eine Definition der (Personen mit) Behinderung aufzustellen. Das Übereinkommen der Vereinten Nationen vom 13. Dezember 2006 über die Rechte von Menschen mit Behinderungen sagt Folgendes:

„Zu den Menschen mit Behinderungen zählen Menschen, die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können.“

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Behinderung als soziale Beeinträchtigung. Beeinträchtigt ist zum Beispiel der, dem ein öffentliches Gebäude nicht zugänglich ist, weil er in einem Rollstuhl sitzt und die Treppenstufen am Eingang nicht überwinden kann. Die WHO liefert weitere Beispiele für soziale Beeinträchtigung, so z.B. die eingeschränkte Selbstständigkeit im Alltag, fehlende, individuell angepasste Hilfsmittel oder der erschwerte Zugang zum Arbeitsmarkt. Die Ursachen für diese soziale Beeinträchtigung sind laut WHO-Definition eingeschränkte körperliche, sensorische oder geistige Fähigkeiten.⁶⁹

Zur statistischen Erfassung nutzen die öffentlichen Dienste pragmatischere Kriterien, die auf gewissen Bedingungen für die Zuteilung besonderer Rechte, finanzieller Hilfen oder von

⁶⁹ Leitfaden zur Beratung - Für alle Mitarbeiter, die in der Deutschsprachigen Gemeinschaft in der Begleitung und Betreuung von Menschen mit Behinderung und deren Angehörigen verantwortlich sind. S.5.

Steuervorteilen beruhen. Diese Definition erfasst jedoch nicht alle Personen, die im Alltag von einer Behinderung in unterschiedlichem Maße betroffen sind. Aus diesen Gründen ist es auch nicht möglich, über genaue Statistiken zu Personen mit einer Behinderung und deren faktischen Teilnahme am Arbeitsmarkt zu verfügen.

Laut Diversitätsbarometer haben 70% der Arbeitgeber angegeben, dass der Gesundheitszustand des Bewerbers einen Einfluss auf ihre Entscheidung hat. Ebenfalls haben 10% der befragten Personen erklärt, aufgrund einer Behinderung diskriminiert worden (4%) oder Zeuge einer solchen Situation gewesen zu sein (6%).⁷⁰ Andere Studien bestätigen solche Diskriminierungstendenzen gegenüber Personen mit einer Behinderung auf dem Arbeitsmarkt⁷¹. Die Ursache dafür sind teilweise wieder **negative Vorurteile**:

Personen mit einer Behinderung...

- sind nicht schnell/effizient genug.
- können nicht alle Aufgaben erledigen, die man von ihnen erwartet.
- sind aufgrund von Krankheit oder emotionellen Problemen häufiger abwesend.
- haben größere Kommunikationsprobleme, u.a. mit den Kollegen.
- erfordern einen größeren administrativen Aufwand und bedürfen materieller Anpassungen, was mit Zeit und Kosten einhergeht.

Quelle: Baromètre de la Diversité Emploi. Bearbeitung : WSR

Die meisten Arbeitgeber, die Personen mit einer Behinderung eingestellt haben, erklären aber, dass diese Stereotypen oft realitätsfremd sind und dass sie mit geringfügigen Anpassungen und angepassten Bedingungen eine positive Erfahrung mit den betroffenen Personen gemacht haben.⁷²

Eine mögliche – jedoch umstrittene – Lösung zur Förderung der Einstellung von Personen mit Behinderung ist das Quotensystem, das Arbeitgeber dazu verpflichtet, einen bestimmten Prozentsatz an Menschen mit Behinderung einzustellen. Wer die Quote nicht erfüllt, muss eine so genannte Ausgleichsabgabe zahlen. In Italien, Frankreich, Spanien, Österreich, Polen und Deutschland wird das Quotensystem bereits angewendet. Zwar werden auch dort die Quoten selten erreicht, jedoch müssen sich die Arbeitgeber dadurch mit der Thematik auseinandersetzen und werden somit sensibilisiert. Es wurde außerdem festgestellt, dass die obligatorische Einstellung von Personen mit einer Behinderung nicht selten zu einem vollwertigen Diversitätsprogramm in den betroffenen Unternehmen geführt hat. Meistens hat sich daraus auch ein positiver Mentalitätswandel im Unternehmen ergeben.

⁷⁰ Baromètre de la Diversité Emploi. S. 91.

⁷¹ Vgl. ebd., S. 99.

⁷² Ebd. S.94 ff.

In Belgien gibt es eine ähnliche „positive Diskriminierungsmaßnahme“. Seit 2007 sieht ein Gesetz die Einstellung von mindestens 3% von Personen mit einer Behinderung in den föderalen öffentlichen Diensten vor. Dieser Wert ist aber noch lange nicht erreicht. Deshalb müssen öffentliche Dienste, die die gesetzliche Quote noch nicht realisiert haben, ab dem 1. Januar 2013 bei der Rekrutierung prioritär auf eine offizielle Bewerberliste von Personen mit einer Behinderung zurückgreifen.

Am wichtigsten und effizientesten bleiben jedoch „präventive Maßnahmen“ wie die Sensibilisierung der Arbeitgeber, die Publizierung erfolgreicher Beispiele („Best-Practice“) sowie die Anpassung der Infrastrukturen und Arbeitsstellen, damit die Kompetenz als erstes und möglichst einziges Kriterium bei der Rekrutierung gelten kann.

5.4 Geschlecht

Im Gegensatz zu anderen Zielgruppen lässt sich die durch die Komponente „Geschlecht“ gekennzeichnete Zielgruppe recht einfach definieren: eine Person ist entweder weiblichen oder männlichen Geschlechts⁷³. Im Rahmen der Diversität bezieht sich der Begriff „Geschlecht“ oft auf „Frauen“, weil diese auf dem Arbeitsmarkt als das „schwache Geschlecht“ angesehen werden. Frauen werden bei der Rekrutierung nämlich gelegentlich nur deshalb diskriminiert, weil sie Frauen sind, was umgekehrt bei Männern viel seltener der Fall ist. Wie die drei oben genannten Zielgruppen begegnen auch Frauen gewissen **Stereotypen und negativen Vorurteilen**, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verringern:

Frauen...

- bevorzugen das Familienleben zu Lasten ihrer Arbeit.
- können aufgrund eines Mutterschaftsurlaubs mehrere Monate lang abwesend sein.
- sind für leitende Funktionen – u.a. aus den oben genannten Gründen – weniger geeignet.

Quelle: Baromètre de la Diversité Emploi. Bearbeitung : WSR

Die Beschäftigungs-, Teilzeitarbeits- und Arbeitslosenzahlen sowie die Statistiken der Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen tatsächlich, dass Frauen auf dem Arbeitsmarkt unterrepräsentiert sind und im Vergleich zu Männern nicht immer gleichbehandelt werden. Das Problem liegt aber nicht nur darin, Frauen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sondern ihnen auch eine Gleichbehandlung und -entlohnung sowie reelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten zu bieten. Ebenfalls dürfen Frauen nicht auf die prekären „typischen Frauenberufe“ beschränkt werden.

⁷³ In manchen Studien und Gesetzen sind die Komponenten „sexuelle Ausrichtung“ und „Transsexualität“ im „Geschlecht“ enthalten. Dies ist in vorliegender Studie jedoch nicht der Fall.

Die Komponente „Geschlecht“ wird oft als Querschnittsthema behandelt, weil diese Komponente bei den anderen Zielgruppen erschwerend hinzukommen kann. In vorliegender Studie wird das „Geschlecht“ aber auch als Einzelmerkmal behandelt.

5.5 Schlussfolgerung

Die vier oben genannten Zielgruppen werden auf dem Arbeitsmarkt immer wieder mit benachteiligenden Vorurteilen konfrontiert. Dabei ist Diversität durch die Teilnahme der besagten Personen am Arbeitsmarkt mit vielen Vorteilen verbunden.

Aber wie sieht die Situation in der DG aus? Wie groß ist hier die Teilnahme dieser Zielgruppen am Arbeitsmarkt? Welche Probleme können am häufigsten vorkommen? Diese Fragen bedürfen einer tiefergehenden Analyse, die eine Erhebung einer Reihe von Statistiken erfordert. Erst anhand der Ergebnisse dieser Analyse kann die Problematik in der DG begrenzt und gezielt behandelt werden.

6. Diagnose der Diversität in der DG

In diesem Kapitel wird zunächst die spezifische Situation der vier Zielgruppen in der DG beschrieben. Anschließend wird versucht, ihre Probleme zu erkennen und auf die jeweiligen Zielgruppen bezogene Handlungsempfehlungen zu formulieren. Zu diesem Zweck werden zuerst die entsprechenden Statistiken aufgezeigt und kommentiert⁷⁴. Hauptquellen für diese Zahlen sind das Arbeitsamt der DG, der Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE), die Direction générale Statistique et Information économique (DGSIE) und die Dienststelle für Personen mit Behinderung (DPB). Anschließend werden die Ergebnisse der vier Sensibilisierungs- und Diskussionsveranstaltungen („Workshops“) dargelegt. Jeder Workshop befasst sich mit einer der vier Zielgruppen. Ziel ist es, Experten, Arbeitgebern und anderen betroffenen Akteuren die Möglichkeit zu geben, frei und spontan über das Thema „Diversität auf dem Arbeitsmarkt“ zu sprechen und die damit verbundenen Erfahrungen, Vorteile, aber auch Schwierigkeiten auszutauschen.

6.1 Jüngere und Senioren

6.1.1 Statistiken

Der Zugang zum Arbeitsmarkt ist bekanntlich für jüngere und ältere Arbeitsuchende oft schwieriger.

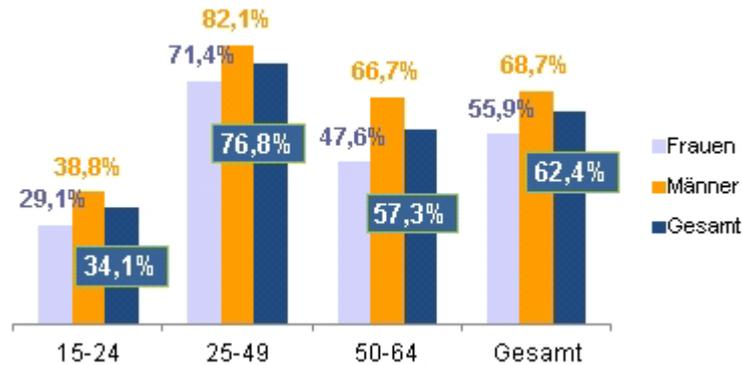
Arbeitslosenrate pro Altersgruppe in der DG (2013)

	Männer	Frauen	Gesamt
< 25 Jahre	13,0%	15,6%	14,1%
25 - 49 Jahre	6,7%	8,0%	7,3%
50 - 64 Jahre	7,2%	10,6%	8,6%
Total	7,6%	9,5%	8,5%

Quelle: ADG, Steunpunt WSE

In 2013 (im Jahresdurchschnitt) wies die Gruppe der 15-24-Jährigen mit 14,1% die höchste Arbeitslosenrate aller Altersklassen auf (7,3% für die 25-49-Jährigen; 8,6% für die 50-64-Jährigen). Die jungen Frauen schnitten mit einer Rate von 15,6% (gegenüber 13% für die jungen Männer) am schlechtesten ab.

⁷⁴ Aufgrund der Verfügbarkeit bzw. Nicht-Verfügbarkeit mancher Statistiken war es nicht möglich, für alle Indikatoren dasselbe Referenzjahr aufzuzeigen, was die Vergleichbarkeit der Zahlen teilweise erschweren kann. Ebenfalls weisen die verschiedenen Quellen manchmal unterschiedliche Aufteilungen der Statistiken (z.B. der Altersgruppen) und unterschiedliche Definitionen von Begriffen (z.B. Definition der „Person mit Migrationshintergrund“) auf. Es wurde jedoch versucht, eine bestmögliche Kohärenz und Klarheit zu erhalten, um Verwirrung zu vermeiden. Dennoch muss dies bei der Interpretation der Daten berücksichtigt werden.

Beschäftigungsrate in der DG (2011)

Quelle: ADG/DGstat

Die Beschäftigungsrate der Zielgruppe 15-24 Jahre in der DG erreichte 2011 einen Wert von 34,1%. Dass die Jugendlichen eine geringere Beschäftigungsrate als die anderen Altersgruppen aufweisen, ist aber nachvollziehbar, wenn man berücksichtigt, dass viele von ihnen noch in der Schule, in einer Ausbildung oder im Studium sind.

Die Situation der „Älteren“ sieht anders aus. Die Beschäftigungsrate der Altersgruppe der 50-64-Jährigen liegt verständlicherweise höher als die Rate der <25-, jedoch tiefer als diejenige der 25-49-Jährigen. Die 50-64-Jährigen stellten 2013 28,4% aller Arbeitslosen der DG. Wie in der oben stehenden Tabelle erkennbar, erreichte die Arbeitslosenrate dieser Zielgruppe 2013 8,6%. Außerdem ist ein starker Unterschied zwischen den Männern (7,2%) und den Frauen (10,6%) zu beobachten. Die Beschäftigungsrate dieser Zielgruppe erreichte 2011 57,3% (66,7% für die Männer gegenüber 47,6% bei den Frauen). Auf nationaler Ebene sieht die Situation ähnlich aus, hat sich aber seit 2001 verbessert. In Belgien erreichte die Arbeitslosenrate der 50-64-Jährigen 2011 9,9%.

In Anbetracht dieser Zahlen kann nur bestätigt werden, dass jüngere und ältere Personen auf dem Arbeitsmarkt mit den meisten Schwierigkeiten konfrontiert werden und deswegen unterrepräsentiert sind.

6.1.2 Workshop**„Zu jung oder zu alt für den Arbeitsmarkt? – Wie jedes Alter von Vorteil sein kann!“**

Der Workshop fand am 13. Februar 2014 im Eupener Quartum Center statt. Rund 30 Arbeitgeber, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter, Vertreter verschiedener Verbände und unterschiedlicher Dienste der öffentlichen Hand hatten die Gelegenheit, rund um das Thema Altersmanagement im Unternehmen zu diskutieren.

Zunächst erläuterte Frau Christina Constandinidis, Forscherin im CRP Henri Tudor in Luxemburg und externe Expertin für das ESF-geförderte WSR-Diversitätsprojekt, einige Kontextelemente, Begriffe und Praktiken des Altersmanagements im Unternehmen.

STICHWORT GENERATION

Eine **Generation** ist eine Gruppe von Individuen mit:

- einer kollektiven historischen, kulturellen und sozialen Geschichte,
- gemeinsamen prägenden Erlebnissen und Weltanschauungen,
- gemeinsamen Werten, Interessen, Einstellungen und Verhalten.

Auch auf dem Arbeitsmarkt unterscheiden sich – laut Studien und Experten – die verschiedenen Generationen voneinander durch:

- eine unterschiedliche Wahrnehmung des Unternehmens,
- ihre Einstellung zum und ihr Verhalten am Arbeitsplatz,
- unterschiedliche Erwartungen an die Arbeit und den Arbeitgeber.

Dadurch ergeben sich spezifische Herausforderungen und Praktiken für das Personalmanagement, um diese Generationen zu gewinnen, an den Betrieb zu binden und zu ihrer Entwicklung beizutragen.

STICHWORT GENERATION Y

Geboren 1980-1995

Laut Literatur kann die **Generation Y** auf dem Arbeitsmarkt so charakterisiert werden:

- Ihre Arbeit muss Sinn machen.
- Work-Life-Balance ist ihnen wichtig.
- Sie sind dem Unternehmen weniger treu.
- Sie sind sehr unabhängig.
- Sie haben hohe Erwartungen und ein starkes Verlangen nach Feedback.
- Sie sind innovativ und immer auf der Suche nach neuen Herausforderungen.
- Sie beherrschen und benutzen verstärkt die Kommunikationstechnologien.

Folgende Managementstrategien tragen dazu bei, die Generation Y zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln:

- Eine interaktive und informelle Führung,
- Teamarbeit und ein angenehmes Arbeitsumfeld,
- Personalentwicklungsmöglichkeiten,
- Auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Aufgaben,
- Verantwortungen und Herausforderungen,
- Beteiligung und Partizipation,
- ein strukturiertes, schnelles und kontinuierliches Feedback.

Nach dieser Einleitung übergab Frau Constantinidis Herrn Roger Kniebs, Personalchef im Eynattener Unternehmen NMC, das Wort. Herr Kniebs illustrierte die Thematik der Diversität und der „Generation Y“ durch das aktuell bei NMC durchgeführte Projekt „PHARE“.

STICHWORT PHARE

Das **Förder- und Entwicklungsprogramm PHARE** hat NMC zusammen mit dem Coachingpartner *Integral Talent* 2012 auf die Beine gestellt. Ziel des Projektes ist die **Förderung und Entwicklung von diversen Kompetenzen** wie Selbstkenntnis, persönliche Effizienz, Projektleitung, Zusammenarbeit und Kooperation sowie Führung für eine spezifische Zielgruppe im Unternehmen, und zwar die Gruppe der 25- bis 35-Jährigen. Durch die Umsetzung eines persönlichen Projektes innerhalb des Unternehmens haben die Projektteilnehmer die Gelegenheit, sich weiterzuentwickeln.



Herr Roger Kniebs (NMC) stellt das Projekt PHARE vor.

Wichtig war es, in die Teilnehmergruppe eine möglichst große **Diversität** einzubringen. So setzt diese sich zusammen aus Frauen, Männern, Angestellten und Arbeitern aus den verschiedensten Abteilungen des Unternehmens. Ebenfalls muss die Projektarbeit außerhalb des normalen Aufgabenbereichs durchgeführt werden.

Zur Durchführung des eigenen Projektes werden jedem Teilnehmer die Unterstützung eines freiwillig gewählten Führungskaders aus dem Unternehmen („Mentor“), vier zweisprachige

Workshops von jeweils zwei Tagen, vier individuelle Coachings sowie hundert Arbeitsstunden zur Verfügung gestellt.

Hauptziele des Projekts sind:

- **Die Organisation nachhaltig zu stärken und für die Zukunft vorzubereiten,**
- **Horizonte zu erweitern und neue Perspektiven zu schaffen,**
- **durch Diversität das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit zu fördern,**
- **motiviert und talentierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.**

Am Ende des Prozesses werden die Projekte bewertet und ggf. validiert. Wichtig sind jedoch nicht (nur) die konkreten inhaltlichen Ergebnisse aus den Projekten, sondern vielmehr die **persönliche und berufliche Entwicklung** der Kandidaten. Nichtsdestotrotz muss das Ziel konkret und realisierbar sein.

Besonders interessant zu beobachten sind die große **Motivation**, die gute **Kommunikation**, die gegenseitige **Hilfe** und die positive **Dynamik**, die sich zwischen den Projektteilnehmern, die sich vor Projektbeginn nicht alle kannten, entwickelt haben.

Projektbeispiele:

- Ein Mitarbeiter aus einem Produktionsbereich, für den es keine Ausbildung gibt, möchte seine Berufssparte bekannter machen (u.a. über das Forem und das Arbeitsamt) und ein Ausbildungsprogramm für zukünftige Mitarbeiter entwickeln.
- Ein(e) Mitarbeiter(in) versucht sich in der Entwicklung von 3D-Technologien.
- Ein(e) Mitarbeiter(in) entwickelt einen Prozess für die Wasserwiederverwertung im Unternehmen.

Im Allgemeinen sind die NMC-Vorgesetzten mit dem Projektverlauf zufrieden. Nach der Projektbewertung könnte eine zweite Auflage gestartet werden. Es besteht die Möglichkeit, bei dem Kandidatenaufwurf neue – evtl. erweiterte – Auswahlkriterien und Voraussetzungen zu definieren.

STICHWORT GENERATION X

Geboren 1965-1980

Laut der Literatur kann die **Generation X** auf dem Arbeitsmarkt so charakterisiert werden:

- Sie wird manchmal die „Lost Generation“ genannt.
- „Sie arbeitet, um zu leben“, und nicht umgekehrt, wie die vorherige Generation (Generation „Baby-Boom“, s. unten).
- Sie ist sehr selektiv und anspruchsvoll bei der Jobsuche.
- Sie ist unabhängig.

- Sie verfügt über hohe Kompetenzen, insbesondere im Bereich Informationstechnologien (IT).
- Sie hat den Wunsch, einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.
- Work-Life-Balance und Familie sind ihr wichtig.

Folgende Managementstrategien tragen dazu bei, die Generation X zu gewinnen und zu binden:

- eine maßgeschneiderte Rekrutierung,
- ein stimulierendes Management und soziale Aktivitäten,
- eine direkte und transparente Kommunikation,
- gute Weiterbildungs- und Karriereöglichkeiten,
- erhöhte Verantwortungen, jedoch mit Begleitung und Beratung,
- Flexibilität und Work-Life-Balance.



Christina Constantinidis präsentierte die Charakteristiken der verschiedenen Generationen.

STICHWORT GENERATION BABY-BOOM

Geboren 1945-1965

Laut der Literatur können die Mitglieder der **Generation Baby-Boom** auf dem Arbeitsmarkt so charakterisiert werden:

- Sie nähern sich dem Ruhestand. Deshalb droht dem Unternehmen ein Verlust der Kenntnisse und Kompetenzen.
- Sie können unter der Beschwerlichkeit der Arbeit leiden.
- Sie erleben oft die Kluft zwischen ihrer Generation und der Generation Y.

- Sie legen Wert auf Arbeit und Karriere.
- Wohlbefinden und Gesundheit sind ihnen wichtig.
- Sie legen Wert auf Gerechtigkeit und individuelle Freiheit.

Folgende Managementstrategien tragen dazu bei, die Generation Baby-Boom zu binden, zu bilden und zu motivieren:

- ein Umdenken und evtl. die Ausbildung der Hierarchie gegen Stereotypen,
- eine altersfreundliche Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur,
- Weiterbildungen und Karrieremanagement,
- Eine Verteilung der Verantwortungen,
- Flexibilität und Autonomie.

Zur Veranschaulichung der Baby-Boom-Generation auf dem Arbeitsmarkt wurden zwei weitere Beispiele aus der DG vorgestellt: Einerseits das Projekt „Chance 50+“ des Arbeitsamtes der DG (ADG), präsentiert von Frau Christiane Eicher, Leiterin des Fachbereiches Betreuung und Vermittlung, und Frau Renate Gennen, Bewerbungstrainerin. Andererseits ein Beitrag zum Thema Beschwerlichkeit, vorgestellt von Herrn Strang, Geschäftsführer der SOS-Hilfe.

STICHWORT CHANCE 50+  **Arbeitsamt**
der DG

In 2012 waren 27% aller Arbeitslosen in der DG über 50 Jahre. Dies hat das Arbeitsamt der DG u.a. dazu veranlasst, das **Pilotprojekt „Chance 50+“** auf die Beine zu stellen. Das Projekt richtete sich an Personen zwischen 50 und 58 Jahren, die in das Büro- und Verwaltungswesen (wieder-)einsteigen möchten.

Das Programm bestand aus fünf Modulen:

1. **Profilierungs- und Orientierungsphase** (63 Teilnehmer)
2. **Einstiegsseminar** (für nur noch 12 Teilnehmer; die restlichen Teilnehmer sind ausgeschieden, u.a. aus gesundheitlichen Gründen, weil sie inzwischen eine Arbeitsstelle gefunden hatten oder in Outplacement-Maßnahmen aufgenommen wurden.)
3. **Weiterbildung bzw. maßgeschneiderte Qualifizierung** (für 8 dieser 12 Personen; die vier übrigen hatten keinen Bedarf)
4. **Kompetenzbilanzierung, Bewerbungstraining und Jobdating**
5. **Nachbetreuung** (einmal im Monat, 5 Monate lang)

Bemerkungen:

- Bei vielen Teilnehmern bedurfte es einer großen Motivationsarbeit, besonders bei jenen, die nach vielen Jahren im selben Unternehmen ihren Job verloren und Schwierigkeiten haben, über den Verlust hinweg zu kommen.
- Wichtig war auch, das Interesse der Arbeitgeber für diese Personen zu wecken.
- Es bestand oft Bedarf, die Ängste und Stereotypen auf beiden Seiten (Arbeitnehmer und Arbeitgeber) zu beseitigen.
- Die Tatsache, dass viele Teilnehmer aus Deutschland kamen und zu geringe Französischkenntnisse aufwiesen, erschwerte die Vermittlung deutlich.
- Die Summe der verschiedenen Hindernisse und Schwierigkeiten führte dazu, dass das Projekt leider keine dauerhafte Vermittlung ermöglichen konnte.

Reaktionen:

- Eine anwesende Arbeitgeberin erklärte, dass das Alter bei der Rekrutierung für sie keine Rolle spiele und sie gerne ältere Arbeitnehmer einstellen würde. Auf ihr letztes Stellenangebot für eine Sekretariatsstelle habe sie jedoch erstaunlicherweise keine einzige Bewerbung von Kandidaten über 45 bekommen.
- Viele ältere Arbeitsuchende suchen „verzweifelt“ einen Job und verlieren dadurch die Motivation.



Renate Gennen (ADG) teilte ihre Erfahrung mit dem Projekt Chance 50+ mit

Das Projekt Chance 50+ zeigt die Vielfalt der Schwierigkeiten, mit denen ältere Arbeitsuchende, aber auch Arbeitgeber bei der Jobsuche/Rekrutierung konfrontiert werden können. Sogar im Rahmen der Beschäftigung selbst kann es Probleme geben. In manchen Arbeitsmarktbereichen ist die Generation Baby-Boom nämlich auch mit der Beschwerlichkeit der Arbeit konfrontiert. Herr Jürgen Strang, Geschäftsführer der SOS-Hilfe, berichtet über seine diesbezügliche Erfahrung

STICHWORT **BESCHWERLICHKEIT**



Die SOS-Hilfe ist ein Sozialunternehmen, das Haushaltshilfe und kleine Garten- oder Reparaturarbeiten anbietet. Von den 36 Mitarbeitern sind 64% über 45 Jahre. Dies kann angesichts der zu erledigenden Tätigkeit als problematisch gesehen werden. Jedoch erklärt Herr Strang, dass die SOS-Hilfe gerne ältere Arbeitnehmer einstellt, weil:

- sie viel **Berufs- und Lebenserfahrung** haben. Letztere ist angesichts des Zielpublikums ebenfalls sehr wichtig.
- sie sich in der Regel mehr **mit dem Betrieb identifizieren** als jüngere Mitarbeiter.
- ihre **Motivation und Einstellung zum Beruf** oft sehr gut sind.
- die meisten Nutznießer auch ältere Personen sind, denen der **Sozialaspekt** von großer Bedeutung ist. Hierfür sind die älteren Mitarbeiter besonders geeignet.
- festgestellt wurde, dass die älteren Mitarbeiter **nicht häufiger abwesend** sind als die anderen (bei der SOS-Hilfe ist die Quote mit 4 bis 6% bei allen Altersgruppen gering).
- die SOS-Hilfe hat mit älteren Mitarbeitern genauso gute Erfahrungen gemacht wie mit Jüngeren.

Damit die älteren Mitarbeiter ihre Aufgaben unter den bestmöglichen Bedingungen ausüben können und um die Beschwerlichkeit der Arbeit zu verringern, bietet die SOS-Hilfe:

- Halbtagsstellen, weil die Arbeit körperlich anstrengend ist,
- Schulungen für die Mitarbeiter, z.B. für Ergonomie,
- Begleitung und Betreuung für Mitarbeiter und Nutznießer,
- Flexibilität bei den Arbeitszeiten.

Für die Zukunft sieht Herr Strang den Bedarf,

- weitere Erleichterungen für ältere Mitarbeiter zu finden. Dies wird sich allerdings als sehr schwierig erweisen.
- die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter verstärkt zu fördern, um die Beschwerlichkeit der Arbeit zu verringern.
- mehr Flexibilität in der Gesetzgebung einzuführen. Damit würde zum Beispiel vermieden, dass ein (älterer) Kandidat, der zwar die nötige Erfahrung und Kompetenz für eine Sekretariatsstelle hat, aufgrund eines mangelnden Diploms doch nicht eingestellt werden darf.

Herrn Strang sind **Integration und Diversität** im Unternehmen sehr wichtig. So beschäftigt die SOS-Hilfe neben älteren auch jüngere Mitarbeiter mit weniger Erfahrung, die zum Teil vom ÖSHZ oder der Dienststelle für Personen mit Behinderung (eine Person) vermittelt wurden.



Jürgen Strang (SOS-Hilfe) sprach von seinen älteren Mitarbeitern und von der Beschwerlichkeit der Arbeit.

STICHWORT DIE GENERATIONEN

Jede Generation besitzt ihre eigenen Merkmale, die für ein effizientes Altersmanagement berücksichtigt werden sollten. Um die Nachfolge **aller zukünftigen Generationen** möglichst früh planen zu können, müssen Managementstrategien und -theorien entwickelt werden, die auch ohne Rücksicht auf die spezifischen Merkmale der verschiedenen Generationen umsetzbar sind.

Zu diesem Zweck gilt es, sich auf die **Gemeinsamkeiten** der verschiedenen Generationen zu konzentrieren, statt auf ihre Unterschiede. Ebenfalls muss die **Zusammenarbeit zwischen den Generationen** gefördert und weiterentwickelt werden, anstatt sich damit zufrieden zu geben, eventuelle Generationenkonflikte zu lösen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Nachfolge aller zukünftigen Generationen kann erfolgreich und langfristig geplant werden, wenn man folgende Bedürfnisse, die alle Generationen gemeinsam haben, berücksichtigt:

- **Gesundheit und Ergonomie am Arbeitsplatz**
 - ↳ durch eine gezielte Sensibilisierung, Ergonomie, Verringerung der Beschwerlichkeit und des Stresses am Arbeitsplatz
- **Work-Life-balance**
 - ↳ durch flexiblere Arbeitszeit und/oder Homeworking
- **Ausbildung und Entwicklung**
- **Zusammenleben und Wissensaustausch**
- **Lebenslanges Lernen und Karrieremanagement**
- **Eine angenehme und transparente Unternehmenskultur und -struktur**

DISKUSSIONSRUNDE

Zum Schluss und als Einstieg in die Diskussion stellte Frau Constantinidis den Anwesenden folgende Frage:

Welches sind die Herausforderungen in Bezug auf Generationen/Altersmanagement in Ihrem Arbeitsumfeld?

Folgende Antworten und Anregungen kamen zu Tage:

- Mit zunehmendem Alter sinkt zwar nicht die Leistungsfähigkeit, es können jedoch gewisse Schwierigkeiten auftreten. Deshalb gilt es, den Tagesablauf zu entschleunigen, was übrigens auch auf jüngere Mitarbeiter zutrifft.
- Die verschiedenen Generationen ergänzen sich. Deshalb sollten alle Unternehmen aus einem „gesunden Mix“ bestehen, innerhalb dessen die Generationen kooperieren und kommunizieren.
- Diversität und Altersmanagement haben nicht nur ein individuelles, sondern auch ein kollektives Interesse. In manchen Unternehmen ist dies eher einfach, in anderen ist es sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich.
- In kleineren Betrieben ist es sehr schwierig, die Arbeitsplätze anzupassen, vor allem im Produktionsbereich.
- Es ist notwendig, den Stress am Arbeitsplatz zu verringern. Durch eine bessere Kommunikation, mehr Kooperation und Verständnis zwischen den Akteuren innerhalb des Unternehmens kann man den Druck auf die Arbeitnehmer und somit den Stress reduzieren.
- Die Generationskonflikte werden überbewertet. Diversität ist jedoch im weitesten Sinne ein sehr komplexes Phänomen, da sehr viele Variablen (z.B. Alter, Geschlecht, Kultur, usw.) aufeinandertreffen.

6.2 Personen mit Migrationshintergrund

6.2.1 Statistiken

Wie bereits erläutert, beschränkt sich dieses Kapitel auf die Gruppe der Nicht-EU-Bürger. Dies rechtfertigen folgende Zahlen:

DG-Einwohner nach Nationalität am 01.01.2013

Nationalität*	Anzahl Personen
Belgien	60.815
<i>Nachbarländer</i>	<i>12.300</i>
<i>Nord-Europa</i>	<i>155</i>
<i>Süd-Europa</i>	<i>400</i>
<i>Ost-Europa</i>	<i>497</i>
Total EU27 (ohne Belgien)	13.352
Nicht-EU-Länder	1.923
TOTAL	76.090

davon:
Deutschland: 11.188

davon:
Rumänien: 198
Polen: 188

davon:
Bosnien-Herzegowina: 266
Russland: 243
Türkei: 167
Marokko: 73

Quelle: DGSIE

***Nachbarländer:** Deutschland, Luxemburg, Niederlande, Frankreich

Nord-Europa: Schweden, Finnland, Dänemark, Irland, Großbritannien, Österreich

Süd-Europa: Spanien, Portugal, Italien, Griechenland

Ost-Europa: Polen, Ungarn, Slowenien, Slowakei, Tschechien, Bulgarien, Rumänien, Estland, Lettland, Litauen, Zypern, Malta

Am 1. Januar 2013 zählte die DG insgesamt 76.090 Einwohner, davon 60.815 Belgier, 13.352 andere EU-Bürger und 1.923 Nicht-EU-Bürger. Die deutschen Bürger stellten mit 11.188 Personen 83,8% aller in der DG wohnhaften Ausländer aus anderen EU-Ländern und sogar 90,9% aller in der DG wohnhaften Ausländer aus den Nachbarländern. Bei den Ausländern aus Ost-EU waren die Rumänen und Polen mit 198 bzw. 188 Personen am stärksten vertreten. Mit 1.923 Personen stellten die Nicht-EU-Bürger 2,5% der Gesamtbevölkerung der DG. Hier sind Bosnien-Herzegowina (266 Personen), Russland (243 Personen), die Türkei (167 Personen) und Marokko (73 Personen) am stärksten vertreten. In der Gemeinde Eupen machten die Nicht-EU-Bürger sogar 4,6% der Bevölkerung aus, was bedeutet, dass etwa die Hälfte aller Nicht-EU-Bürger der DG in der Gemeinde Eupen lebt.

Folgende Tabelle zeigt die Anzahl Einwohner der DG nach Herkunft, diesmal im Verhältnis zur Anzahl Arbeitslosen nach Herkunft.

DG-Einwohner und -Arbeitslose nach Nationalität (2013)

Nationalität	Anzahl Einwohner	Anzahl Arbeitslose*	Anteil Arbeitslose
Belgien	60.815	2.060	3,4%
EU15**	12.855	518	4%
„EU-neu“***	497	30	6%
Nicht-EU-Länder	1.923	268	13,9%

Quelle: DGSIE, ADG

* im Jahresschnitt 2013

** ohne Belgien

*** **„EU-neu“** = EU27 minus EU15 = Ost-EU

Aus diesen Zahlen geht hervor, dass 4% der DG-Einwohner aus den EU15-Ländern arbeitslos sind (3,5%, wenn die Belgier mitgezählt werden), mit überwiegender Mehrheit deutsche Staatsbürger⁷⁵. Man hätte erwarten können, dass die Ost-EU-Bürger sich auf dem Arbeitsmarkt der DG in einer eher prekären Situation befinden, es sind jedoch nur 6% der in der DG wohnhaften Personen aus den „neuen EU-Ländern“, d.h. aus Ost-EU, arbeitslos. Dagegen sind 13,9% der Nicht-EU-Bürger in der DG als Arbeitslose gemeldet. Schließt man die Problematik der deutschen Arbeitslosen in der DG aus, die ganz besonders ist und deswegen einer eigenen Analyse bedarf⁷⁶, so wird deutlich, dass die Nicht-EU-Bürger diejenigen sind, die von der Arbeitslosigkeit am stärksten betroffen sind.

Die Arbeitsmarktanalyse des Arbeitsamtes der DG (ADG) „Personen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt der DG“⁷⁷ kommt zu der Feststellung, dass die Situation der Nicht-EU-Bürger auf dem Arbeitsmarkt der DG tatsächlich nicht unproblematisch ist: 2009 machten sie zwar nur 1,5% aller Beschäftigten (Arbeitnehmer und/oder Selbständige) aus, aber 7,8% aller Arbeitslosen der DG. Dehnt man das Kriterium von der Nationalität auf die Aspekte Herkunftsland und Muttersprache aus, so erweitert sich die Gruppe der Arbeitslosen mit Migrationshintergrund auf etwa 20% aller Arbeitslosen. Außerdem entfielen 2011 nur 2% aller vom Arbeitsamt der DG vermittelten Stellen auf Nicht-EU-Bürger, was angesichts ihres hohen Arbeitslosenanteils besonders wenig ist. Aus den Analysen des Arbeitsamtes der DG geht ebenfalls hervor, dass bei der Gruppe der Arbeitslosen ins Auge fällt, dass Nicht-EU-Bürger insbesondere bei den freien Arbeitssuchenden (die keinen Anspruch auf Arbeitslosengeld haben) und bei den Personen, die bei einem ÖSHZ eingetragen sind, überrepräsentiert sind: 2011 stellten die Nicht-EU-Bürger durchschnittlich 44% der freien Arbeitssuchenden und 46% der von einem ÖSHZ

⁷⁵ Quelle: ADG

⁷⁶ Deutsche Staatsbürger in der DG haben nicht unbedingt die „typischen“ Probleme der ausländischen Arbeitssuchenden: Sie haben kein Sprachproblem und sind von Diplomanerkennungs- und Integrationsproblemen weniger oder gar nicht betroffen. Die Ursachen für ihre hohe Arbeitslosigkeit sind voraussichtlich anderswo zu suchen.

⁷⁷ Arbeitsamt der DG: Arbeitsmarktanalyse 2013-1 – Personen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt der DG.

abhängigen Arbeitslosen. Bei den Arbeitslosen, die an Ausbildungen des Arbeitsamtes oder externer Partnerorganisationen teilnehmen, sind die Nicht-EU-Bürger mit rund 16% deutlich überrepräsentiert. Den höchsten Anteil erreichen sie bei den Sprachkursen (70%), der Ausbildung zur Reinigungsfachkraft und den Integrations- und Vorschaltmaßnahmen. Weitere Zahlen und Informationen sind im oben genannten Bericht des ADG zu finden.

Auf nationaler Ebene verschlechtert sich die Situation der Nicht-EU-Bürger auf dem Arbeitsmarkt immer weiter. Die Beschäftigungsrate der Nicht-EU-Bürger belief sich 2011 auf 39,6%, während sie in der EU27 schon 58% erreichte. Knapp 15% der Nicht-EU-Bürger in Belgien waren arbeitslos. Hier erweist sich wiederum der Unterschied zwischen Männern und Frauen als bedenklich: Während der Unterschied zwischen den Geschlechtern bei der Beschäftigungsquote der Belgier etwa 10 Prozentpunkte aufweist, steigt er bei Nicht-EU-Bürgern auf etwa 20 Prozentpunkte. Außerdem sind 35,1% dieser Personen für ihre Arbeit überqualifiziert, was 1,6 Mal so viel ist, wie bei Arbeitnehmern belgischer Nationalität. Schließlich sind 16% der Nicht-EU-Bürger über Teilzeitverträge beschäftigt, im Vergleich zu nur 10,7% der Arbeitnehmer aus anderen EU-Ländern und 7,3% der Belgier.⁷⁸

Anhand dieser Statistiken wird ersichtlich, dass viele Personen mit Migrationshintergrund nicht am Arbeitsleben teilnehmen oder sich aber in einer prekären Situation auf dem Arbeitsmarkt befinden, und dies auch in der DG.

6.2.2 Workshop

„Interkulturalität auf dem Arbeitsmarkt: Chancen und Herausforderungen für die DG“

Unter dem Motto „**Immer mehr Menschen sind in Bewegung... Lassen Sie sich deren Kompetenzen nicht entgehen!**“ fand der vierte und letzte Workshop am 6. Mai 2014 im Eupener Quartum Center statt. Rund 35 Personen waren anwesend: Ministerin Isabelle Weykmans, mehrere Arbeitgeber, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter, Vertreter verschiedener Vereinigungen und unterschiedlicher Dienste der öffentlichen Hand.

Diesmal waren zwei Referenten eingeladen, um von ihrer – mal wissenschaftlichen, mal praktischen – Erfahrung mit das Thema Interkulturalität auf dem Arbeitsmarkt zu berichten: **Herr Prof. Eric Davoine**, ordentlicher Professor an der Universität Freiburg/Schweiz und **Herr Raoul Schaaf**, Führungskraft bei der luxemburgischen Stiftung für häusliche Pflegehilfe „Hëllef Doheem“.

⁷⁸ Weitere Indikatoren und detailliertere Zahlen, u.a. nach Nationalität der Personen aufgeschlüsselt, sind im folgenden Bericht des IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique) zu finden: Rapport de recherche de l'IWEPS – Etude sur la discrimination en Belgique et en Wallonie : Analyse des positions sur le marché du travail selon le genre et la nationalité. Janvier 2013.



Eric Davoine und Raoul Schaaf

Zunächst stellte Herr Prof. Eric Davoine das „**Management der Kulturen im beruflichen Umfeld**“ aus wissenschaftlicher Sicht vor.

ZUR PERSON ERIC DAVOINE

Prof. Eric Davoine, Dr. rer. pol., ist seit 2003 ordentlicher Professor an der Universität Freiburg/Schweiz. Er ist in Montreal geboren und besitzt sowohl die französische als auch die kanadische Staatsbürgerschaft. Nach dem Abitur in Lyon studierte er parallel BWL an der ESCP Europe (Paris-Oxford-Berlin) und Soziologie an der Université Lumière Lyon II. Er war 1993-1999 Assistent und Doktorand am Frankreich-Zentrum der Universität Freiburg i. Breisgau und 1998-2003 Hochschullehrer an der Université de Haute-Alsace.

Im Rahmen seiner akademischen Laufbahn war er als Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten (Straßburg, Namur, Grenoble, Paris Dauphine...) und Wirtschaftshochschulen (ESC Rouen, IECS, ESCP Europe) tätig. Eric Davoine hat mehrere Werke und Artikel über interkulturelles Management und internationales Personalmanagement veröffentlicht. Er ist Vizepräsident des französischsprachigen Verbandes von Personalforschern (AGRH).

MANAGEMENT DER KULTUREN IM BERUFLICHEN UMFELD

Prof. Eric Davoine erklärte, dass er anhand von Beispielen, Zitaten und persönlichen Erfahrungen Denkanstöße über das Management der Kulturen im beruflichen Umfeld liefern wolle.

Hier lautet die Hauptfrage: Wie geht man mit Kulturen um?

Um diese Frage beantworten zu können, muss man zunächst wissen, was „Kultur“ überhaupt ist.

STICHWORT KULTUR

Kultur ist/sind:

- eine Gesamtheit **von kognitiven Programmen und Verhaltensprogrammen** oder von Antworten auf Signale/Situationen,
- bewusste und/oder unbewusste **Werte**, die unser Verhalten und unsere Interpretation von Ereignissen beeinflussen,
- bewusste und/oder unbewusste **Vorstellungen der Realität**,
- bewusste und/oder unbewusste Arten der **formellen und informellen Kommunikation**,
- eine **dynamische** Entwicklung mit multiplen Einflussphären,
- eine Gesamtheit von Praktiken, Werten und Symbolen, die als **Norm und Bezugsrahmen** für eine Gruppe zur Definition ihrer Identität dienen.

Dieser Bezugsrahmen und diese Programme werden im Laufe eines **Sozialisierungsprozesses** in mehreren Phasen integriert.

Jede Kultur versteht/spürt unterschiedliche Werte, Praktiken, Verhalten, Vorstellungen und Kommunikationsarten als „die Norm“. Dies ist meistens der Grund für Missverständnisse und Konflikte und führt dazu, dass Interkulturalität sich nicht immer von selbst versteht. Interkulturalität ist oft sogar eine Herausforderung mit vier wesentlichen Folgen in Bezug auf die Koexistenz von:

- unterschiedlichen Verhaltensprogrammierungen,
- unterschiedlichen Interpretationssystemen von Schlüsselbegriffen,
- unterschiedlichen Wegen der beruflichen Sozialisation (Berufsidentitäten),
- unterschiedlichen Stereotypen.

Um diese vier Elemente zu illustrieren gab Herr Davoine einige reelle Beispiele aus seiner Erfahrung in der Schweiz:

➤ **Unterschiedliche Verhaltensprogrammierungen:**

„Zurückkommend auf die Deutschen... für meinen Geschmack sind die Deutschen zu aggressiv. Auf den Baustellen ist der Umgangston, wenn man das anschaut zwischen Deutschen und den Subunternehmen, einfach nicht wie wir es gewohnt sind in der Schweiz. Das sieht man auch, wenn man die Tagesschau im Fernsehen schaut. Wenn man zuschaut, wie die im Parlament miteinander umgehen, merkt man, dass sie viel tougher, viel direkter sind. Bei denen explodiert es und dann findet man sich vielleicht irgendwo wieder und geht ein Bier trinken.“

➤ **Unterschiedliche Interpretationssysteme von Schlüsselbegriffen:**

„Pünktlichkeit: Ich denke, in Frankreich zu spät zu einer Sitzung kommen soll heißen, man arbeitet viel, da bin ich mir ziemlich sicher. In der Schweiz, jedenfalls in der Deutschschweiz, pünktlich zur Sitzung zu erscheinen, auch wenn Sie viel arbeiten, ist ein Zeichen, dass Sie sich organisieren können.“

➤ **Unterschiedliche Wege der beruflichen Sozialisation:**

„Trotz der gemeinsamen Sprache haben wir in der Westschweiz manchmal mehr Integrationsprobleme mit Pflegefachfrauen aus Frankreich, weil sie eine ganz klare, sehr hierarchische Vorstellung von den Aufgaben einer Pflegefachfrau haben im Gegensatz zu dem, was die Arbeit einer Pflegerin ist. In der Schweiz muss die Pflegefachfrau den Patienten betreuen, unabhängig von der Aufgabenkategorie.“

➤ **Umgang mit Stereotypen:**

„Stereotype als nötiges Übel“ (Adler):

Stereotype sind Kategorien, die uns helfen unsere Wahrnehmung einzuteilen und zu vereinfachen. Die Kategorien können zu einer Schubladisierung von Situationen und Menschen führen. Jedoch haben sie auch eine positive Seite: Indem man von Anfang an erwartet, dass der andere „anders“ ist, kann man sich besser „auf den anderen vorbereiten“, was Missverständnisse vermeiden kann.

STICHWORT **KOMMUNIKATION**

Das einzige Mittel, um die Kultur des anderen verstehen und respektieren zu können, ist die Kommunikation. Weil die jeweiligen Normen unterschiedlich und daher nicht für jeden selbstverständlich sind, müssen sie **explizit kommuniziert** werden. Wer die Vorstellung des anderen von Arbeit/Pünktlichkeit/Autorität/... kennt, kann auch dessen Verhalten besser verstehen bzw. interpretieren. Interkulturalität funktioniert ohne Kommunikation nicht.

- *„Wir hatten die verschiedenen Projektteile verteilt, und jeder hatte seinen Teil auf seine Art für sich alleine bearbeitet. Als es dann darum ging, die verschiedenen Teile zusammen zu bringen, passte das Ganze überhaupt nicht zusammen. Wir mussten dann zusammen alles neu machen. Jeder hat seine eigene Vorstellung des Projektes beschrieben, und nur mit viel Kommunikation und Kompromissen ist es uns gelungen, ein einheitliches Projekt zu entwickeln. Das hat uns zu Kreativität gezwungen. Wären wir von Anfang an so vorgegangen, hätten wir auch viel Zeit und Geld gespart.“*



STICHWORT SYNERGIEPOTENZIAL

Kulturelle Diversität und Interkulturalität sind zwar nicht einfach zu managen, bringen jedoch ein unglaubliches **Synergiepotenzial** mit sich. Verschiedene Arbeitsweisen, Vorstellungen und Ideen vereinbaren zu müssen, führt außerdem nicht selten zu **Kreativität**:

- *„Letztendlich entstehen interessantere Dinge: Weil man so viel mehr Optionen betrachtet hat, hat man größere Chancen, die richtige zu wählen, oder die verschiedenste, oder die kreativste.“*
- *„Man merkte, wenn Reaktivität gefragt war, dass man es «à la française» machen musste. Und dass man, wenn es ein super aufgebautes Dossier mit vier Ordnern, sämtlichen Unterlagen, Plänen, mit diesem und jenem werden sollte, «nach deutscher Manier» arbeiten musste. (...). Dazwischen ist ein guter Mittelwert, eigentlich wird das ganze Spektrum abgedeckt.“*
- *„Indem unterschiedliche Stile, unterschiedliche Betrachtungsweisen zusammenkommen, können wir anders sein [...] Das verschafft uns einen Vorteil.“*

Außerdem zwingt Interkulturalität, **seine eigenen Normen und sich selbst in Frage zu stellen**, einfach weil der andere sie in Frage stellt.

- *„Was mir gefällt, ist mich in dieser Interkulturalität zu bewegen und permanent in Frage zu stellen, denn manchmal ist man sich sicher und plötzlich heißt es nein, so geht es nicht. Das ist letztendlich stimulierend. Das zwingt uns, einen dritten Weg und irgendwie eine gewisse Kreativität zu finden.“*

WIE GEHT MAN MIT KULTURELLER DIVERSITÄT UM?

- **Unterschiede anerkennen und akzeptieren, ohne sie zu stigmatisieren** bis hin zur Aufwertung/Wertschätzung der Diversität in den expliziten Werten und der normativen Kultur der Organisation:

„Ausländische Arbeitskräfte, qualifizierte oder unqualifizierte, sind keine Errungenschaft auf Sicherheit. Viele träumen von der Rückkehr in ihr Land. Das heißt, es gilt diese Menschen zu halten. Die Unternehmen müssen nach und nach eine andere Sprache als die der «Integration» lernen. Sie müssen lernen, multikulturell zu sein, zusammenzuarbeiten. (...) Für die HR heißt das längerfristig, nicht mehr dafür auszubilden, wie man etwas macht, sondern wie man zusammenarbeitet.“

- **Normenerwartungen klären, was ein besseres Selbstverständnis bedingt:**

„Mit der Diversität muss das Unternehmen stärker erzieherisch wirken; wir müssen unsere Verhaltenserwartungen expliziter vorstellen, zum Beispiel die Anstandsregeln im Umgang mit Kunden oder Mitarbeitenden.“

„Die Anstrengung muss auf beiden Seiten erfolgen, seitens der (ausländischen) Personen selbst, gegenüber der anderen Kultur empfänglich zu sein, und auf unserer Seite, indem wir ihnen die Tür zu den Geheimnissen der Schweizer Kultur öffnen.“

➤ **Interkulturelle Kompetenzen entwickeln:**

„Die fortschreitende Multikulturalität im Unternehmen bedingt, dass im Hinblick auf eine bessere Integrationspolitik neue interne Sozialkompetenzen entwickelt werden müssen. Früher konnten wir überspitzt formuliert sagen: Die Chinesen oder Inder, die wir einstellen, müssen sich anpassen. Heute stimmt das nicht mehr. Unsere Leute intern müssen sich an diese Neuankömmlinge anpassen können.“

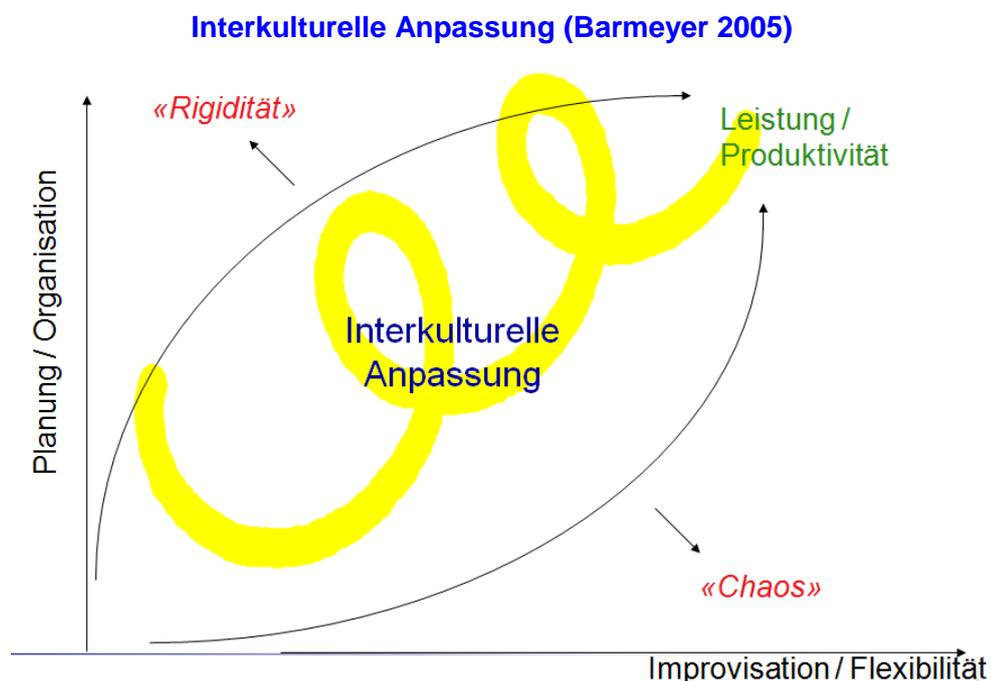
➤ **Mit Kommunikation und Metakommunikation verbrachte und verlorene Zeit akzeptieren:**

„Nach 3 Monaten dachten wir, wir hätten es geschafft (...) Aber es gibt immer Situationen, in denen die Probleme wieder auftauchen. Ein Ende gibt es nicht.“

„Permanent zuhören, was der andere sagt.“

„Das Wichtigste ist nicht zu vergessen, dass das, was ich als normal erachte, für sie etwas Exotisches ist und ich sie überzeugen muss.“

Zum Schluss zeigte Prof. Davoine folgende Grafik, um die interkulturelle Anpassung zu definieren: Jeder muss seine Normen/Gewohnheiten in Frage stellen und Kompromisse akzeptieren, damit man das Beste von jedem nehmen und zusammen zum Ergebnis beitragen kann.



Zur Veranschaulichung der Thematik schloss sich das Referat von Herrn Raoul Schaaf zum Thema „**Stiftung Hëllef Doheem: Kulturelle Diversität als betriebswirtschaftlichen Mehrwert verstehen – Diversitätsmanagement am konkreten Beispiel**“ an.

ZUR PERSON **RAOUL SCHAAF**

Raoul Schaaf ist seit 13 Jahren Mitglied des Direktionsgremiums der Stiftung „Hëllef Doheem“ und seit 2012 Führungskraft eines spezialisierten nationalen Dienstes der Stiftung. Er hat eine Ausbildung zum Sozialpädagogen und eine akademische Ausbildung in Sozialmanagement als Sozialauditor. Zurzeit studiert er Personalmanagement unter Berücksichtigung der Gleichheit, der Nicht-Diskriminierung und der Diversität. Seit fast 30 Jahren ist er im Sozialbereich in Luxemburg und Deutschland tätig, hauptsächlich in der Arbeit mit behinderten und sozial ausgeschlossenen Menschen.

STICHWORT **HËLLEF DOHEEM**



Die **Stiftung Hëllef Doheem** hat sich bei ihrer Gründung 1999 den Auftrag gegeben, hilfs- und pflegebedürftigen Menschen den längstmöglichen Verbleib zu Hause zu ermöglichen und den Erhalt der eigenen Autonomie und Alltagsnormalität zu gewährleisten.

Personalentwicklung der Stiftung

1999	2006	2014
237 Frauen / 7 Männer	1249 Frauen / 150 Männer	1715 Frauen / 243 Männer
12 Nationalitäten	27 Nationalitäten	42 Nationalitäten
20 – 30-Jährige: 22 %	20 – 30-Jährige: 30 %	20 – 30-Jährige: 29 %
+50-Jährige: 7 %	+50-Jährige: 12 %	+50-Jährige: 14 %

Heute ist die Stiftung Hëllef Doheem mit 2000 Mitarbeitern einer der 15 größten Arbeitgeber Luxemburgs. Die Stiftung versorgt 19.000 verschiedene Klienten im Jahr. Der jüngste Klient ist 4 Monate, der älteste 103 Jahre alt.

Bei Hëllef Doheem wird **Diversität im Alltag** gelebt:

- Generationsunterschiede beim Personal
- verschiedene Lebenserfahrungen
- 42 Nationalitäten beim Personal, weit über 50 bei den Klienten
- kulturelle Unterschiede
- sprachliche Herausforderungen
- Unterschiede bei Religion, Gewohnheiten, Riten

Eine solche Vielfalt zu managen, stellt eine Herausforderung dar. Deshalb hat Hëllef Doheem versucht, die Schwierigkeiten zu identifizieren und passende Lösungen und Maßnahmen dafür zu entwickeln:

- Verfassung eines Handbuches zu den Riten im Bereich der Palliativpflege. Das Handbuch enthält z.B. Verhaltensregeln im Sterbefall eines Klienten, je nach Glauben (was ist zu tun, was ist zu unterlassen,...) und Ritenbeschreibungen zu den Agnostikern, den Buddhisten, der katholischen, der jüdischen, der orthodoxen, der protestantischen Glaubensrichtung, zum Islam und zu den Zeugen Jehovas.
- Sensibilisierung und Weiterbildung des Personals zum Thema Diversität
- Der Mehrwert des «Andersseins» für das Team verdeutlichen
- Weiterbildung auch auf der Grundlage der kollegialen Beratung
- Begleitung neuer Mitarbeiter während der Einarbeitungsphase nach dem Prinzip des Mentoring. Die Mentoren werden im Betrieb ausgebildet, und bei der Zusammensetzung der Teams Mentor/Mentee werden auch die Kriterien des Alters, der kulturellen Herkunft, der Lebenserfahrung, der sprachlichen Kompetenzen, usw. berücksichtigt.
- Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur (ADEM) → Einstiegschance für Arbeitsuchende
- Zusammenarbeit mit Arbeitsinitiativen CIGR → Wiedereingliederung von schwer vermittelbaren Arbeitslosen
- Positive Diskriminierung: Bei gleicher Kompetenz werden männliche Bewerber (für Pflegeberufe) und „50+“ oder „-25“ eingestellt.

Nicht nur das Personal muss sich an die Klienten anpassen, sondern genauso umgekehrt. Dies ist nicht immer einfach, und Diskriminierungsfälle können auf beiden Seiten vorkommen. Herr Schaff erklärte, dass man bei Hëllef Doheem versuche, Verschiedenheiten nicht als Trennung, sondern als Komplementarität zu sehen. Er erzählte:

„Unsere Mitarbeiter(innen) afrikanischer Herkunft haben meistens ihre eigene Definition von Pünktlichkeit. Wenn eine Versammlung um 9 Uhr anfängt, fühlen sie sich immer noch in der „akademischen Viertelstunde“, wenn sie um 10 Uhr ankommen! Dies wirkt auf die anderen jedoch ärgerlich und ungerecht. Anstatt sie übereinander reden zu lassen, hat man sie ermuntert, miteinander zu reden. So konnte jede(r) erklären, wie und warum er/sie die Situation so empfindet. Es galt, Kompromisse zu finden, die für alle akzeptabel und vor allem immer im Sinne der Zusammenarbeit und der Klienten sind.

Ebenfalls hat man die Mitarbeiter(innen) angeregt, nicht (nur) das Negative, sondern (auch) das Positive über die Kollegen auszudrücken. So erklärte eine deutsche Mitarbeiterin, dass sie ihre afrikanische Kollegin zwar „ein bisschen langsam“ finde, dass diese dafür aber besonders begabt sei, um nervöse und ängstliche Patienten zu beruhigen.“



Damit Komplementarität wichtiger wird als Verschiedenheit, bedarf es einer Menge Kommunikation und Verständnis.

Herr Schaaf erklärte aber auch, dass es in solch einem großen Unternehmen schwierig sei, das gesamte Potenzial der kulturellen Diversität auszuschöpfen. Man sei sich der vollen Vielfalt des Personals noch nicht ganz bewusst. Es sei nämlich unmöglich, jeden einzelnen Mitarbeiter und dessen besondere Kompetenzen zu kennen. Die Optimierung dieser Situation bedarf noch viel mehr Kommunikation und vor allem einer strukturierteren Kommunikation. Im Idealfall könne man dann für jede Situation den „richtigen“ Mitarbeiter sofort einsetzen (z.B. wenn besondere Sprachkompetenzen oder religiöse Kenntnisse nötig sind).

DISKUSSION

Prof. Eric Davoine bemerkt erfreut, dass sein wissenschaftlicher und Herrn Schaafs praktischer Beitrag zu den gleichen Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen führen, und zwar:

- dass Diversität zuerst akzeptiert und verstanden werden muss, um dann gemanagt und genutzt werden zu können.
- dass Verschiedenheiten nicht trennen, sondern vielmehr genutzt werden müssen, um komplementär zu sein und gemeinsam weiter zu gehen.
- dass dies ohne eine klare Kommunikation mit allen betroffenen Akteuren unmöglich ist.

Im Publikum bemerkt der Vertreter eines Unternehmens, dass (kulturelle) Diversität heutzutage zwar ein Fakt und das Management dieser Diversität ein Muss ist, wir darauf aber überhaupt nicht vorbereitet sind. Er fragt, ob die beiden Referenten sonst noch andere „Best-Practice-Betriebe“ kennen, die mit der kulturellen Diversität besonders gut umgehen. Diese antworten, dass es in Kanada und besonders Quebec zahlreiche gute Beispiele gebe. Dort genießen solche Unternehmen aber auch eine starke Unterstützung des Staates.

Jedes Unternehmen sei jedoch anders, so dass eine eigene Diagnose immer angebracht sei, um maßgeschneiderte Lösungen entwickeln zu können. Es sei nämlich wirkungslos und sogar gefährlich, die Maßnahmen von anderen zu übernehmen, ohne die eigenen Probleme und Herausforderungen identifiziert zu haben.

Eine Teilnehmerin teilt zum Schluss mit, dass man auf der Website des IMS Luxembourg (Institut pour le Mouvement Sociétal)⁷⁹ viele interessante Informationen und Initiativen zu diesem Thema finden könne. Das IMS Luxembourg ist ein Unternehmensnetzwerk, das für die Entwicklung der Richtlinien für die soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) kämpft. Das Netz wurde im April 2007 von einer Gruppe luxemburgischer Unternehmen gegründet, die bereits Richtlinien oder fortgeschrittene Projekte in Sachen sozialer Verpflichtung vorwiesen.



⁷⁹ <http://www.imslux.lu/>

6.3 Personen mit Behinderung

6.3.1 Statistiken

Im Jahr 2013 verwaltete die Dienststelle für Personen mit Behinderung der Deutschsprachigen Gemeinschaft (DPB) rund 1.660 Akten. Zwecks korrekter Interpretation der Zahlen ist zu beachten, dass in diesen 1.660 Personen auch Kinder unter 15 Jahre und viele Personen über 65 Jahre enthalten sind, d.h. Personen, die dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen.

Die Zielgruppe der Personen mit einer Behinderung ist in keiner Statistik umfassend aufgenommen, weder für ihren eigentlichen Anteil an der Bevölkerung, noch für ihre reelle Partizipation am Arbeitsmarkt. Deshalb muss man bei der Interpretation der einzelnen, tatsächlich zur Verfügung stehenden Zahlen besonders vorsichtig verfahren. Vor allem ist zu berücksichtigen:

- dass nicht alle Personen, die eine Behinderung haben, bei der DPB eingeschrieben sind.
- dass eine wahrscheinlich nicht zu unterschätzende Anzahl Arbeitnehmer mit einer Behinderung ganz ohne Unterstützung der DPB eine Arbeitsstelle findet bzw. besetzt, und deswegen ebenfalls in keiner Statistik erscheint.

Folgende Zahlen helfen jedoch, eine erste Einschätzung vorzunehmen:

- Seit 2008 arbeiten 84 Personen⁸⁰ mit einer Behinderung an Arbeitsstellen, die von der DPB nicht finanziert werden, nachdem sie aber vorher durch eine Maßnahme der DPB bzw. des START-Services unterstützt worden sind.
- Im Jahr 2013 wurden insgesamt 618 Personen mit einer Behinderung dank einer der verschiedenen Maßnahmen des START-Service der DPB unterstützt, ausgebildet und/oder beschäftigt. Die Aufteilung der Maßnahmen⁸¹ sieht wie folgt aus:

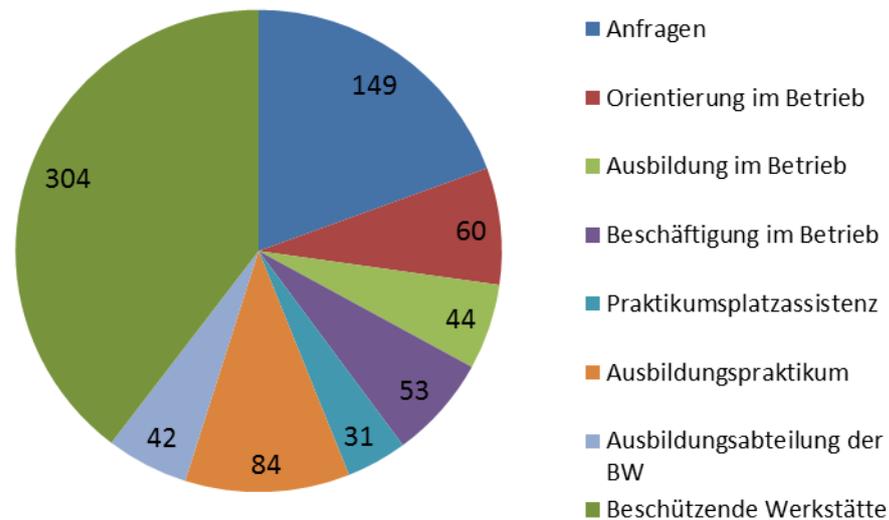
⁸⁰ Schätzung

⁸¹ Ausbildungspraktikum: ohne Begleitung PPA, sondern Begleitung durch Jobcoaching des Start-Service

BW = Beschützende Werkstätte

Mehr Informationen zu den verschiedenen Maßnahmen des START-Service:
<http://www.dpb.be/angebote/beschaeftigung.php>

Maßnahmen des START-Service 2013



- Im Jahr 2013 konnten 167 Personen mit einer Behinderung, die eine Anfrage beim Start-Service eingereicht haben, nicht vermittelt werden. Dies ist zum Teil auf einen Personalmangel beim Start-Service zurückzuführen.

Auch wenn es schwierig bleibt, die genaue Situation der Personen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt zu ermitteln, ermöglichen solche Zahlen dennoch erste Feststellungen. Viele Personen mit einer Behinderung arbeiten entweder auf dem „gewöhnlichen“ Arbeitsmarkt (mit oder ohne Unterstützung der DPB) oder dank spezifischer Maßnahmen in spezialisierten und angepassten Einrichtungen. Es ist jedoch immer noch so, dass Personen mit einer Behinderung häufiger auf bestimmte Hindernisse stoßen (z.B. Diskriminierung, Vorurteile, Mobilitätsschwierigkeiten, ungeeignete Arbeitsstelle, erschwerte soziale Integration, usw.). Der Workshop soll nun dazu dienen, die Erfahrungen möglichst vieler betroffener Akteure zu sammeln und Feststellungen sowie Handlungsempfehlungen zu formulieren.

6.3.2 Workshop

„Stellen Sie einen behinderten Mitarbeiter ein... nicht für Ihr gutes Gewissen, sondern für seine Kompetenzen!“

Der Workshop fand am 22. Mai 2013 im Eupener Zentrum für Förderpädagogik unter dem Motto „Stellen Sie einen behinderten Mitarbeiter ein... nicht für Ihr gutes Gewissen, sondern für seine Kompetenzen“ statt. Rund 30 Arbeitgeber, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter, Vertreter verschiedener Verbände und unterschiedlicher Dienste der öffentlichen Hand diskutierten mit Herrn Thierry Conrads, „aktiver Rolli“ und Gründer der erfolgreichen Vermittlungsplattform für Personen mit einer Behinderung „Wheelit.be“,

Herrn Frederic Storme, Präsident der „Fondation I See“, und Herrn Patrick Laschet, Direktor des Marienheims in Raeren und Arbeitgeber von mehreren Personen mit einer Behinderung.

Zunächst zeigten das Zentrum für Förderpädagogik (ZFP) und die Dienststelle für Personen mit Behinderung (DPB) den kurzen Film „**Sag niemals nie! Arbeitgeber, die neue Wege gehen**“, den sie mit Schülern des ZFP und deren Praktikumsgebern für die Veranstaltung gedreht hatten. Vor der Kamera berichteten alle von ihren positiven Erfahrungen. Hier sind einige Auszüge:



Guy Fickers, Technical Director bei Faymonville Trailers:

„Bei Faymonville beschäftigen wir schon seit über zehn Jahren insgesamt drei Personen mit Behinderung. Und diese Personen beschäftigen wir nicht nur aus sozialem Engagement, sondern sie sind auch aktiv im produzierenden Gewerbe. [...] Einer dieser drei ist sogar als unterstützender Zeichner für das technische Büro



Franz-Josef Marichal, Betriebsleiter Roma-Garden-Center:

Über seinen Praktikanten Thomas Taeter:

„Er kann anpacken! Er hat keine Angst vor der Arbeit. Wir haben ihn als vollwertigen Mitarbeiter einbezogen.“



Willy Heinzius, Schöffe der Gemeinde Büllingen:

Über einen Gemeindearbeiter:

„Ob Bernd heute mit dem einen oder morgen mit dem anderen zusammenarbeitet, hört man bei ihm eigentlich keine Probleme. Und wenn man ihn fragt, sagt er ganz klar, dass die Arbeit ihm gefällt und er hat bis heute nicht ein Prozent in seinem Arbeitseifer und seiner Begeisterung nachgelassen.“



Franz-Josef Mertes, Betriebsleiter Sägewerk Mertes:

Über seinen Mitarbeiter Jérôme Lambertz:

„Jérôme hat eine Umschulung gemacht, die sehr positiv verlaufen ist. [...] Er war für das Lernen sehr bereit, ist immer pünktlich und freundlich. [...] So einen Arbeiter kann sich jeder wünschen, so einen findet man nicht jedes Mal. Da könnte man auch gesunde Leute haben, die nicht behindert sind: Ich kann garantieren, dass ich nicht so einen guten Arbeiter hätte wie Jérôme. Er macht seines, was er kann, perfekt. Es gibt Sachen, die er nicht machen kann. Das ist auch egal. Was er macht, das macht er richtig.“

Aline Siegers, Praktikantin bei Ephata Eupen:

„Es macht mir Spaß, immer hier anzukommen, zu arbeiten. Und ich gehe immer mit einem Lächeln und mit guter Laune nach Hause. Das sagen meine Eltern auch. Das ist das wichtigste für mich.“



Joel Vanaschen, Praktikant im Seniorenheim „Golden Morgen“:

„Mir macht die Arbeit viel Spaß hier. Mein Wunsch für die Zukunft wäre, dass ich hier weiter arbeiten könnte.“



Denise Rennertz, Sozialarbeiterin und Integrationsberaterin im ZFP:

„Viele Schüler haben wirklich den Wunsch, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu arbeiten und sie haben auch die Fähigkeiten dazu. Ich arbeite mit den Schülern nach der Methode der persönlichen Zukunftsplanung. [...] Es ist wichtig, dass die Schüler über sich selbst nachdenken, dass sie über ihre Fähigkeiten nachdenken, aber auch über ihre Schwächen. Bevor ein Schüler ins Praktikum geht, findet grundsätzlich immer eine Vorstellung statt, d.h. ich gehe mit dem Schüler in den Betrieb und wir reden über die Schwächen und über die Stärken vor allen Dingen. Und auch darüber, was der Schüler braucht, um sich gut zu fühlen und gute Arbeit zu machen. [...]

Eigentlich ist es der Schüler, der nach den vier Wochen Praktikum überzeugt hat. Es ist meistens eine sehr positive Erfahrung für die Unternehmen.“



Gabriele Fettweis, Mitarbeiterin des Start Service der DPB:

„Unser Ziel ist es, dass sowohl der Betrieb die Person findet, die zu seinem Team passt, die die Fähigkeiten hat, die der Betrieb einsetzen kann, als auch dass die Person sich entwickeln kann, die Arbeit macht, die ihr Spaß macht und in der sie auch ihre berufliche Zukunft sehen kann.“

Mehr als 300 Betriebe sind schon dabei und Sie?

Der Film steht auf Anfrage beim ZFP, bei der DPB und beim WSR zur Verfügung.

Nach der kurzen Filmvorführung stellte Herr Thierry Conrads sich und seine Internetplattform „Wheelit.be“ vor. Daraufhin folgte eine spontane und offene Diskussion, anlässlich derer u.a. folgende Punkte besprochen wurden:

STICHWORT

Thierry Conrads, der Gründer von Wheelit.be, bezeichnet sich selbst als einen „aktiven Rolli“. Die Tatsache, dass er seit einem Unfall in seiner Kindheit im Rollstuhl sitzt, hat nichts an seinem Traum, Toningenieur zu werden, geändert. Nach einer erfolgreichen Karriere als solcher, seiner Mitarbeit bei der Verfassung des „Guide du chaisard“⁸² und vor allem aufgrund seiner reichen Lebenserfahrung entscheidet er sich für einen Karrierewechsel mit einem neuen Ziel: arbeitswillige Personen mit einer Behinderung mit Arbeitgebern in Verbindung zu bringen und ihnen die typischen Stolpersteine, mit denen sie bei der Bewerbung bzw. der Rekrutierung konfrontiert werden können, aus dem Weg zu räumen.

So entstand 2008 die Internetplattform **„Wheelit.be“**, ein wertvolles Instrument für die **Vermittlung von motivierten Personen mit einer Behinderung**. In anderthalb Jahren wurden bereits 840 Lebensläufe von Personen mit einer Behinderung und 345 Stellenanzeigen von abonnierten Arbeitgebern auf Wheelit.be veröffentlicht. Zurzeit enthält die Plattform 330 Lebensläufe, die von den 258 abonnierten Arbeitgebern konsultiert werden können.

Thierry Conrads und sein Team bieten ebenfalls **Coachings für behinderte Bewerber/innen** an. Typische Fragen und Ängste sind z.B.:

- Was kann ich tun? Und was möchte ich tun?
- Muss ich meine Behinderung auf meinem Lebenslauf erwähnen?
- Wenn ja, wie?
- Wie muss ich mit dem Arbeitgeber umgehen?
- Wie muss ich mit meinen Kollegen umgehen?

Das Coaching besteht darin, den Bewerbern beizubringen, wie sie sich positiv zur Geltung bringen können. So wird der Gesichtspunkt „Wegen meiner Behinderung kann ich das nicht mehr...“ umgewandelt in „Dank meiner Behinderung kann ich jetzt...“.

Auch bietet Wheelit **Schulungen für Arbeitgeber und für zukünftige, aber auch aktuelle Kollegen von Mitarbeiter(inne)n mit einer Behinderung** an. Hier werden z.B. folgende Fragen diskutiert:

- Was bedeutet „Behinderung“ für mich?
- Wie muss ich mit dem/r Bewerber/in oder dem/r Kollegen/in mit Behinderung umgehen?

⁸² Wörtliche Übersetzung : « der Rolli-Führer». « Le guide du chaisard » ist ein umfassendes Vademekum für Rollstuhlfahrer, das in rund zwanzig Kapiteln praktische und technische Tipps und Tricks, nützliche Adressen, usw. liefert.

- Soll ich ihm/ihr meine Hilfe anbieten? Und wie?
- Wie kann man eine gute „Team-Stimmung“ schaffen, in der alle sich wohl fühlen?

Dank der Internetplattform und der verschiedenen, auf die einzelnen Fälle und Personen zugeschnittenen Beratungsangebote hat das Team von Wheelit die Einstellung von zahlreichen Personen mit einer Behinderung ermöglicht. Dadurch trägt Wheelit auch dazu bei, motivierten Personen mit einer Behinderung mehr Profil, Glaubwürdigkeit und Selbstbewusstsein zu geben und ein gewisses Umdenken auf dem Arbeitsmarkt auf den Weg zu bringen.

Angesichts des Erfolges von Wheelit.be möchte Thierry Conrads nun seine Plattform weiter entwickeln, u.a. auch in der deutschsprachigen Gemeinschaft.

Mehr Informationen? www.wheelit.be



Herr Thierry Conrads (links) berichtete von seiner persönlichen Erfahrung, aber auch von der positiven Erfahrung anderer, wie Behinderung und Arbeit in Einklang gebracht werden können. (Photo: GrenzEcho)

STICHWORT **KOMPETENZEN**

„Stellen Sie einen behinderten Mitarbeiter ein... nicht für Ihr gutes Gewissen, sondern für seine Kompetenzen“

Der Leitgedanke des Workshops wurde nicht zufällig ausgesucht. Bei der Einstellung einer Person mit Behinderung geht es nämlich nicht (nur) um eine soziale Tat, sondern vor allem auch um eine kluge wirtschaftliche Entscheidung. Der allgemeine Fachkräftemangel führt heute dazu, dass die Kompetenzen auch dort gesucht werden müssen, wo man sie nicht unbedingt erwartet. **Personen mit einer Behinderung verstecken oft zahlreiche ungenutzte**

und deswegen für den Arbeitsmarkt nicht verfügbare Kompetenzen. Dies hat vor allem zwei Gründe:

- Noch heute gehen manche davon aus, dass Personen mit einer körperlichen Behinderung auch mentale Probleme haben. Dies ist verstärkt der Fall bei Personen, die an einer Sprachstörung leiden. Ebenso denkt man fälschlicherweise, dass Personen mit einer geistigen Behinderung überhaupt keine Fähigkeiten haben.
- Personen mit einer Behinderung schrecken oft davor zurück, sich für eine Stelle zu bewerben, sei es aus Angst, nicht ernst genommen zu werden, oder weil sie nicht wissen, ob und wie sie ihre Behinderung erwähnen müssen.

Trotz alledem sind diese Kompetenzen vorhanden und kämen bei einer Einstellung sowohl der Person selbst als auch dem potenziellen Arbeitgeber zugute. Dies gilt umso mehr, als dass Personen mit einer Behinderung fast immer Fertigkeiten in anderen Bereichen entwickeln, um ihre körperlichen und/oder sensorischen Defizite aufzuwiegen, oder um einfach mit ihrer (manchmal neuen) Situation zurechtzukommen.

Beispiele:

- Sehbehinderte Personen entwickeln oft einen sehr guten Gehörsinn. Sie verfügen außerdem oft über ein gutes Gedächtnis, weil es ihnen hilft, im Alltag selbständiger zurechtzukommen.
- Rollstuhlfahrer entwickeln häufig einen sehr pragmatischen Sinn, um sich das Leben so gut es geht zu vereinfachen und unnötige „Fahrstrecken“ oder Umwege zu vermeiden.
- Personen, die jeden Tag viele Medikamente einnehmen müssen, sind oft zwangsläufig sehr pünktlich und organisiert.
- Personen, die an Autismus leiden, entwickeln oft außergewöhnliche geistige Fähigkeiten:
 - beeindruckendes visuelles Gedächtnis
 - schnelle Lösung von komplexen Kopfrechnungen
 - große Fähigkeit, mehrmals eine exakte Reproduktion von einem Modell herzustellen, oder umgekehrt, einen Fehler/einen Unterschied in einer Serie zu entdecken.

Solche Fertigkeiten, die bei Nicht-Behinderten vielleicht seltener oder nicht so ausgeprägt sind, stellen für diese Personen einen Mehrwert und somit einen beträchtlichen Trumpf dar. **Die ursprünglichen Kompetenzen und die aufgrund der Behinderung zusätzlich angeeigneten Fertigkeiten bieten einem Unternehmen ein vielfältiges und wertvolles Talent.**

Das Prinzip, dass die Kompetenz der erste Grund für jede Einstellung ist, erscheint zwar selbstverständlich, ist hier jedoch noch wesentlicher.

Folgende Vorgehensweisen sind nämlich zum Scheitern verurteilt:

- ❌ Eine Person mit einer Behinderung einzustellen, um von finanziellen Hilfen oder vorteilhaften Maßnahmen zu profitieren.
- ❌ Eine Person mit einer Behinderung aus sozialen oder „karitativen“ Gründen einzustellen.
- ❌ Eine Person mit einer Behinderung einzustellen, um vorgeschriebene Quoten zu erreichen.

Die Logik muss hingegen umgekehrt werden:

- ✅ Ich stelle eine Person mit einer Behinderung ein, weil ihr Profil und ihre Kompetenzen dem entsprechen, was ich für mein Unternehmen brauche. Damit alles gut läuft, kann ich bestimmte Hilfen in Anspruch nehmen, um z.B. den Arbeitsplatz des neuen Mitarbeiters bestmöglich anzupassen.
- ✅ Ich stelle eine Person mit einer Behinderung ein, weil ihr Profil und ihre Kompetenzen dem entsprechen, was ich für mein Unternehmen brauche. Gleichzeitig ist das eine positive soziale Tat.
- ✅ Bin ich verpflichtet, eine gewisse Anzahl Personen mit einer Behinderung einzustellen? Dann suche ich zumindest diejenigen aus, die meinem Unternehmen aufgrund ihrer Kompetenzen und Qualifikationen einen Mehrwert bringen können.

NENNENSWERTES BEISPIEL

Unsere taube Kollegin schreibt die Sitzungsprotokolle!

Thierry Conrads berichtete von der positiven Erfahrung eines Arbeitgebers:

„Eine neue Mitarbeiterin wurde eingestellt, um die Sitzungsprotokolle zu schreiben. Da sie taub ist, liest sie von den Lippen ab. Deshalb müssen sich nun alle Sitzungsteilnehmer bemühen, die Sitzungen ausreichend vorzubereiten und nur das Nötigste kurz und klar zu formulieren. Damit die Protokollantin dem Gespräch folgen kann, wird den Intervenienten abwechselnd ein Bällchen zugeworfen: Wer den Ball hat, darf sprechen. Die anderen müssen schweigen... die Protokollantin „hört“ sie sowieso nicht! Auf diese Weise darf auch nicht mehr unangemeldet unterbrochen oder durcheinander diskutiert werden. Seitdem sind unsere Versammlungen viel effizienter: Sitzungen, die früher zwei Stunden dauerten, sind jetzt in einer Dreiviertelstunde erledigt!“

NENNENSWERTES BEISPIEL

Unsere Mitarbeiter mit einer leichten geistigen Behinderung können sich besonders liebevoll und geduldig um unsere Senioren mit Demenz kümmern.



Herr Patrick Laschet, Direktor des Seniorenzentrums Marienheim in Raeren, berichtete anlässlich des Workshops von seinem Engagement und seiner Erfahrung als Arbeitgeber mehrerer Mitarbeiter und von Schülern mit einer Behinderung.

Er erklärte, dass die Einarbeitung der betroffenen Personen schon bei der Ausbildung beginne. Die Jugendlichen würden begleitet, so dass sie das erwünschte Niveau erreichen. Man dürfe jedoch nicht von ihnen erwarten, dass sie die gleichen Aufgaben erledigen wie alle anderen. Dies könne nämlich nicht gut funktionieren. **Deshalb versuche man, den Job auf jede einzelne Person zuzuschneiden, je nachdem was diese machen kann, aber auch machen will.** Für jede Person wird ein auf ihrer Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten zugeschnittener Arbeitsplan erstellt.

Man habe zum Beispiel festgestellt, dass sich Personen mit einer leichten geistigen Behinderung besonders liebevoll und geduldig um die Senioren mit Demenz kümmern können. Ihre besonderen affektiven Qualitäten und ihre große Geduld kommen einer solchen Aufgabe bestens zugute und werden sogar als beispielhaft angesehen.

Es sei aber nie in Frage gekommen, Personen mit einer Behinderung nur auf Grund ihrer Behinderung einzustellen. Man erwarte von ihnen, wie von jedem/r anderen, dass sie eine Arbeit von guter Qualität machen und sich ihren Lohn „verdienen“. Diese Zielsetzung sei auch für die betroffene Person selbst stimulierend.

Genauso wichtig wie die Begleitung der betroffenen Personen seien die Schulungen für das Personal, um gewisse Ängste abzubauen und zusammen mit den behinderten Mitarbeitern ein gutes Team zu bilden. Im Marienheim seien die behinderten Kollegen/innen vollkommen im Team integriert und würden eine tolle Arbeit leisten.

BEDARFSMAßNAHMEN

- Die Arbeitgeber aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor für die wirtschaftlichen Vorteile der Diversität **sensibilisieren**. Ein vielfältiges Personal bedeutet auch vielfältigere Kompetenzen, Gesichtspunkte, Ideen und Lösungsvorschläge.
- Die Ängste und die Verlegenheit ablegen, die gegenüber Personen mit einer Behinderung auftreten können. **Schulungen, Coachings und Rollenspiele** für den Arbeitgeber und das Personal sind besonders effizient, um besser und unbefangener miteinander umgehen zu können und ein solides Team zu bilden.
- Die Ausbildung bzw. der **Zugang zur Ausbildung** muss eine Priorität darstellen. Dabei geht es sowohl um ausreichende Kapazitäten in den Aus- und Weiterbildungsangeboten als auch um den eigentlichen behindertengerechten Zugang zu den Infrastrukturen sowie um das geeignete Begleitpersonal.
- Den Arbeitgebern aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor, die Personen mit einer Behinderung beschäftigen, eine ausgebildete **Begleit- und Beratungsperson** zur Verfügung stellen. Diese Person würde für alle Personalmitglieder (Arbeitgeber sowie behinderte und nicht-behinderte Mitarbeiter) als direkter Ansprechpartner bei Fragen und eventuellen Schwierigkeiten fungieren, die die behinderten Kollegen direkt oder indirekt betreffen. Sie könnte im Falle von Problemen die Vermittlerrolle übernehmen.
- Da kleinere Unternehmen es sich meistens nicht leisten können, speziell zu diesem Zweck eine zusätzliche Person einzustellen, bietet sich die Möglichkeit von **Kooperationen zwischen mehreren Unternehmen** an. Eine Begleitperson könnte somit für mehrere Betriebe und Einrichtungen zur Verfügung stehen.
- Im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Personen mit einer Behinderung stellt sich immer wieder die **Frage der Quoten bzw. der Pflicheinstellung von Personen mit einer Behinderung**. In manchen Ländern und sogar im belgischen föderalen öffentlichen Dienst existieren bereits verschiedene Quotensysteme, die unterschiedlich beurteilt werden. Auch wenn Quoten für sehr kontroverse Diskussionen sorgen, ist die Einführung eines vernünftigen und fairen Quotensystems vielleicht nicht von vornherein auszuschließen.

KERNAUSSAGEN AUS DEM WORKSHOP:

- Ich möchte, dass mein Arbeitgeber als erstes meine Kompetenzen sieht und nicht meine Behinderung... Letzteres ist Aufgabe meines Arztes!
- Meine Behinderung ist nicht meine Identität, sondern nur eine Schwierigkeit.
- Ich, als Person mit einer Behinderung, versuche immer, eine lockere Stimmung und gegenseitigen Respekt zu schaffen. Danach ist die Kommunikation viel einfacher und effizienter.
- Kurze Schulungen für Arbeitgeber und Kollegen von Personen mit einer Behinderung führen oft dazu, dass alle sich miteinander wohl und unbefangen fühlen.

- Unsere Mitarbeiter mit einer leichten geistigen Behinderung können sich besonders liebevoll und geduldig um unsere Senioren mit Demenz kümmern.
- Jede Behinderung generiert entsprechende Fähigkeiten in anderen Bereichen... → die Kompetenzen + die besonderen Fähigkeiten = ein besonders interessantes „Paket“ für ein Unternehmen!

Die Tageszeitung der DG, das GrenzEcho, publizierte am 4. Juni 2013 einen Artikel zum Workshop (s. Anlage 1).

6.4 Frauen

6.4.1 Statistiken

Im Jahr 2011 machten Frauen 50,3% der Bevölkerung der DG aus, aber nur 45,7% aller Arbeitnehmer am Wohnort. Ihr Anteil an den beim Arbeitsamt der DG registrierten Arbeitslosen erreichte hingegen 52,5%.

DG (2011) ⁸³	Anteil Männer	Anteil Frauen
Einwohner	49,7%	50,3%
Arbeitnehmer am Wohnort	54,3%	45,7%
Arbeitslose	47,5%	52,5%

Quelle: DGSIE, ONSS-LSS, ADG

Die DG schneidet hier schlechter als die anderen Regionen Belgiens ab. Während die Frauen in der DG nur 45,7% aller Arbeitnehmer am Wohnort ausmachten, belief sich deren Anteil auf 46,6% in der Wallonie, 47,2% in Flandern und in ganz Belgien, und sogar auf 49,1% in Brüssel. Obwohl die Frauen in der Bevölkerung der DG eine (wenn auch knappe) Mehrheit stellen, sind sie auf dem Arbeitsmarkt unterrepräsentiert. Dies verdeutlichen die folgenden Zahlen:

DG (2011)	Männer	Frauen	Gesamt
Beschäftigungsrate	68,7%	55,9%	62,4%
Arbeitslosenrate	6,7%	9,5%	7,9%

Quelle: Steunpunt WSE, ADG

Im Jahr 2011 erreichte die Beschäftigungsrate in der DG 62,4%. Diese Quote ist zwischen den Geschlechtern jedoch ungleich aufgeteilt. Während Männer mit 68,7% eine eher gute Beschäftigungsrate aufwiesen, erreichte diejenige der Frauen nur 55,9%. Hier schnitt nur Flandern mit 61,8% besser ab (gegenüber 52,2% in der Wallonie und nur 43,6% in Brüssel). Die Arbeitslosenrate zeigt eine ähnliche Tendenz: Während die allgemeine Arbeitslosenquote der DG sich auf 7,9% belief, betrug die Rate der Männer 6,7% und die der Frauen 9,5%. Die Situation der Frauen auf dem Arbeitsmarkt der DG erweist sich somit schlechter als diejenige der Männer.

⁸³ Die Einwohner- und Arbeitslosenzahlen sind bis 2013 verfügbar. Da die Arbeitnehmerzahlen aber erst bis 2011 vorliegen, wird hier zwecks besserer Vergleichbarkeit für alle das Jahr 2011 aufgezeigt.

6.4.2 Workshop

Kind und Karriere? Na klar! – Erfolgsfaktor Vereinbarkeit: Win-Win-Potenziale für Unternehmen & Frauen

Der Workshop fand am 5. November 2013 in Form eines moderierten Rondtisches bei der Frauenliga unter dem Motto statt: „Kind und Karriere? Na klar!“.

Zunächst hieß Frau Andrea von den Driesch im Namen der Frauenliga die rund 20 Anwesenden willkommen, da der Workshop im Rahmen der „Caravelle der Frauenrechte“ der Frauenliga stattfand. Die „Caravelle“, eine mobile Begegnungsstätte, informierte vom 28. Oktober bis zum 8. November 2013 über die Frauenrechte. In diesen zwei Wochen fanden außerdem zahlreiche Veranstaltungen und Aktivitäten rund um das Thema Frauenrechte statt. Anschließend stellte Frau von den Driesch das ESF-geförderte FridA-Projekt der Frauenliga kurz vor, weil dessen Inhalt mit der WSR-Studie zur Diversität einhergeht.

STICHWORT FridA - Frauen in den Arbeitsmarkt



Die Frauenliga bietet im Rahmen der beruflichen Bildung das Projekt **FridA – Frauen in den Arbeitsmarkt** an. Es beinhaltet 3 Kursangebote, die sich an Frauen mit unterschiedlichen Profilen richten, um den (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern:

Start – Sprach- und Integrationstraining für Migrantinnen

Sprungbrett – Basistraining zur beruflichen Orientierung

Fit für den Job – Kompetenztraining für den beruflichen Wiedereinstieg

Das Projekt ist vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Arbeitsamt der DG anerkannt.

Mehr Informationen? www.frauenliga.be

Nach dieser Einleitung übernahm Frau Heike Verheggen, Moderatorin beim Belgischen Rundfunk (BRF), die Leitung der Diskussion. Zunächst fand jedoch eine Vorstellungsrunde der sieben Rondtischteilnehmerinnen statt:



Nathalie Klinkenberg

Geschäftsführerin der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Ostbelgiens VoG



Andrea von den Driesch

Mitarbeiterin des FridA-Projekts der Frauenliga



Mireille Schöffers

Verantwortliche für Frauenfragen bei der FGTB Eupen



Gitte Beaupain

Expertin bei genderatwork



Myriam Roosen

Gründerin des Unternehmens Emmer Service (Eupen)



Rosa Langer

Leiterin des Fachbereichs Personal und Organisation
im Ministerium der DG



Katharina Junglas

Unternehmensberaterin bei ac.consult

KERNAUSSAGEN AUS DEM RUNDTISCH

Als Einstieg in das Thema bat Frau Verheggen jede Teilnehmerin, den Satz

„Kind und Karriere funktioniert nur dann, wenn...“

zu vervollständigen. Dabei wurden folgende Aussagen formuliert:

„ ... wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen aktiv daran arbeiten.“

„ ... wenn die Gesellschaft akzeptiert, dass Kind und Karriere möglich ist.“

„ ... wenn Kinder und Vereinbarkeit auch für Männer Themen werden.“

„ ... wenn die Frauen sich im Voraus gut überlegt haben, was sie im Leben wollen.“

„ ... wenn die nötige Unterstützung auch im privaten Umfeld besteht.“

„ ... wenn man Kompetenzen vorzeigen kann. Erst dann kann man auch Ansprüche stellen.“

„ ... wenn die Rahmenbedingungen stimmen, u.a. Kinderbetreuung und Mobilität.“



Im Anschluss fanden ein Kurzinterview mit den sieben Teilnehmerinnen und eine allgemeine Diskussion statt. Bei diesem Austausch kamen einige Themen immer wieder zur Sprache. Die diesbezüglichen Aussagen haben wir unter folgenden „Stichwörtern“ zusammengefasst:

STICHWORT RAHMENBEDINGUNGEN

- Frauen haben viele Rechte erhalten, u.a. das Recht zu arbeiten. Fehlende Rahmenbedingungen erschweren jedoch die Umsetzung dieses Rechtes und/oder beschränken dessen Gültigkeit.
- Die Anzahl der Plätze in Kinderkrippen und bei Tagesmüttern in der DG ist vollkommen unzureichend. In 2015 werden 24 zusätzliche Kinderkrippenplätze in Sankt Vith zur Verfügung stehen. Jedoch besteht auch in anderen Gemeinden der DG ein großer Bedarf. Außerdem fehlt es – aufgrund schlechter Rahmenbedingungen – an Tagesmüttern. Dieser Beruf muss attraktiver gestaltet werden, u.a. indem das Statut für Tagesmütter verbessert und vervollständigt wird. Um die Nachfrage nach Kinderbetreuungsplätzen konkreter zu beziffern, wird zurzeit eine Bedarfsanalyse durchgeführt.
- Für viele Frauen, zum Beispiel alleinerziehende Mütter, ist es aus organisatorischen und/oder finanziellen Gründen nicht möglich, zu arbeiten oder sich zwecks Wiedereinstiegs weiterzubilden. Manchmal bleibt ihnen nur der Weg in die Arbeitslosigkeit. Das ist noch stärker der Fall bei Frauen, die keine Unterstützung in ihrem sozialen Umfeld finden.
- Mehr Flexibilität bzw. Spielraum in der Gesetzgebung würde es dem Arbeitgeber zudem erleichtern, dem Arbeitnehmer mehr Flexibilität anzubieten.

STICHWORT ORGANISATION

- Frauen müssen ihre Familiensituation im Vorfeld planen, und zwar nicht nur gut, sondern auch langfristig. Denn ständige Wechsel und Anpassungen der Arbeitszeiten sind für den Arbeitgeber nicht tragbar. Eine gute Organisation ist im privaten wie auch im beruflichen Bereich wichtig. Wenn der Arbeitgeber aufgrund persönlicher Probleme seiner Angestellten immer wieder zum Leittragenden wird, ist es auf Dauer für das Unternehmen nicht mehr zumutbar.
- Da der Trend immer mehr in Richtung Vereinbarkeit geht, müssen sich die Unternehmen entsprechend organisieren. Für kleine und mittlere Unternehmen ist dies jedoch aus zeitlichen und finanziellen Gründen oft schwierig. Hierzu müssen praktische, vom Arbeitgeber leicht zu nutzende Instrumente entwickelt werden.

STICHWÖRTER KOMPETENZEN – FACHKRÄFTEMANGEL – WIN-WIN

- Die Kompetenzen des Arbeitnehmers sind der entscheidende Faktor. Wenn ein Bewerber der Beste ist oder ein Mitarbeiter autonom und gut arbeitet, kann man eine gewisse Flexibilität an den Tag legen, um diesen für sich gewinnen bzw. halten zu können. Oft ist es schwieriger und kostspieliger, einen Ersatz zu finden und anzulernen, als den Bedürfnissen des Mitarbeiters entgegenzukommen. Heutzutage kann es sich ein Unternehmen nämlich nicht mehr leisten, Fachkräfte und Kompetenzen zu verlieren.
- Das Ganze kann aber nur nach dem System „Geben und Nehmen“ oder „win-win“ funktionieren. Arbeitnehmer und Arbeitgeber müssen beide einen Vorteil daraus ziehen können.
- Auch der Wiedereinstieg ist hier ein wichtiges Thema. Unternehmen sollten mehr in die Weiterbildung der Arbeitnehmer/Wiedereinsteiger investieren, damit diese die nötigen Kompetenzen gewinnen und behalten können.
- Ein Unternehmen, das die Kompetenzen in den Vordergrund stellt und dafür eine gewisse Flexibilität anbietet, ist für die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Fachkräfte attraktiver.
- Es ist zu beobachten, dass Unternehmen, die auf Flexibilität und Vereinbarkeit setzen, weniger unter Abwesenheiten und/oder Burnout ihrer Mitarbeiter und den damit verbundenen Kosten leiden.
- Damit Vereinbarkeit funktioniert, ist eine gute Kommunikation innerhalb des Unternehmens unabdingbar.

STICHWORT GESELLSCHAFTLICHE UND SOZIALE VERANTWORTUNG

- Es stimmt zwar, dass Frauen häufiger als Männer eine Laufbahnunterbrechung oder Arbeitszeitverringerung beantragen, aber Vereinbarkeit ist auch eine Männerfrage. Die Gesellschaft muss sich von diesen Stereotypen verabschieden, dass Elternurlaub Frauensache ist. Vereinbarkeit muss für alle Betroffenen zur Selbstverständlichkeit werden.
- Öffentliche Einrichtungen (wie zum Beispiel das Ministerium der DG) müssen ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Dies wird durch gesetzliche Bestimmungen erleichtert, die es öffentlichen Einrichtungen ermöglichen, familienfreundliche Arbeitszeiten zu gewähren. Dies wird auch oft genutzt, aber manchmal leider auch „ausgenutzt“. Und das kann zu äußerst komplizierten Situationen und Personalengpässen führen.
- Auch wenn es nicht gesetzlich – oder lediglich betriebsintern – vorgeschrieben ist, haben Privatunternehmen ebenfalls einer sozialen Verantwortung nachzukommen.

STICHWORT KIND UND KARRIERE ≠ KIND UND ARBEIT ≠ PRIVATLEBEN UND ARBEIT

- „Kind und Karriere“ erreicht zu haben, ist eine großartige Leistung, denn schon alleine „Kind und Arbeit“ vereinbaren zu können, stellt für viele Frauen eine große Herausforderung und Befriedigung zugleich dar.
- Vereinbarkeit betrifft nicht nur Familien mit Kindern: Auch aus ganz anderen Gründen können Frauen, aber natürlich auch Männer, eine Anpassung ihrer Arbeitszeit beantragen, zum Beispiel für die Pflege der Eltern oder die Umsetzung eines Privatprojektes. Einerseits muss zwar jeder sein Privatleben selbst organisieren, andererseits sollten aber Gesellschaft und Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass dies den Arbeitnehmern strukturell auch ermöglicht wird. Für kleinere Betriebe aus der Privatwirtschaft ist es jedoch nicht immer einfach, dies auch umzusetzen.



„Nach zweistündiger Debatte waren sich alle zumindest in einem Punkt einig: Es gibt noch viel zu tun.“, so auch das zutreffende Fazit des GrenzEcho-Artikels vom 9. November 2013 (siehe Anlage 3).

7. Zusammenfassung

Nach Erhebung und Auswertung oben stehender Daten stellte sich heraus, dass einige Statistiken, die der vorliegenden Analyse zugute gekommen wären, auf Ebene der DG fehlen. Besonders schwierig einzuschätzen ist die Situation der Personen mit einer Behinderung. Wie bereits erwähnt, wird diese Zielgruppe in keiner Statistik umfassend berücksichtigt, was eine genaue Auswertung unmöglich macht. Aufgrund der unterschiedlichen Datenquellen, auf die zwangsläufig zurückgegriffen werden musste, erwies sich der Vergleich zwischen den verschiedenen Zahlen manchmal ebenfalls als problematisch. Immerhin ermöglicht das vorliegende Datenmaterial einen Überblick über die Situation der vier Zielgruppen.

Die verschiedenen Statistiken bestätigen, dass die vier zwecks Untersuchung ausgewählten Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt tatsächlich unterrepräsentiert sind und mit zusätzlichen Hindernissen zu kämpfen haben. Eine Kopplung zwischen den verschiedenen Zahlen und dem „Baromètre de la diversité“ führt nämlich zu der Feststellung, dass die Zugehörigkeit zu einer der vier Zielgruppen die endgültige Entscheidung für die Einstellung der betroffenen Personen und somit den Zugang zum Arbeitsmarkt direkt oder indirekt beeinflussen kann.

Wissend, dass der Zugang zum Arbeitsmarkt einer der wichtigsten Schritte zur Integration, zum sozialen und wirtschaftlichen Wohlbefinden und zur Teilnahme an der Gesellschaft ist, erweisen sich Sensibilisierungs- und Unterstützungsmaßnahmen zur Integration dieser Personen in den Arbeitsmarkt als notwendig. Zu diesem Zweck wurde für jede Zielgruppenthematik ein Workshop organisiert. Anlässlich dieser Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen wurden die Problematik, aber auch Lösungsansätze und Best-Practice-Beispiele vorgestellt. Arbeitgeber, die Personen aus den vier Zielgruppen beschäftigen und dies als eine positive Erfahrung schätzen, lieferten ebenfalls ihren Beitrag dazu. Es wurden jedoch auch Schwierigkeiten genannt und diskutiert. Ziel der Workshops war es, der Öffentlichkeit und vor allem den Arbeitgebern aufzuzeigen, warum Diversität durch die Integration eines bestimmten Personenkreises einen Mehrwert sowohl für ihr Unternehmen als auch für die Gesellschaft darstellen kann.

Aus den vier Workshops geht hervor, dass die Kompetenzen der Personen immer die entscheidende Rolle spielen (sollten). Die Experten und Arbeitgeber waren sich einig, dass:

- gute Fachkräfte immer seltener werden,
- diese deshalb überall gesucht werden müssen, auch dort, wo man sie sonst nicht unbedingt erwartet hätte,
- man es sich deshalb nicht mehr leisten kann, sich die passenden Kompetenzen aufgrund irgendwelcher Ängste oder Vorurteile entgehen zu lassen, wenn man sie entdeckt hat,
- man gelegentlich flexibler werden muss, um diese Kompetenzen gewinnen, behalten und die Fachkräfte somit an das Unternehmen binden zu können.

Diversität im Unternehmen erweist sich als eine Herausforderung, führt aber fast immer zu einer Win-Win-Situation.

8. Handlungsempfehlungen

8.1 Für Arbeitgeber

- Die **soziale Verantwortung des Unternehmens** bewusst in den Vordergrund stellen, um die positiven Werte und somit ein **gutes Markenimage** des Unternehmens nach außen zu kehren. Ein Unternehmen, das für alle Formen der Diversität offen ist, zeigt nämlich ein facettenreiches Profil und genießt ein respektvolles, tolerantes und offenes Image. **Dies unterscheidet das Unternehmen stärker von der Konkurrenz.**
- Die regelmäßige **Konzertierung der Sozialpartner** organisieren.
- In jeder personalbezogenen Entscheidung immer **die Kompetenz der Person in den Mittelpunkt stellen.**
- Alle Akteure des Unternehmens, vom Chef bis zur Hilfskraft, einbeziehen und in das Diversitätsprogramm integrieren. Damit ein **Mentalitätswandel innerhalb des Betriebes** stattfinden kann, muss jeder wissen, dass Diversität ein wichtiger Wert des Betriebes ist.
- Externe **Beratung und Hilfe** anfordern. Es gibt nämlich verschiedene Maßnahmen, Hilfsmöglichkeiten und Zuschüsse für die Einstellung von Personen aus manchen Zielgruppen. Hierfür sind das Ministerium der DG und der **Berufserfahrungsfonds**⁸⁴ die richtigen Ansprechpartner.
- Rechtzeitig genug **eine Diagnose des Alters im Unternehmen** erstellen: Eine Alterspyramide nach Berufen und Funktionen ermöglicht eine optimale Vorbereitung der künftigen Renteneintritte, die frühzeitige Organisation der Kompetenzübertragungen und vermeidet somit den Verlust von Erfahrungen und Kompetenzen.⁸⁵
- Eine **Kosten/Nutzen-Analyse** für vorgesehene Diversitätsmaßnahmen im Unternehmen durchführen. Bei solchen Analysen zeigt sich meistens, dass Diversität und Flexibilität eine rentable Investition und im Endeffekt billiger sind, als Fachkräftemangel und wiederholte Abwesenheiten.
- Einen **Diversitätsplan** mit konkreten Zielen und Maßnahmen im Voraus erstellen. Im Rahmen der Möglichkeiten kann hierzu ein Diversitätsmanager eingesetzt werden. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können Diversitätspläne erfolgreich durchführen.⁸⁶
- Eine **Check-Liste der Diversität** im eigenen Unternehmen als erste Etappe des Diversitätsplans erstellen.⁸⁷

⁸⁴ http://www.dglive.be/PortalData/2/Resources/downloads/wirtschaft/Berufserfahrungsfonds_Flyer_D.pdf

⁸⁵ EGID und HEC-Ulg-Wissenschaftler haben einen Leitfaden zur „Selbstdiagnose“ des eigenen Unternehmens in Fragen des Altersmanagements erstellt: „Guide d’auto-diagnostic pour une gestion des ressources humaines et des compétences tenant compte des âges“, von A. Dieu, M. Maréchal, F. Pironet und D. Randahxe.

⁸⁶ Siehe Kapitel 4.4. *Diversität in KMU*, und die Broschüre der Europäischen Kommission „La diversité au travail: Guide à l’intention des PME“.

⁸⁷ Der Föderale öffentliche Dienste (FÖD) Personal und Organisation hat einen Leitfaden zur Durchführung von Diversitätsmaßnahmen erstellt. Auf Seite 91 bis 94 findet man eine Check-Liste der Diversität. Den Leitfaden finden Sie unter http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr_tcm119-107375.pdf.

- Eine **gute Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens** entwickeln. Hierfür sind interne Schulungen oder Diskussionsrunden für das Personal besonders angebracht. Diese ermöglichen es den Mitarbeitern, sich auszudrücken, eventuelle Ängste und/oder Vorurteile zu beseitigen, neue Kollegen zu empfangen und kennenzulernen sowie einen guten Teamgeist zu entwickeln.
- Die **Rekrutierungskanäle erweitern, um neue „unerwartete“ Talente zu entdecken** und sich anderen Profilen zu öffnen. So sind zum Beispiel bei der Dienststelle für Personen mit Behinderung der DG (DPB) viele Personen eingetragen, die kompetent und arbeitswillig sind. Hierfür müssen aber jegliche Stereotype und Vorurteile beiseite gelegt werden.
- Als Arbeitgeber auf Diversität setzen, ist **nicht nur eine soziale Tat, sondern auch eine kluge wirtschaftliche Entscheidung**.
- Den Mitarbeitern mehr Flexibilität anbieten, damit sie bei der Arbeit motivierter und effizienter sind. **Flexibilität ist außerdem das beste Instrument gegen Abwesenheiten**.
- Dem Personal Möglichkeiten zur **besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf** anbieten, was zahlreiche Vorteile bringt: weniger Abwesenheiten, einen größeren Einsatz und eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter sowie ein besseres Image des Unternehmens als Arbeitgeber.
- Dem Personal **gute Arbeitsbedingungen** und **einen angenehmen und geeigneten Arbeitsplatz** anbieten. Diese binden die Mitarbeiter an das Unternehmen.
- **Heterogene Teams und Entscheidungsgremien** bilden. Diese schaffen mehr Kreativität, Flexibilität und Effizienz. Außerdem spiegelt eine vielfältige Belegschaft die immer vielfältigere Kundschaft wider.
- **Netzwerke und Partnerschaften** (mit Arbeitgebern, Sozialpartnern, den zuständigen Entscheidungsträgern, usw.) zur einfacheren Umsetzung von Diversitätszielen schaffen.
- **Weiterbildungsmöglichkeiten** für die Mitarbeiter anbieten.
- Immer **„win-win“** denken. Wenn ein (neuer) Mitarbeiter sich an das Unternehmen anpassen muss, so sollte sich der Arbeitgeber ebenfalls anpassen können, um kompetente Fachkräfte zu gewinnen oder zu halten bzw. zu binden. So wirken eventuelle Anpassungen der Arbeitszeit, -bedingungen, des Arbeitsplatzes oder Weiterbildungsangebote auf die Mitarbeiter hilfreich/erleichternd und motivierend.
- **Proaktiv handeln anstatt reaktiv reagieren müssen**, wenn schon Probleme vorhanden sind.
- Nicht vergessen, dass der demographische und soziale Druck **die Beteiligung eines jeden Einzelnen am Arbeitsmarkt** notwendig macht. Diversität ist eine der Lösungen gegen den immer größer werdenden Fachkräftemangel.
- Mehr als 20 Mitarbeiter? Dann findet **das kollektive Arbeitsabkommen 104** („KAA 104“) Anwendung. Dieses schreibt allen Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten vor, einen Plan für die Beschäftigung ihrer Mitarbeiter ab 45 Jahre zu erstellen.⁸⁸

⁸⁸ Wissenschaftler aus HEC-Ulg haben einen Leitfaden zur Umsetzung des KAA 104 für Arbeitgeber verfasst: „Guide pour la mise en oeuvre de la convention collective 104“, von Annie Cornet und David Randaxhe.

8.2 Für Entscheidungsträger

- Die **soziale Verantwortung der Unternehmen fördern, anerkennen und würdigen**, zum Beispiel durch eine Diversitäts-Charta, ein Diversitäts-Label, o.ä.
- **Sensibilisierungskampagnen** für mehr Diversität auf dem Arbeitsmarkt entwickeln, u.a. für Arbeitgeber.
- **Netzwerke zur Förderung der Diversität** gründen (mit Arbeitgebern, Sozialpartnern, zuständigen Entscheidungsträgern, usw.). Eine Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, öffentlicher Hand und Ausbildungsträgern erweist sich ebenfalls als notwendig, um die Sektoren und Berufe zu identifizieren, in denen ein Fachkräftemangel besteht, und entsprechende Ausbildungen und Maßnahmen auf die Beine zu stellen.
- Maßnahmen und Beihilfen zur **Unterstützung der Arbeitgeber**, die in Diversität investieren, entwickeln und auf breiter Ebene bekannt machen.
- Die **Anerkennung der ausländischen Diplome und der erworbenen Kompetenzen** vereinfachen bzw. ermöglichen.
- Die regelmäßige **Konzertierung mit den Sozialpartnern** bzgl. Diversitätsfragen gewährleisten.
- Mehr **Flexibilität in der Arbeitsgesetzgebung** schaffen, damit die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern mehr Flexibilität anbieten können (z.B. in Fragen von Stundenplänen, Entlohnung oder Sachleistungen).
- Praktische und einfache **Instrumente für Arbeitgeber entwickeln**, um sie zu veranlassen, in Diversität zu investieren (z.B. Diversitätscoach, Diversitätspläne, usw.)
- Ausreichende und angepasste **Aus- und Weiterbildungsangebote** für die „schwächeren“ Zielgruppen schaffen.
- Ausreichende **Kinderkrippenplätze** in allen neun DG-Gemeinden schaffen.
- **Grundkenntnisse der Diversität** im Allgemeinen und insbesondere auf dem Arbeitsmarkt in die Schul- und Studienprogramme einführen.
- Eine „**Wheelit-Plattform**“ (s. Seite 71) in der DG gründen.

Tabellenverzeichnis

SEITE 43: ARBEITSLOSENRATE PRO ALTERSGRUPPE IN DER DG (2013)

SEITE 54: DG-EINWOHNER NACH NATIONALITÄT AM 01.01.2013

SEITE 55: DG-EINWOHNER UND –ARBEITSLOSE NACH NATIONALITÄT (2013)

SEITE 78: DG-EINWOHNER, -ARBEITNEHMER UND –ARBEITSLOSE: ANTEIL MÄNNER UND FRAUEN (2011)

SEITE 78: DG-BESCHÄFTIGUNGSRATE UND –ARBEITSLOSENRATE: ANTEIL MÄNNER UND FRAUEN (2011)

Abbildungsverzeichnis

SEITE 7: DAS KONZEPT DIVERSITÄT

SEITE 13: WIRTSCHAFTLICHES UND SOZIALES ANLIEGEN DER DIVERSITÄT AUF DEM ARBEITSMARKT

SEITE 15: VON DISKRIMINIERUNGSBEKÄMPFUNG BIS ZU DIVERSITÄTSFÖRDERUNG

SEITE 16: DIE SOZIALE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN

SEITE 44: BESCHÄFTIGUNGSRATE IN DER DG (2011)

SEITE 67: MAßNAHMEN DES START-SERVICE DER DPB (2013)

Abkürzungsverzeichnis

ADG	Arbeitsamt der DG
DG	Deutschsprachige Gemeinschaft
DPB	Dienststelle für Personen mit Behinderung
DSBE	Dienst für sozialberufliche Eingliederung
EGID	Forschungszentrum « Etudes sur le genre et la diversité en gestion »
FÖD	Föderaler Öffentlicher Dienst
IHK	Industrie- und Handelskammer
LPA/ONP	Landespensionsamt/Office National des Pensions
MDG	Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft
ÖSHZ	Öffentliches Sozialhilfezentrum
REK	Regionales Entwicklungskonzept
RESI	Arbeitsgruppe Integration und Solidarität
WSR	Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft
ZFP	Zentrum für Förderpädagogik

Bibliographie

Literatur

- Abedinaj, Luan: Comment les entreprises gèrent-elles la diversité à travers des pratiques de GRH? Etude de cas. Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en politique économique et sociale à la Faculté Ouverte de Politique Economique et Sociale (FOPES - UCL). Juin 2012.
- Banque nationale de Belgique (Hrsg.) : Revue économique – L'insertion des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail. Bruxelles , 2012.
- Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.): Vielfalt als Chance 2008. Köln/Berlin 2008.
- Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (Hrsg.): Discriminations sur le marché de l'emploi – De quoi s'agit-il ? Comment réagir ? Informations et conseils pratiques. Bruxelles 2009.
- Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme ; Business & Society Belgium (Hrsg.) : L'entreprise & la diversité – Quelles mises en pratique? Bruxelles 2006.
- Commission Européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des Chances (Hrsg.): Aperçu des initiatives pour la promotion de la diversité sur le marché belge de l'emploi. Bruxelles 2006.
- Commission Européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des Chances (Hrsg.): Coûts et avantages de la diversité. Bruxelles, 2003
- Conseil Supérieur de l'Emploi (Hrsg.): Rapport 2012, Bruxelles, Juin 2012.
- Conseil des technologies de l'informatique et des communications (CTIC) (Hrsg.): La diversité – Un avantage concurrentiel : répercussions sur la marché du travail en TIC. Ottawa 2007.
- Cornet, Annie ; Warland, Philippe: La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations – Guide pratique. Université de Liège (Hrsg.), Liège 2008.
- Cornet, Annie ; Warland, Philippe: Gestion de la diversité des ressources humaines – Guide pratique 2eme édition. Université de Liège (Hrsg.), Liège 2010.
- Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (Hrsg.): Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. 2005.
- Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung und soziale Angelegenheiten (Hrsg.): Coûts et avantages de la diversité – Etudes des méthodes et des indicateurs du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises. Kent 2003.
- Europäische Kommission - Beschäftigung, Soziales und Integration (Hrsg.): Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit – Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU. 2011.
- Europäische Kommission – Generaldirektion für Justiz (Hrsg.): Progress on equality between women and men in 2011 – A Europe 2020 initiative. Luxemburg 2012.
- European Telecommunications Network Operators Association (ETNO); European trade union federation for skills and services (UNI europa) (Hrsg.): Diversity at work – La

diversité au travail – Etudes des bonnes pratiques d'entreprises dans le secteur des télécommunications. 2006

- Förderlader Öffentlicher Dienst Beschäftigung, Arbeit und Sozialkonzertierung (Hrsg.): L'immigration en Belgique: Effectifs, mouvements et marché du travail. Bruxelles 2009.
- Förderlader Öffentlicher Dienst Beschäftigung, Arbeit und Sozialkonzertierung (Hrsg.): Monitoring socio-économique. Bruxelles, 2013.
- Fondation Roi Baudouin; Migration Policy Group Hrsg.): Comment les immigrés vivent-ils l'expérience de l'intégration dans 15 villes européennes. Bruxelles 2012.
- Generations and gender Programme Belgium (GGP) (Hrsg.) : La participation des femmes peu qualifiées au marché du travail après la naissance d'un enfant : Conceptions de la vie familiale différenciées et recours inégal aux services de garde d'enfants en Belgique. Bruxelles, 2012.
- IMS-Entreprendre pour la cité (Hrsg.) : Les stéréotypes sur le genre : Comprendre et agir – Guide pratique. Paris, 2012.
- Institut canadien des comptables agréés (Hrsg.): Cahier d'information sur la diversité – Questions que les administrateurs devraient poser. Toronto 2010.
- Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) et Centre Metices (ULB)(Hrsg.) : Etude sur la discrimination en Belgique et en Wallonie : Analyse des positions sur le marché du travail selon le genre et la nationalité. 2012
- Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) (Hrsg.) : Working paper – Préjugés et fausses idées reçues sur l'immigration et les immigrés, vecteurs de discrimination en matière d'accès à l'emploi. 2013.
- MacKinsey&Company (Hrsg.): Vielfalt siegt! Warum *diverse* Unternehmen mehr leisten. Köln 2011.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Diversity-Management in Nordrhein-Westfalen – Vorteil durch Vielfalt. Dortmund 2007.
- Oberösterreichischer Arbeitskammer; Wirtschaftskammer und Regionalmanagement (Hrsg.): Vielfalt schätzen, Vielfalt nutzen – Vielfalt verbindet: Oberösterreich hat viele Geschichten. 2011
- Rapport présenté par le groupe financier RBC à la 10eme Conférence internationale Metropolis de Toronto: L'avantage de la diversité: L'économie du Canada au XXIe Siècle. Octobre 2005.
- Region de Bruxelles-Capitale – Pacte Territorial pour l'Emploi (Hrsg.): La diversité sur le marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale. Bruxelles 2008.
- Region de Bruxelles-Capitale – Pacte Territorial pour l'Emploi (Hrsg.): Prêt pour la diversité dans votre entreprise! Bruxelles 2010.
- SPD-Bundestagsfraktion (Hrsg.): Von Antidiskriminierung zu Diversity – Das AGG und die Chancen der Vielfalt. Berlin 2007.
- Stadt Eupen, Dienst für Erstempfang von Asylbewerbern und anerkannten Flüchtlingen (Hrsg.): Migration in Eupen/Belgien: Fakten und Zahlen – Ein Leitfaden zu Information und Verständnis. 2. Auflage. Eupen 2011

- Unité de recherches EGiD (HEC-ULg): Etude sur le Genre et la Diversité en Gestion (Hrsg.): Diversité et RH: Bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger. Liège 2007.
- Unité de recherches EGiD (HEC-ULg): La gestion des âges en entreprise – Guide d'auto-diagnostic pour une gestion des ressources humaines et des compétences tenant compte des âges. Liège, 2013.
- Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille (Université Paul Cézanne – Institut d'administration des entreprises) (Hrsg.): Diversité culturelle : Du conflit à l'avantage compétitif? Aix-en-Provence 2005.
- Université Paris-Dauphine – MBA Management des Ressources Humaines (Hrsg.): De la non-discrimination à la promotion de la diversité : Quels enjeux, quels outils? Paris 2007.
- Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) (Hrsg.): Kansengroepen in Kaart – Allochtonen op de vlaamse arbeidsmarkt. 2de editie. Brussel 2012.

Websites

www.awiph.be

www.diversite.be

www.egalite.cfwb.be

www.fecri.be

www.cripel.be

www.fecri.be/temp/crvi.html

www.dpb.be

www.egid.hec.ulg.ac.be

www.felink.be

www.iehf.be

rse.wallonie.be

www.selor.be

www.emploi.belgique.be

www.labelegalitediversite.be

www.leforem.be

www.pourladiversite.be

www.handicap.fgov.be

www.stop-discrimination.org

www.parisdiversite.fr

www.ilo.org/gender

Mitglieder des Begleitausschusses

CONSTANTINIDIS Christina	CRP Henri Tudor Luxemburg
CORNET Annie	HEC/ULg – EGID
DESPINEUX Bernd	Präsident des WSR
FETTWEISS Gabriele	DPB
HANUSCHK Aurelie	DSBE – ÖSHZ Bülligen-Bütgenbach
HEYEN Wilfried	ESF-Verwaltungsbehörde
KLINGES Volker	WSR (Aved)
LENTZ Christiane	ADG
MARCHAL Céline	Kabinett Minister Oliver Paasch
MATHIEU Caroline	WSR (Projektleiterin)
MATHIEU Stephan	WSR (Ratssekretär)
MAYSTADT Isabelle	Kabinett Minister Harald Mollers
MICHELS Cynthia	MDG – Fachbereich Beschäftigung
RAHIER Renaud	WSR (FGTB)
RENNERTZ Denise	ZFP
SCHRÖDER-CAMPIONI Irene	WSR (CGSLB)
VANDERKAM Michel	Zentrum für Chancengleichheit
VON DEN DRIESCH Andrea	Frauenliga
WAHLE Gisela	RESI
ZIMMERMANN Anneliese	WSR (Anikos)

Anlagen

ANLAGE 1: GrenzEcho-Artikel (04/06/13): Wichtig ist vor allem die Qualifikation – Studie des Wirtschafts- und Sozialrates zur Diversität auf dem Arbeitsmarkt

ANLAGE 2: GrenzEcho-Kommentar (09/11/13): Kind und Karriere bei der Frau – Wird die Sache „hochgespielt“?

ANLAGE 3: GrenzEcho-Artikel (09/11/13): Kind und Karriere?

DG: Studie des Wirtschafts- und Sozialrates zur Diversität auf dem Arbeitsmarkt

Wichtig ist vor allem die Qualifikation

Von Elli Brandt

Fachkräfte sind Mangelware auf dem Arbeitsmarkt. Darum heißt es, neue Ressourcen erschließen. Helfen soll die Studie „Diversität auf dem Arbeitsmarkt als Chance für die Wirtschaft in der DG“.

Die theoretische Phase dieser Untersuchung, die vom Europäischen Sozialfonds mitgetragen wird, hat der Wirtschafts- und Sozialrat der DG (WSR) bereits abgeschlossen.

Jetzt wird es konkret.

Arbeitgeber und eine bisher verkannte Klientel von Arbeitsuchenden werden zusammengebracht.

Vor zwei Wochen fand im Zentrum für Förderpädagogik in Eupen der erste Workshop statt. Eingeladen waren Unternehmer, Vertreter des Arbeitsamts und des Arbeitgeberverbandes, Vertreterinnen der Frauenliga, der Dienststelle für Personen mit einer Behinderung und Dozenten der Universität Lüttich, deren Fachgebiet die Diversität auf dem Arbeitsmarkt ist.

Menschen, die gerne arbeiten würden, sich jedoch nicht trauen, nach vorne zu treten, gibt es in großer Zahl. Sie schreiben keine Bewerbungen, da sie nicht wissen, ob sie erwünscht sind. Die einen meinen, sie seien vielleicht zu jung, die anderen fürchten, zu alt zu sein. Auch Ausländer und Frauen trauen sich nicht offensiv auf die Arbeitssuche, und vor allem Menschen mit einer Behinderung. Dazu hatte Thierry Conrads, Gründer der Organisation „Wheelit.be“ einiges zu erzählen.

Nach ihren Fähigkeiten werden die Mitarbeiter mit einer Behinderung eingesetzt, nicht überfordert, aber motiviert und animiert, sich weiterzuentwickeln.

Nach einem Unfall in der Kindheit auf einen Rollstuhl angewiesen, hat er dennoch seinen Traum, Toningenieur zu werden, verwirklicht. Und er hat die Hindernisse auf dem Weg dahin kennengelernt. Stolpersteine für seine Leidensgenossen aus dem Weg räumen, war seine Motivation, als er die Internetplattform Wheelit.be gründete. Berührungsängste abbauen ist hier der erste Schritt. Profis aller Fachrichtungen stellen sich vor. Einige sogar in einem Kurzvideo, ganz selbstbewusst.



Thierry Conrads (links) informierte die Workshop-Teilnehmer über die von ihm gegründete Internetplattform Wheelit.be.

Nicht die Behinderung, sondern die Qualifikation steht im Vordergrund. Ganz wichtig, findet Thierry Conrads, denn nicht aus sozialem Engagement sollen Unternehmen einen Mitarbeiter mit einer Behinderung einstellen, sondern weil er dem fachlichen Anforderungsprofil entspricht. Die Unterschrift auf dem Anstellungsvertrag bedeute jedoch keinesfalls das Happy End. Viel bleibt zu tun: Schulungen, Coaching, usw.

Das konnte Patrick Laschet, Leiter des Marienheims in Raeren, in der Diskussion nur bestätigen. Falsch sei es, Menschen mit einer Behinderung einzustellen, weil es dafür eine Förderung gibt, weil sie wenig kosten. Die Frage müsse lauten: Welche Kompetenzen hat der Bewerber? Schließlich müsse er sich langfristig sein Gehalt erarbeiten. Vier Mitarbeiter mit einer Behinderung beschäftigt das Marienheim seit einigen Jahren, „und die Rechnung ist aufgegangen“, so Patrick Laschet. Schulungen für das gesamte Team waren notwendig. Ohne die entsprechenden Schulungen entsteht Opposition. Auf Dauer seien nur wenige bereit, für Kollegen mitzuarbeiten, mitzudenken. „Wir haben auf die Ressourcen der Mitarbeiter geschaut.“

Und dabei hat das Marienheim einiges entdeckt, zum Beispiel die besondere Fähigkeit der Mitarbeiter mit einer Behinderung, mit viel Geduld und großem Einfühlungsvermögen auf demente Heimbewohner einzugehen. Nach ihren Fähigkeiten werden die Mitarbeiter mit einer Behinderung eingesetzt, nicht überfordert, aber motiviert und animiert, sich weiterzuentwickeln. Sie arbeiten als Alltagsbegleiter, übernehmen auch Aufgaben als Animatoren und Therapeuten. „Bei fast allen sind wir zu einer Festeinstellung übergegangen“, sagt Patrick Laschet. Von positiven Erfahrungen berichten auch Arbeitgeber, die Menschen mit einer Behinderung ein Praktikum ermöglichen oder eine Festanstellung bieten. In einem Film des Zentrums für Förderpädagogik kommen sie zu Wort. „Seit mehr als zehn Jahren beschäftigen wir drei Personen mit einer Behinderung, und zwar nicht nur aus sozialem Engagement“, so der Technische Direktor der Firma Faymonville. Ein anderes Beispiel ist Jerome: „So einen tollen Mitarbeiter wie ihn findet man nicht alle Tage“, schwärmt Franz Josef Mertes vom Sägewerk Mertes. „Es gibt Sachen, die er nicht machen kann. Das ist auch egal. Was er macht, das macht er richtig. Er ist immer pünktlich, immer freundlich, immer bereit zu lernen.“ Menschen mit einer Behinderung und der Arbeitsmarkt, die Hilfen, die es dabei gibt, standen im Fokus des ersten Workshops. Weitere Workshops sind bereits geplant, versichern die Projektmacher Caroline Mathieu und Stephan Mathieu. Im kommenden Jahr soll die Studie „Diversität auf dem Arbeitsmarkt als Chance für die Wirtschaft der DG“ fertig sein.

GRENZECHO NET

09.11.2013

Thema: Kind und Karriere bei der Frau

Wird die Sache „hochgespielt“?

Frauen verdienen weniger als Männer. Frauen schrauben eher das Stundenkapital herab, um sich um die Kinder zu kümmern als die Männer. Frauen finden nach dem schwangerschaftsbedingtem Karriereknick nur selten den Weg an die Unternehmensspitzen.

Alles schon Tausend Mal gehört. Dennoch wird der Wahrheitsgehalt durch den Wiederholungseffekt nicht geschmälert. Im Gegenteil: Wirklich schlimm ist doch, dass wir solche Sätze schon zum Erbrechen oft durchgekaut haben und sie trotzdem weiterhin wahr bleiben.

Noch schlimmer allerdings: Die Wirklichkeit weglächeln. Wer behauptet, das Thema werde „hochgespielt“, lebt an der Realität vorbei. Wenn solche Aussagen auch noch von der Geschäftsführerin der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Ostbelgiens kommen, darf man sich zumindest wundern.

Klar, gut ausgebildete Akademikerinnen mit netten Ehemännern und tatkräftigen Großeltern im Nacken, haben wenig Grund zum Klagen. Die Mehrheit der Frauen befindet sich allerdings nicht in einer solch komfortablen Position. Viele von ihnen - vor allem Alleinerziehende - stecken in der Zwickmühle: Ohne Arbeit haben sie kein Geld für die Kinderbetreuung. Auf dem Arbeitsmarkt sind sie aber nicht attraktiv, weil sie keine Kinderbetreuung gewährleisten können. Ein Teufelskreis. Ein Ansatz, um ihn zu durchbrechen, wären mehr Betreuungsplätze für Kinder und eine frauenfreundliche Unternehmenskultur.

Denn selbst bei den sozial und ausbildungstechnisch gut situierten Frauen gilt der feine Unterschied: „Kind und Beruf“ das ist hier durchaus möglich. Aber „Kind und Karriere“?

Laut Duden ist die Karriere der erfolgreiche Aufstieg im Beruf. Und hier dürfte die Luft dünn werden. So viele Frauen im gehobenen Management gibt es in der DG - und darüber hinaus - nicht. Wenn nun aber gerade die Frauen, denen es gelungen ist, Erfolge in der beruflichen Laufbahn zu verbuchen, blind werden für die Belange der weniger Chancenreichen, wird es schwer, Veränderungen voranzutreiben. Aber genau das braucht die Gesellschaft. Leider noch immer.

GRENZECHO NET

09.11.2013

Kind und Karriere?

Von Nathalie Wimmer

Zwischen Gemüsebrei und Aktenordnern: Für viele Mütter ist die Vereinbarkeit von Job und Familie ein Spagat, für manche, ein unerreichbares Ziel. Frauen aus den unterschiedlichsten Bereichen diskutierten über die Möglichkeiten, Chancen und die gelebte Realität.

Sieben Frauen verschiedener Altersgruppen und mit unterschiedlichem beruflichem Background sitzen nebeneinander. Sie sprechen über die Vereinbarkeit von Kind und Karriere. Ihre Ansätze sind unterschiedlich.



Es werden Aufforderungen laut, dass auch Frauen als Arbeitnehmerinnen in der Bringschuld sind und nicht nur in die schützenden Rechtsmechanismen flüchten dürfen. Es wird ein Mangel an Kinderbetreuungsplätzen kritisiert, der als Voraussetzung für die Berufstätigkeit der Frau gewertet wird. Der Wunsch nach Dialog und mehr Menschlichkeit in der Arbeitswelt wird thematisiert. Und auch die gesellschaftliche Verankerung in stereotypischen Denkweisen wird angeprangert. Die vielschichtige Diskussion, die sich im Rahmen des Rundtischgesprächs entwickelt, zeigt, dass es hier keinen Königsweg geben kann. Aber: „Das Thema Kind und Karriere ist sicherlich nicht neu. Gerade die Tatsache, dass es immer wieder aufgegriffen wird und dass eine Veranstaltung wie diese auf Interesse stößt, zeigt, dass die Problematik nach wie vor besteht. Ein Handlungsbedarf existiert also. Und bevor nicht bestimmte Verbesserungen angegangen werden, bleibt eine optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf für viele Frauen außer Reichweite, und das Thema wird uns auch weiter begleiten“, erklärt Andrea von den Driesch von der Frauenliga und Mitorganisation des Rundtischgesprächs. Gemeinsam mit dem Wirtschafts- und Sozialrat (WSR) wurde die Veranstaltung in dieser Woche gestemmt, weil man „Diversität als Chance auf dem Arbeitsmarkt“ verstehe, so Stephan Mathieu vom WSR.

Nach zweistündiger Debatte waren sich alle zumindest in einem Punkt einig: „Es gibt noch viel zu tun.“

Gitte Beaupain, Expertin bei genderatwork

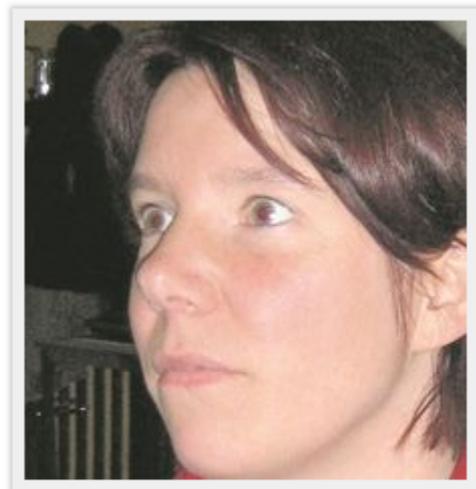
Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist in den Augen von Gitte Beaupain nicht nur eine Sache der Frauen. „Im Management sitzen oft nur Männer - an der Basis Frauen. Um das zu verändern, müssen Betriebsstrukturen infrage gestellt werden. Das geht auf ganz praktischem Weg: Müssen Versammlungen immer Mittwochnachmittags abgehalten werden? Diese und andere Fragen müssen sich die Unternehmen stellen, wenn sie zukunftsfähig bleiben wollen“, so die Genderexpertin.



In Sachen Chancengleichheit stehe Belgien im EU-Vergleich gar nicht so schlecht da - vor allem durch die Kindergärten. Das erleichtere den Frauen den Zugang zum Arbeitsmarkt. Die Aufstiegschancen stünden dann allerdings auf einem anderen Blatt. „Es gibt immer noch Vorurteile und Stereotypen, die abgebaut werden sollten. Warum kann nicht der Mann auf Teilzeit herunterschrauben, um sich der Kindererziehung zu widmen?“ Gelingen könne das Unterfangen allerdings nur gemeinsam und im Dialog.

Mireille Schöffers, FGTB Eupen

„Viele Frauen haben gar nicht die finanzielle Möglichkeit, Beruf und Kindererziehung zu vereinbaren. Von Karriere kann da gar keine Rede sein“, erklärt Mireille Schöffers, Verantwortliche für Frauenfragen bei der FGTB Eupen. Die Arbeitslosigkeit sei für viele alleinerziehende Frauen der einzige Ausweg, um die Betreuung der Kinder überhaupt zu gewährleisten. Die Betreuungsplätze in der DG seien zwar auf das Einkommen zugeschnitten, dennoch gebe es zum einen zu wenig dieser Plätze und zum anderen blieben sie dennoch für viele Alleinerziehende nicht bezahlbar. „Nicht jeder hat ein familiäres Netz das aus dem Partner, den Großeltern oder dem weiteren Umfeld besteht. Gerade bei diesen Frauen ist die Vereinbarkeit von Job und Familie ein weit entferntes Ziel.“



Myriam Roosen, Unternehmensgründerin

„Ein Teilzeitjob ist ein Geschenk des Arbeitgebers. Da muss auch der Arbeitnehmer etwas zurück geben“, erklärt die Unternehmerin Myriam Roosen. Für sie steht als Arbeitgeberin die Kompetenz der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Nach einer mehrjährigen Einarbeitungsphase ist es ihr wichtig, ihre Mitarbeiter auch zu halten. Daher ist sie bereit, Kompromisse einzugehen - wenn dabei beide Seiten aufeinander eingehen.



In ihrem Betrieb schrauben auch Männer das Stundenkapital herab. Dabei stehen allerdings nicht die Familienthemen im Fokus, es geht um Sport oder Hausbau. Erziehungsfragen bleiben ihrer Meinung nach in unserer Gesellschaft noch zu oft Frauenangelegenheit.

Nathalie Klinkenberg, Geschäftsführerin der WfG

„Das Thema wird hochgespielt“, so die Meinung von Nathalie Klinkenberg, Geschäftsführerin der



Wirtschaftsförderungsgesellschaft Ostbelgien. Für die zweifache Mutter ist klar, dass Job und Familie durchaus zu vereinbaren sind. Als wichtige Voraussetzungen nennt sie dafür: Organisation - sowohl im Berufsleben als auch im privaten Bereich - und ein soziales Netz, das bei der Kinderbetreuung unterstützt. Blauäugig dürfe man den Schritt jedoch nicht wagen, sondern sich vorab gemeinsam - mit dem Arbeitgeber und in der Familie - Gedanken machen.

Andrea von den Driesch, Mitarbeiterin der Frauenliga

Für die Frauenliga befasst sich Andrea von den Driesch mit dem Projekt Frida, bei dem es um die Wiedereingliederung von Frauen in den Arbeitsmarkt geht. „Für einen Teil der Frauen ist ein Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Kinderpause sehr schwer. Wenn eine gute Ausbildung und der familiäre Rückhalt da sind, kommt das seltener vor. Aber für viele andere gibt es Probleme: Alleinerziehenden oder Frauen in bestimmten Altersgruppen fällt es nicht so leicht, wieder berufstätig zu werden“, erklärt sie.



Rosa Langer, Personalleiterin im Ministerium der DG

„Das Ministerium ist sehr, äußerst... zu familienfreundlich“, spricht Rosa Langer klare Worte. Der rechtliche Rahmen, was Freistellungen oder Teilzeitarbeitsmöglichkeiten angehe, werde oft nicht nur genutzt - „das steht ja jedem zu“ - sondern sogar schamlos „ausgenutzt“. Rosa Langer ist außerdem der Meinung, dass die Familienplanung heutzutage zu kurzfristig ausfällt, was dann dauernde Wechsel und Anpassungen der Arbeitszeiten nach sich ziehe - besonders bei Frauen. Das sei aber nicht im Interesse der Arbeitsstelle. „Nicht jede Widrigkeit des Privatlebens darf auf den Arbeitgeber abgewälzt werden“, so ihr klares Statement. Sie appelliert zu mehr Eigenverantwortung seitens der Arbeitnehmerinnen.



Katharina Junglas, Unternehmensberaterin

„Eine Frau, die Karriere machen will, braucht ein entsprechendes Umfeld in der Arbeitswelt. Ein Kulturwandel in den Unternehmen ist hier zu spüren“, ist Katharina Junglas überzeugt. Junge Akademiker würden nicht in erster Linie nach der Höhe des Gehalts fragen. Weiche Faktoren wie Arbeitsklima, Teamgeist und andere Rahmenbedingungen spielten bei der Jobwahl ihrer Meinung nach eine viel größere Rolle. „Viel Unternehmen fangen an, das zu verstehen. Sie wollen auf dem Arbeitsmarkt attraktiv auftreten“, sagt die Unternehmensberaterin, die große Erfolge mit Programmen wie „Frauen fit für die Führung machen“ feierte. Dennoch sei noch eine Wegstrecke zu gehen, bevor das Ziel erreicht wird: „Es muss für Unternehmen sexy werden, frauenfreundlich zu sein, dadurch wird das Arbeitsklima nämlich insgesamt positiv beeinflusst.“

