



Cultural Diversity Management - Handlungsempfehlungen für Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund

Söffker, Christiane

Publication date:
2012

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Söffker, C. (2012). *Cultural Diversity Management - Handlungsempfehlungen für Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund: Ergebnisse eines studentischen Projektes.* (S. 1-57). (Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht; Nr. 12). Leuphana Universität Lüneburg.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

**Cultural Diversity Management -
Handlungsempfehlungen für Rekrutierung, Entwicklung und
Bindung von Personen mit Migrationshintergrund**

Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes

Projekt unter Leitung von Prof. Dr. Christiane Söffker – Studierende: Benke, Cron, Friedrichs, Herzig, Hillmann, Holthaus, Jäger, Kothmann, Kunze, Kwohl, Mielke, Möller, Ossege, Pelova, Richter

Dezember 2012

**Cultural Diversity Management -
Recommendations for Recruitment, Development and Retention of
Individuals with a Migration Background**

Documentation of the Results of a Students' Project

Project under direction of Prof. Dr. Christiane Söffker – Students: Benke, Cron, Friedrichs, Herzig, Hillmann, Holthaus, Jäger, Kothmann, Kunze, Kwohl, Mielke, Möller, Ossege, Pelova, Richter

December 2012

Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht
Working Paper Series in Business and Law

Nr. 12 / No. 12

www.leuphana.de/businessandlaw
ISSN 1866 - 8097



Cultural Diversity Management

Handlungsempfehlungen für Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund

Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes*

Projekt unter Leitung von Prof. Dr. Christiane Söffker – Studierende: Benke, Cron, Friedrichs, Herzig, Hillmann, Holthaus, Jäger, Kothmann, Kunze, Kwoil, Mielke, Möller, Ossege, Pelova, Richter**

Dezember 2012

Zusammenfassung:

Der vorliegende Beitrag basiert auf dem Lehrforschungsprojekt „Cultural Diversity Management“ im Rahmen des Master Studiengangs Management & Human Resources der Leuphana Universität Lüneburg, das im Sommersemester 2012 in Kooperation mit einem deutschen Verlag durchgeführt wurde. Im Zeitraum von April bis Juli 2012 entwickelten die Studierenden Handlungsempfehlungen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Die Grundlagen dazu bilden eine Literaturrecherche, eine Betrachtung der Maßnahmen verschiedener Unternehmen sowie 28 qualitative Interviews mit ausgewählten Fokusgruppen.

Schlüsselwörter: Personal, Personalmanagement, Diversity Management, Cultural Diversity, Kultur, kulturelle Vielfalt, Migrationshintergrund, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalbindung

Abstract:

This paper is based on the student project “Cultural Diversity Management” conducted during the summer semester 2012 in cooperation with a German publishing company within the master program Management & Human Resources of Leuphana University Lüneburg. From April to July 2012 the students developed recommendations for measures regarding the recruitment, development and retention of employees with a migration background. The bases of these recommendations are a comprehensive literature research, an analysis of measures of different companies and 28 qualitative interviews conducted with selected focus groups.

Keywords: Human Resource, Human Resource Management, Diversity Management, Cultural Diversity, Migration Background, Recruitment of Employees, Development of Employees, Retention of Employees

Korrespondenz/Correspondence:

Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Strategisches Personalmanagement, Wilschenbrucher Weg 69 1, 21335 Lüneburg, Fon +49.4131.677-7914, Fax +49.4131.677-7911, soeffker@uni.leuphana.de

* Die Projektgruppe bedankt sich bei allen beteiligten Personen und Unternehmen für ihre Bereitschaft, sich als Interviewpartner für dieses Projekt zur Verfügung zu stellen.

** Institut für Strategisches Personalmanagement, Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana Universität Lüneburg / Institute for Strategic Human Resource Management, Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana University Lüneburg



Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	3
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	4
<i>Tabellenverzeichnis</i>	5
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	6
1 Management Summary	7
2 Problemstellung und Projektziel	9
3 Methodisches Vorgehen	10
4 Inhaltliche Grundlagen	11
4.1 Grundbegriffe	11
4.1.1 Cultural Diversity Management	11
4.1.2 Migrationshintergrund	12
4.2 Ergebnisse der Literaturrecherche	13
4.2.1 Studien	13
4.2.2 Maßnahmen von Unternehmen	15
5 Empirische Untersuchung zum Cultural Diversity Management	18
5.1 Konzeption	18
5.1.1 Auswahl der Erhebungsmethode – qualitative Interviews	18
5.1.2 Auswahl der Zielgruppe	19
5.1.3 Konzeption des Interviewleitfadens	20
5.2 Durchführung und Auswertung	21
5.3 Untersuchungsergebnisse	22
5.3.1 Soziodemografische Daten	22
5.3.2 Rekrutierung	24
5.3.3 Integration	27
5.3.4 Personalentwicklung und –bindung	28
5.3.5 Beurteilung und Beförderung	30
5.3.6 Grundeinstellung im Unternehmen	31
5.3.7 Rolle der Führungskräfte	32
5.3.8 Zusammenfassung der Befragungsergebnisse	32
6 Handlungsempfehlungen	33
6.1 Entwicklung des Bewusstseins für kulturelle Diversität	33
6.2 Kulturelle Diversität bei der Personalbeschaffung	35
6.3 Kulturelle Diversität bei Personalentwicklung und -bindung	39
6.4 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	43
<i>Anhang</i>	44
<i>Literaturverzeichnis</i>	54



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Schritte der zusammenfassenden Inhaltsanalyse	21
Abb. 2: Verteilung der Interviews nach Fokusgruppen	22
Abb. 3: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung.....	53



Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zuordnung von Fokusgruppen zu Fragekategorien	22
Tab. 2: Vorschläge für das Handlungsfeld „Entwicklung eines Diversitätsbewusstseins“	33
Tab. 3: Vorschläge für das Handlungsfeld „Personalbeschaffung“	35
Tab. 4: Vorschläge für das Handlungsfeld „Personalentwicklung und Personalbindung“	39
Tab. 5: Interviewleitfaden – Studierende mit Migrationshintergrund	46
Tab. 6: Interviewleitfaden – Beschäftigte mit Migrationshintergrund	49
Tab. 7: Interviewleitfaden – Führungskräfte bzw. Diversity Beauftragte	52



Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
BP	British Petroleum
MA	Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen
MH	Migrationshintergrund
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser/ohne Verfasserin
SE	Societa Europaea



1 Management Summary

- Die demografische Entwicklung in Deutschland führt in den nächsten Jahren zu einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung. Vor diesem Hintergrund arbeiten Politik und Unternehmen darauf hin, das vorhandene Beschäftigtenpotenzial optimal zu nutzen.
- Eine Gruppe, deren Potenzial bisher noch nicht in vollem Umfang ausgeschöpft wird, ist die Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund. Die Aufgabe des Personalmanagements wird es in Zukunft sein, gezielt qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund für das eigene Unternehmen zu gewinnen, sie im Unternehmen weiterzuentwickeln und dauerhaft zu binden.
- Um Handlungsempfehlungen für Rekrutierung, Weiterentwicklung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund abzuleiten, wurden in der vorliegenden Arbeit folgende Methoden eingesetzt: Literaturrecherche, Recherche von Praxisbeispielen und 28 qualitative Interviews mit Diversity Beauftragten und Führungskräften sowie Studierenden und Beschäftigten mit Migrationshintergrund.
- Das Ergebnis der Untersuchung zeigte, dass die Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund durch große Heterogenität gekennzeichnet ist. Maßnahmen zu ihrer Rekrutierung, Bindung und Entwicklung müssen folglich diese Heterogenität berücksichtigen. Es sollten individuelle Lösungen in einem Rahmen angestrebt werden, der kulturelle Diversität zulässt und fördert.
- Die aus der Untersuchung abgeleiteten Handlungsempfehlungen beziehen sich auf folgende drei Bereiche:
 1. Entwicklung des Bewusstseins für kulturelle Diversität,
 2. kulturelle Diversität bei der Personalbeschaffung sowie
 3. kulturelle Diversität bei Personalentwicklung und –bindung.

Zu 1. Entwicklung eines Bewusstseins für kulturelle Diversität

- Positive Grundhaltung in der Organisation zu Diversität fördern z. B. durch die Formulierung von Werterichtlinien und deren Umsetzung über alle Hierarchieebenen.

Zu 2. Kulturelle Diversität bei der Personalbeschaffung

- Offene, diskriminierungsfreie und adressatenorientierte Ansprache potenzieller Bewerbender z. B. durch Wahl geeigneter Ausschreibungsmedien, Signalisieren der Offenheit für Personen mit Migrationshintergrund in der Stellenausschreibung oder präzise Formulierung der persönlichen und fachlichen Stellenanforderungen.
- Sicherstellen der Auswahl der geeigneten Bewerbenden ohne Benachteiligung von Personen mit Migrationshintergrund z. B. durch Sensibilisierung von Personalverantwortlichen und Objektivierung des Bewertungsverfahrens.



Zu 3. Kulturelle Diversität bei Personalentwicklung und –bindung

- Systematische Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in das Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse z. B. über das Angebot spezieller Programme wie Sprachtandems sowie über generelle Angebote für alle Beschäftigten wie Mentorenprogramme.
 - Beförderung und Beurteilung aller Beschäftigten im Unternehmen nach standardisierten Verfahren, z. B. durch Einsatz vergleichbarer Kriterien oder die Einbindung mehrerer Beurteilender.
 - Berücksichtigung der Heterogenität der Beschäftigten mit Migrationshintergrund durch individuelle Behandlung des Einzelfalls z. B. durch Analyse des tatsächlichen Schulungs- und Unterstützungsbedarfs.
 - Sensibilisierung der Führungskräfte für kulturelle Diversität, damit sie bei Personalauswahl, -integration und -entwicklung diesen Aspekt durchgehend berücksichtigen z. B. durch Cultural Awareness Seminare und Coaching.
- Aufbauend auf den beschriebenen Handlungsempfehlungen sind unternehmensspezifisch die generelle Eignung und die konkrete Ausgestaltung zu prüfen. Relevant bei dieser Prüfung können beispielsweise Unternehmensgröße, Nutzen-Kosten-Erwartungen oder der finanzielle Spielraum sein.



2 Problemstellung und Projektziel

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt in den nächsten Jahren zu einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung. Die Zahl der Erwerbspersonen lag im September 2012 bei 42,83 Mio. Personen.¹ In Schätzungen für das Jahr 2030 wird auf Grundlage von unterschiedlichen Annahmen von einem Absinken der Erwerbspersonenanzahl auf rd. 35 Mio. bis 41 Mio. Personen ausgegangen. Insbesondere jüngere Menschen werden künftig in geringerem Umfang als bisher dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.²

Unternehmen und Politik sehen vor diesem Hintergrund die Notwendigkeit, das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland optimal zu nutzen.³ Eine Option ist dabei die Verbesserung der Integration von Personen mit Migrationshintergrund in den deutschen Arbeitsmarkt. Im Jahr 2010 hatten 19,5% der Bevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund.⁴

Um qualifizierte Bewerbende mit Migrationshintergrund zu gewinnen und Beschäftigte mit Migrationshintergrund zu binden, ist das Diversity Management, als Teil des Human Resource Management, für Unternehmen dabei ein relevantes betriebswirtschaftliches Instrument.⁵

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung bestand darin, Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten, die einer erfolgreiche Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund dienen.

An dem Projekt nahmen 15 Studierende des Masterstudiengangs Management & Human Resources der Leuphana Universität Lüneburg teil. Praxispartner des Projektes war ein deutsches Verlagsunternehmen. Das Projekt wurde im Sommersemester 2012 von April bis Juli durchgeführt.

In Kapitel 3 wird zunächst ein Überblick über das methodische Vorgehen gegeben. Kapitel 4 beinhaltet die Grundlagen der Untersuchung mit den Unterpunkten „Grundbegriffe“ und „Ergebnisse der Literaturrecherche“. Konzeption, Durchführung und Ergebnisse einer eigenen empirischen Untersuchung zum Cultural Diversity Management werden in Kapitel 5 beschrieben. Die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund erfolgt auf Basis der Literaturrecherche und der empirischen Untersuchung in Kapitel 6.

¹ Statistisches Bundesamt (2012a), S. 9.

² Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009), S. 10; Fuchs et al. (2011).

³ Vgl. Bundesministerium des Innern (2011), S. 137f.; o. V. (2011), S. 13.

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012b), S. 7.

⁵ Vgl. Köppel, P. (2010), S. 1; Köppel et al. (2007), S. 11.



3 Methodisches Vorgehen

Zur Ableitung von Erkenntnissen wurden in der vorliegenden Forschungsarbeit folgende Methoden eingesetzt:

- (1) Literaturrecherche
- (2) Recherche von Unternehmensbeispielen
- (3) Qualitative Interviews mit Experten, Führungskräften und Personen mit Migrationshintergrund

Die Ergebnisse der einzelnen Methoden dienen der Ableitung von Handlungsempfehlungen. Im Folgenden werden die Methoden näher erläutert:

(1) Literaturrecherche

Ziel der Literaturrecherche war die Analyse des derzeitigen Forschungsstands auf dem Gebiet Cultural Diversity Management. Zu diesem Zweck wurden ausgewählte nationale und internationale Studien betrachtet und für das Projekt relevante Erkenntnisse identifiziert.

Im Rahmen dieses Projektberichtes werden die Ergebnisse der folgenden Studien aufgeführt:

- „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“⁶
- „Diversity Management in Berliner Unternehmen - Im Fokus Personen mit Migrationshintergrund - Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie“⁷
- „Akkulturationsstress von Migranten - Berufsbiographische Akzeptanzverfahren und angewandte Bewältigungsstrategien“⁸

(2) Recherche von Unternehmensbeispielen

Neben der Literaturrecherche wurden Maßnahmen recherchiert, die Unternehmen im Bereich Cultural Diversity Management schon heute umgesetzt haben. Hierbei wurden interessante und erfolgsversprechende Aktivitäten im Bereich Cultural Diversity Management von nationalen und internationalen Unternehmen beschrieben. In der vorliegenden Arbeit werden die Unternehmen BASF, Bosch und Daimler ausführlich betrachtet sowie weitere Unternehmensbeispiele vorgestellt.

(3) Qualitative Interviews

Kern der eigenen Forschungsarbeit waren 28 qualitative, halbstandardisierte Leitfadenterviews mit explorativem Charakter. Diese Erhebungsmethode wurde gewählt, um individuelle und differenzierte Meinungen von verschiedenen Personengruppen zum Thema Cultural Diversity Management zu erhalten. Die Intention ist dabei nicht, repräsentative Aussagen über eine Grundgesamtheit zu treffen, sondern möglichst viele individuelle Eindrücke zu erhalten.

Befragt wurden drei Fokusgruppen:

- Studierende mit Migrationshintergrund,
- Beschäftigte mit Migrationshintergrund sowie
- Experten (z.B. Diversity Beauftragte) und Führungskräfte.

Mit den Befragungen sollten Erfahrungen und Wünsche der Interviewten identifiziert werden, so dass diese Erkenntnisse bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen Eingang finden konnten. Details zur Gestaltung und Auswertung der Befragung werden im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Befragung erläutert.

⁶ Köppel et al. (2007).

⁷ Anders et al. (2008).

⁸ Madubuko (2011).



4 Inhaltliche Grundlagen

4.1 Grundbegriffe

4.1.1 Cultural Diversity Management

Die Charta der Vielfalt definiert Diversity wie folgt: „Diversity bezeichnet die Vielfalt der Menschen in einer Organisation. Ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede lassen sich anhand bestimmter Merkmale - den Diversity Dimensionen - fassen“.⁹ Unter diesen Diversity Dimensionen werden Unterschiede bezüglich Rasse, ethnischer Herkunft, Sprache, Religion, Werte und Glauben, Behinderung, Sexualität, Geschlecht, Alter und Bildungsstand verstanden.¹⁰

Der Begriff Cultural Diversity beinhaltet speziell die kulturelle Komponente menschlicher Vielfalt.¹¹ Dabei werden die Eigenschaften von Gesellschaften oder sozialen Gruppierungen betrachtet. Neben Kunst und Literatur zählen dazu auch Lebensweisen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen. Cultural Diversity kann jedoch nur unter bestimmten Bedingungen entstehen: „Cultural Diversity presupposes respect of fundamental freedoms, namely freedom of thought, conscience and religion, freedom of opinion and expression, and freedom to participate in the cultural life of one's choice.“¹² Diversity Management ist ein handlungsorientiertes Konzept, das den Umgang mit Diversität in allen Lebensbereichen beschreibt. In einer Studie von Köppel et al. wurden von den befragten deutschen Unternehmensvertretern die Kategorien „Zusammenarbeit und internationaler Erfolg“ sowie „Kundenorientierung und Marktzugang“ als wesentliche Nutzenaspekte von Diversity Management angegeben.¹³

In der vorliegenden Projektarbeit wird der Umgang mit kultureller Vielfalt in den Unternehmen – auch Cultural Diversity Management genannt – betrachtet.¹⁴ Es wird von der Annahme ausgegangen, dass die Wertschätzung der Vielfalt der Beschäftigten dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dient. In der Folge sind Personalprozesse so auszurichten, dass sie diese Vielfalt unterstützen. Dabei sollen die einzelnen Bereiche des Personalwesens untersucht und auf die kulturelle Vielfalt der Belegschaft ausgerichtet werden. Das Ergebnis ist eine angemessene Organisationskultur, in der Talente aller kulturellen Hintergründe respektiert und gefördert werden.¹⁵

⁹ Charta der Vielfalt e.V. (2011a), o. S.

¹⁰ Vgl. Smith et al. (2002), S. 2.

¹¹ Vgl. Kimmelmann (2010), S. 51.

¹² Vgl. UNESCO (2008), o. S.

¹³ Vgl. Köppel et al. (2007), S. 11.

¹⁴ Vgl. Köppel et al. (2007), S. 5.

¹⁵ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. (2011b), o. S.



4.1.2 Migrationshintergrund

Im Anschluss an die Definition des statistischen Bundesamtes gelten in der vorliegenden Arbeit alle Personen als Personen mit Migrationshintergrund, „...die nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugezogen sind, alle in Deutschland geborenen Ausländer/-innen und alle in Deutschland mit deutscher Staatsangehörigkeit Geborene mit zumindest einem zugezogenen oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil.“¹⁶

Diese weite Definition ermöglicht es, sowohl Aussiedler und deren Nachkommen als auch sonstige Zuwanderer und deren Nachkommen in die Betrachtung einzubeziehen ohne Berücksichtigung der Staatsbürgerschaft. Allerdings führt diese weite Definition auch dazu, dass bestimmte Personen, dieser Gruppe zugeordnet werden, die sich selber nicht als Personen mit Migrationshintergrund betrachten.

¹⁶ Statistisches Bundesamt (o. J.), o. S.



4.2 Ergebnisse der Literaturrecherche

4.2.1 Studien

Das Thema Cultural Diversity Management hat auch aus wissenschaftlicher Sicht im deutschsprachigen Raum an Bedeutung gewonnen. Studien, die in den letzten Jahren diverse Aspekte der Problematik aufgegriffen haben, enthielten Anhaltspunkte, dass Personen mit Migrationshintergrund in ihrem beruflichen Werdegang auf zusätzliche Barrieren im Vergleich zu Personen ohne Migrationshintergrund stoßen.¹⁷ Im Rahmen des Lehrforschungsprojekts wurden drei empirische Studien näher betrachtet:

- die Studie „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“ der Bertelsmann Stiftung (Köppel et al.) aus dem Jahr 2007,
- die Studie „Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen“ (Anders et al.) aus dem Jahr 2008 sowie
- die Studie „Akkulturationsstress von Migranten“ von Madubuko aus dem Jahr 2011.

Die Studie „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“ der Bertelsmann Stiftung ist eine international komparative Studie, die untersucht, wie Unternehmen die Ressource der Diversität wahrnehmen, welche Maßnahmen diesbezüglich entwickelt werden und mit welchem Erfolg diese eingesetzt werden.¹⁸ Die Studie basiert auf einer standardisierten schriftlichen Befragung von 78 großen deutschen und internationalen Unternehmen. Daraus sind Vergleichsgruppen in Bezug auf die Länderzugehörigkeit gebildet worden – Deutschland, Großbritannien, USA, sowie weitere europäische und außereuropäische Länder.¹⁹ Die Ergebnisse zeigen, dass die kulturelle Diversität in deutschen Belegschaften vergleichsweise gering ist, obwohl Deutschland einen relativ hohen Ausländeranteil hat. Deutsche Unternehmen beschäftigen relativ die wenigsten ausländischen Beschäftigten in der EU. Bei der Umfrage wurde auch festgestellt, dass nur 44% der befragten deutschen Unternehmen Cultural Diversity Management aktiv praktizieren. In der EU liegt der Anteil bei 75%, in den USA und Großbritannien sogar bei 92%. Allerdings muss hier erwähnt werden, dass im letzten Fall auch rechtliche Gründe dafür eine Rolle spielen.²⁰ Die Studie hebt vor allem hervor, dass Cultural Diversity Management in Deutschland oftmals der Pflege des Images von Unternehmen diene. Der mittel- und längerfristige Nutzen auf strategischem Niveau wird dagegen nicht erkannt. Neben historisch gewachsenen politischen und gesellschaftlichen Gründen wird dies als Ursache für Deutschlands Nachholbedarf in diesem Bereich angegeben.²¹

Eine weitere empirische Studie, die im Rahmen des Projekts analysiert wurde, beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen der kulturellen Vielfalt auf dem Berliner Arbeitsmarkt und den Belegschaften in Berliner Unternehmen. Im Rahmen der Studie wurden 500 Unternehmen telefonisch bezüglich ihrer Personalstrukturen befragt. Dazu wurden in sechs Unternehmen aus verschiedenen Branchen (Krankenhaus, Bank, Internet, Medien, Transport und Produktion)²² Tiefeninterviews geführt und daraus Fallstudien entwickelt. Es wurde ermittelt, dass etwa 68% der befragten Unternehmen Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, wobei im Durchschnitt 12% der Beschäftigten einen Migrationshintergrund haben. In Managementpositionen und auf Ausbildungsplätzen sind die Beschäftigten mit Migrationshintergrund relativ schwach vertreten. Durch die Fallstudien konnte ein Zusammenhang zwischen den Personalstrukturen im Unternehmen – besonders in Bezug auf den kulturellen Hintergrund – und personalpolitischen Maßnahmen im Unternehmen festgestellt werden. So berichten die Verfasser, dass positive Vorerfahrungen mit Personen mit Migrationshintergrund seitens der Personalverantwortlichen zu einer positiven Grundeinstellung bezüg-

¹⁷ Vgl. Anders et al. (2008), S. 24ff.

¹⁸ Vgl. Köppel et al. (2007), S. 3.

¹⁹ Vgl. Köppel et al. (2007), S. 5f.

²⁰ Vgl. Köppel et al. (2007), S. 7ff.

²¹ Vgl. Köppel et al. (2007), S. 14ff.

²² Vgl. Anders et al. (2008), S. 51ff.



lich Diversität führen und dies wiederum eine Voraussetzung für die Entwicklung einer heterogenen Belegschaft darstellt. Im Hinblick auf Beurteilungsmaßnahmen wurde festgestellt, dass objektive und quantifizierbare gesetzte Ziele die Aufstiegschancen von Personen mit Migrationshintergrund fördern. Die Studie gibt außerdem Anstöße für die Entwicklung gezielter Maßnahmen zur Erhöhung der kulturellen Vielfalt in Unternehmen auf der Basis einer entsprechenden Organisationsanalyse.²³

Die im folgenden Text vorgestellten Hauptthesen aus dem qualitativen Teil der Studie haben teilweise als Ausgangspunkt zur Formulierung der Forschungsfragen und Entwicklung der Interviewleitfäden für den empirischen Teil des Lehrforschungsprojekts gedient:

Personalgewinnung: Gezielte Maßnahmen zur Gewinnung von Bewerbenden mit Migrationshintergrund, erhöhen die Chancen geeignete Beschäftigte für ein Unternehmen motivieren zu können.

Personalauswahl: Die positive Grundeinstellung der an dem Personalauswahlprozess Beteiligten trägt zu einer heterogenen Belegschaft bei.

Personalentwicklung: Das Vorhandensein von speziellen Förderprogrammen für Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund trägt zu einer guten Integration der Beschäftigten in die Abläufe und informellen Netzwerke bei.

Personalbeurteilung: Systematische Beurteilungen, die die Leistungen und Potenziale aller Beschäftigten sichtbar machen, können den beruflichen Aufstieg von Personen mit Migrationshintergrund auf den verschiedenen Hierarchieebenen und in verschiedenen Tätigkeiten fördern.

Integrationsfördernde Maßnahmen: Sensibilisierende Maßnahmen und spezielle Instrumente zur Förderung der sozialen Integration der gesamten Belegschaft werden als sinnvoller erachtet als spezielle Förderprogramme für Beschäftigte mit Migrationshintergrund.²⁴

Die letzte Studie beschäftigt sich mit dem Phänomen des Akkulturationsstress. Dieser wird definiert „als Stress, der mit herkunftsbezogener Ablehnung durch das soziale Umfeld der Mehrheitsgesellschaft verbunden ist.“²⁵ Die Autorin stützt ihre Untersuchung auf folgende Forschungsfragen:

- Welche Erfahrungen mit Akkulturationsstress wurden gemacht?
- Was sind relevante Faktoren, die den Grad von Akkulturationsstress beeinflussen?
- Welche Verhaltensweisen werden als Bewältigungsstrategien eingesetzt?
- Wie unterscheiden sich die Erfahrungen und Akkulturationsstress zwischen Afrodeutschen und Migranten aus Europa?
- Welche Typen von herkunftsbezogenem Stress- und angewandten Bewältigungsstrategien gibt es?²⁶

Die Ergebnisse decken Stresspotenzial bei der Mehrheit der für die Studie befragten Personen (n=37) mit Migrationshintergrund auf, das auf herkunftsbezogener Ablehnung basiert. Als Stressfaktoren werden die Stereotypisierung in berufsbezogenen Situationen und der subjektiv gefühlte Bedarf nach Mehrarbeit im Vergleich zu Personen ohne Migrationshintergrund angegeben. Darüber hinaus wird häufig die Erfahrung gemacht, dass Fehler auf die Herkunft zurückgeführt werden und allgemein an den Kompetenzen von Personen mit Migrationshintergrund gezweifelt wird. Als Verarbeitungsstrategien neigen die Migranten dazu, mehr zu arbeiten, bessere Leistungen zu erbringen und offensives Verhalten zu zeigen.²⁷ Im Gegensatz zu den Personen, die auf Ablehnung in ihrem sozialen Umfeld gestoßen sind, gibt es in der Studie auch Berichte von allgemeinen Akzeptanz Erfahrungen. Diese betreffen vor allem Personen, die in Branchen arbeiten, in denen ein Migrationshintergrund als vorteilhaft empfunden wird (z. B. in der Presse- und Öffentlichkeitsar-

²³ Vgl. Anders et al. (2008), S. 103ff.

²⁴ Vgl. Anders et al. (2008), S. 82ff.

²⁵ Madubuko (2011), S. 18.

²⁶ Madubuko (2011), S. 22.

²⁷ Vgl. Madubuko (2011), S. 249ff.



beit). Stressreduzierend wirken auch folgende Aspekte: biographisch bezogene Akzeptanzerfahrungen, soziale Unterstützung, positives Verhältnis zum kulturellen Hintergrund etc..²⁸

Die wachsende Bedeutung von Cultural Diversity Management zeigt sich im Hinblick auf DAX 30 Unternehmen. In 19 Unternehmen der DAX 30 steht den Beschäftigten ein direkter Ansprechpartner für Cultural Diversity Management zur Verfügung. In vier Unternehmen wird die Aufgabe von einer anderen Instanz übernommen und in sieben Unternehmen gibt es keinen direkten Ansprechpartner. Steht ein Ansprechpartner zur Verfügung, so besteht das Team im Durchschnitt aus acht Beschäftigten, welche zum Teil national und global tätig sind. Insgesamt haben 22 der Unternehmen die Charta der Vielfalt unterschrieben.²⁹

Generell können die Hauptergebnisse der drei Studien sowohl in den Praktiken zu Cultural Diversity Management unterschiedlicher Unternehmen als auch in den Antworten und Überlegungen der in den qualitativen Interviews befragten Personen wiedergefunden werden.

4.2.2 Maßnahmen von Unternehmen

In diesem Kapitel werden Cultural Diversity Maßnahmen verschiedener Unternehmen vorgestellt.

Die BASF SE (im folgenden Text BASF genannt) engagiert sich auf dem Gebiet Cultural Diversity Management und wurde 2011 mit dem Deutschen Diversity Preis in der Kategorie Großunternehmen ausgezeichnet. Bei der BASF wird die Einbeziehung der Vielfalt als zentrale Führungskompetenz definiert und ist dementsprechend Bestandteil des Zielvereinbarungsgesprächs. Führungskräfte werden u. a. anhand dieses Kriteriums ausgewählt und auch beurteilt.³⁰ Des Weiteren gibt es für Personen mit ausländischer Herkunft ein Mentorensystem. Die Rolle der Mentoren übernehmen Kollegen aus der Abteilung des neuen Beschäftigten, die selbst einen Auslandsaufenthalt absolviert und dadurch Erfahrung im Umgang mit anderen Kulturen gesammelt haben. Die Mentoren sind daher mit möglichen Schwierigkeiten vertraut und unterstützen bei der Eingewöhnung und dem Aufbau eines persönlichen Netzwerks. Außerdem wurden internationale Stamm-tische eingeführt, wie z. B. für spanisch-sprachige Personen. Darüber hinaus wurden internationale Sport- und Theatergruppen gegründet. Durch diese Maßnahmen wird ein verbesserter Austausch untereinander ermöglicht.

Eine Möglichkeit Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund frühzeitig zu erreichen, besteht in der Kooperation mit Schulen. Die BASF ist auf diesem Gebiet aktiv, indem sie Beschäftigte ausbildet, die ehrenamtlich eine Patenschaft für ein Kind mit Migrationshintergrund übernehmen. Hierbei stehen die Förderung der sprachlichen, kulturellen und persönlichen Entwicklung sowie die Entwicklung von Selbstbewusstsein und Offenheit gegenüber anderen Kulturen im Vordergrund.

Im Jahr 2008 initiierte die BASF eine global angelegte Kampagne zum Thema Diversity & Inclusion. Ziel war es, die Beschäftigten für das Thema zu sensibilisieren und eine Kultur der Vielfalt im Unternehmen zu etablieren. Die Realisierung dieses Ziels erfolgt durch Diversity & Inclusion Councils, die in jeder Region eingerichtet wurden. Ca. 150 Diversity & Inclusion Botschafterinnen und Botschafter haben die Aufgabe, die erarbeiteten Ideen zu verbreiten. Sie verfolgen dabei einen standardisierten Prozess. Dieser beginnt mit einem Kick-off-Meeting und wird über Trainings, Workshops und Mentoringprogrammen fortgeführt. Außerdem tragen die Botschafterinnen und Botschafter unterschiedliche Erfolgsgeschichten zusammen, die im Intranet veröffentlicht werden. Über die globale Beschäftigtenbefragung, die alle drei Jahre durchgeführt wird, werden Fragen zum Thema Diversität analysiert. So kann der aktuelle Standpunkt aus Sicht der Be-

²⁸ Vgl. Madubuko (2011), S. 253f.

²⁹ Vgl. Köppel (2011), S. 7ff.

³⁰ Vgl. BASF SE (2011), o. S.



schäftigten im Hinblick auf das Thema ermittelt und Schwachstellen herausgearbeitet werden, auf deren Basis die Konzeption neuer Maßnahmen erfolgt. Führungskräfte analysieren zusammen mit den Beschäftigten der verschiedenen Abteilungen die Ergebnisse und leiten die neuen Maßnahmen ab. Diese werden dann an Verantwortliche übertragen, die für die Umsetzung zuständig sind.³¹

Auch die Bosch AG engagiert sich auf dem Gebiet des Cultural Diversity Managements. Kulturelle Vielfalt bildet einen der sieben Unternehmenswerte und nimmt somit eine wichtige Stellung im Unternehmen ein.³² Das Bekenntnis zu kultureller Vielfalt spiegelt sich auch auf der Karrierehomepage des Unternehmens wider und soll das Personalmarketing unterstützen. Hier werden die verschiedenen Foren vorgestellt, in denen sich Beschäftigte unterschiedlicher Nationen zusammengeschlossen haben. Außerdem wird erklärt, dass es spezielle Angebote wie interkulturelle Trainings, Sprachkurse und individuelle Entwicklungsprogramme gibt.³³ Die Bosch AG verfügt über ein türkisches und ein kamerunisches Forum. Das türkische Forum versteht sich als ehrenamtliche Beschäftigteninitiative zur Völkerverständigung und hat in diesem Sinne bereits vielfältige Projekte in den Bereichen Bildung, Sport und Freizeit realisiert. So wurden beispielsweise ein eigenes Magazin entwickelt, Kulturreisen organisiert, Elternseminare veranstaltet und Filmprojekte umgesetzt. Das kamerunische Forum wurde von kamerunischen Beschäftigten gegründet und ähnlich wie das türkische Forum werden über dieses Vorträge, Workshops sowie Freizeitaktivitäten organisiert. Ferner werden Praktika an kamerunische Studierende vermittelt und soziale Projekte gefördert, wie z. B. in den Bereichen Bildung und medizinische Versorgung.³⁴

Auch das dritte Unternehmen, die Daimler AG, engagiert sich im Bereich Cultural Diversity. So hat das Unternehmen gemeinsam mit der Bundesregierung, der Deutschen Bank, der Deutschen Telekom und BP Deutschland im Jahre 2006 die Charta der Vielfalt eingeführt. Die Daimler AG veranstaltet Konferenzen zum Thema „Wirtschaftsfaktor Vielfalt im Unternehmen“ mit anderen Firmen, um in Diskussionen die Verankerung von Cultural Diversity Management im Vergleich zu anderen Betrieben zu betrachten. Des Weiteren verfolgen die Konferenzen das Ziel, sich über Erfahrungen sowie Best Practices auszutauschen und dadurch voneinander zu lernen. In der Nachbereitung werden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.³⁵ Die Daimler AG bietet außerdem spezielle Workshops für Führungskräfte zu den Themen „Diversity Management“ und „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“ an. Die Workshops dienen der Sensibilisierung sowie der Aufklärung bezüglich unbewusster Denkmuster. Daran anknüpfend werden Maßnahmen erarbeitet, wie diese zu durchbrechen sind. In Rollenspielen werden ferner schwierige Situationen in Bezug auf das Thema simuliert und es wird erläutert wie diese erfolgreich zu bewältigen sind.³⁶

Im Folgenden werden weitere Maßnahmen einzelner Unternehmen vorgestellt: McDonalds Deutschland verfügt über eine vielfältige Beschäftigtenstruktur. Cultural Diversity Management ist daher ein wichtiges Thema. Das Unternehmen hat aus diesem Grund unter anderem ein Crew College gegründet. Dieses besteht aus einer Kooperation des Unternehmens mit örtlichen Volkshochschulen. Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, Kurse aus dem Weiterbildungsangebot der Volkshochschulen auszuwählen. Das Ziel der Kurse ist es, Grundkompetenzen und Sprachkenntnisse aufzubauen, um die Integration der Beschäftigten zu fördern.³⁷

Eine weitere Möglichkeit die Vielfalt der Beschäftigten zu nutzen, stellt das Modell „Bankamiz“ der Deutschen Bank dar. „Bankamiz“ bedeutet auf Türkisch „unsere Bank“ und richtet sich an Personen mit türki-

³¹ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. (2011c), o. S.

³² Vgl. Robert Bosch GmbH (o. J.), o. S.

³³ Vgl. Robert Bosch GmbH (2012), o. S.

³⁴ Vgl. Robert Bosch GmbH (2012), o. S.

³⁵ Vgl. Daimler AG (2010), o. S.

³⁶ Vgl. Daimler AG (2011a), o. S.

³⁷ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. (2011f), o. S.



schem Migrationshintergrund, die in Deutschland leben. Die kultursensible Finanzberatung bietet türkischen Kunden speziell auf sie zugeschnittene Angebote sowie eine kulturadäquate Beratung. Dadurch verzeichnete das Unternehmen einen Kundenzuwachs und erzielte wirtschaftlichen Erfolg. Ein besonders wichtiger Effekt im Hinblick auf Cultural Diversity besteht jedoch darin, dass sich die Akzeptanz für Vielfalt im Unternehmen erhöht und die Vielfalt der Belegschaft insgesamt gesteigert wird.³⁸

Der Tabakkonzern British American Tobacco schätzt ebenfalls das Potenzial von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und nutzt dieses aktiv im Ausbildungsgang Industriekaufmann/-frau mit Schwerpunkt AUBendienst. Diese Ausbildung wurde speziell für Personen mit türkischem Migrationshintergrund konzipiert. Daher wird in den Stellenausschreibungen u. a. „fließendes Türkisch“ von den Bewerbenden gefordert. AUBendienstbeschäftigte sind häufig in Kontakt mit ausländischen Kunden an Tankstellen oder Kiosken. Aus diesem Grund ist es von Vorteil, wenn die Kunden im Verkaufsgespräch auf einen Beschäftigten mit demselben Migrationshintergrund treffen. Bei Bedarf kann das Gespräch dann auch in der Muttersprache des Kunden geführt werden.³⁹

Unter dem Motto „Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen“ bietet das Ingenieurbüro M. Kaiser Ausbildungsplätze speziell für benachteiligte Jugendliche mit Migrationshintergrund an, die auf dem Ausbildungsmarkt aufgrund ihrer Schulleistungen nur schwer einen Arbeitsplatz bekommen hätten. Das Unternehmen will damit die Ausgrenzung bestimmter Personengruppen aufgrund von Sprachschwierigkeiten oder fehlenden Kompetenzen vermeiden und die individuellen Fähigkeiten der Jugendlichen fördern. Die Maßnahme ermöglicht es den Jugendlichen den Eintritt ins Berufsleben zu bewältigen, wodurch die sprachlichen Kompetenzen verbessert werden und die Integration in die fremde Kultur erleichtert wird.⁴⁰

Cultural Diversity Management ist auch Bestandteil der Unternehmensstrategie der Ford-Werke GmbH. Über das European Diversity Council, wird die Diversity Strategie festgelegt. Die Umsetzung der Strategie erfolgt über verschiedene Beschäftigtengruppen, wie z. B. die „Turkish Resource Group“. Diese haben beispielsweise die Möglichkeit, eigenständig Veranstaltungen für ihren Bereich durchzuführen. Eine „Diversity Scorecard“ sorgt dafür, dass die Maßnahmen mit der Unternehmensstrategie in Einklang stehen. Außerdem werden Diversity Zielvereinbarungen für alle Abteilungen festgelegt und im Rahmen des „Management Performance Review“ diskutiert.⁴¹

Auch im Einrichtungshaus Ikea wird Diversity Management umgesetzt. So gibt es in jeder Niederlassung mindestens einen Diversity Manager, der mit Hilfe von Diversity Workshops, speziellen Aktionen und Projekten für das Thema sensibilisiert und die Integration fördert. Jeder Standort hat außerdem einen Personal-Masterplan, in dem die aktuelle Struktur sowie Veränderungsmaßnahmen festgehalten werden. Jedes Jahr findet eine Konferenz der Diversity Experten statt, um über neue Prognosen, Entwicklungen und Trends zu beraten und neue Instrumente zu diskutieren.⁴²

³⁸ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. (2011e), o. S.

³⁹ Vgl. British American Tobacco (2011), o. S.

⁴⁰ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. (2011d), o. S.

⁴¹ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. (2011g), o. S.

⁴² Vgl. Spilker et al. (2010), S. 10.



5 Empirische Untersuchung zum Cultural Diversity Management

5.1 Konzeption

5.1.1 Auswahl der Erhebungsmethode – qualitative Interviews

Als Erhebungsmethode des Projektes wurden qualitative Interviews gewählt. Mit Hilfe dieser werden die Interviewten von einem geschulten Interviewenden zu einem bestimmten Themengebiet befragt. Im Unterschied zu quantitativen Erhebungsmethoden, zum Beispiel standardisierten Fragebogenerhebungen, ist für das qualitative Interview eine wesentlich größere Offenheit und Flexibilität charakteristisch.⁴³ Fokus der qualitativen Forschung ist das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder die Generierung von Hypothesen. Das qualitative Interview ist geeignet, wenn eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt wird. Es ist insbesondere zur Sammlung von detaillierten Verbesserungsvorschlägen und zur Erkundung von Ursachen nützlich. Ein entscheidender Vorteil der Methode des qualitativen Interviews ist, dass Teilnehmende den Fokus des Gesprächs und den Gesprächsverlauf oft selbst beeinflussen können. Dadurch können eine angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen und Unklarheiten durch Nachfragen direkt beseitigt werden.⁴⁴ Durch die Methode werden allerdings hohe Anforderungen an die Qualifikation der Interviewenden gestellt.⁴⁵ Der Aufwand bei Erhebung und Auswertung kann im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden relativ hoch werden.⁴⁶ Wegen der geringen Anzahl und fehlenden Repräsentativität der Interviewten sind keine allgemeingültigen Aussagen ableitbar.⁴⁷

Im Rahmen des Projektes wurde das qualitative Interview als Erhebungsmethode gewählt, da es das Ziel war, individuelle und differenzierte Meinungen von verschiedenen Personengruppen zum Thema Cultural Diversity Management zu erhalten. Die Intention ist dabei nicht, repräsentative Aussagen über eine Grundgesamtheit zu treffen, sondern eine gewisse Anzahl individueller Eindrücke von Personen mit Migrationshintergrund aus unterschiedlichen Teilgruppen zu gewinnen. Ziel des Projekts ist es herauszufinden, wie Cultural Diversity Management in der Praxis umgesetzt wird und welche Probleme hierbei auftreten können. Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und Meinungen besteht die Chance, neue Aspekte im Themenfeld zu eruieren.

Es existieren verschiedene Formen von qualitativen Interviews.⁴⁸ Für das Projekt wurde mit qualitativen, halbstandardisierten Leitfadeninterviews mit explorativem Charakter gearbeitet.

Halbstandardisiertes Leitfadeninterview

Bei einem Leitfadeninterview werden vor Beginn der Untersuchung wichtige Aspekte eines Themas ausgewählt und in einem Leitfaden zusammengestellt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass im Interview alle relevanten Aspekte angesprochen werden und die verschiedenen Interviews vergleichbar sind.⁴⁹ Im Rahmen des Projektes wurden drei zielgruppenspezifische Leitfäden entwickelt. Die Interviews wurden jedoch halbstandardisiert durchgeführt, so dass die Reihenfolge der auf dem Leitfaden notierten Fragen dem Gesprächsverlauf angepasst werden konnte.⁵⁰ Der Leitfaden dient bei der Gesprächsführung also lediglich als

⁴³ Vgl. Hopf (2005), S. 349ff.

⁴⁴ Vgl. Hopf (2005), S. 349ff.

⁴⁵ Vgl. Hopf (2005), S. 357ff.

⁴⁶ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 297; Punch (2005), S. 238.

⁴⁷ Vgl. Mayring (2002), S. 23.

⁴⁸ Vgl. Bortz/Döring (2006) S. 315.

⁴⁹ Vgl. Hussy et al. (2010), S. 216ff.

⁵⁰ Vgl. Hussy et al. (2010), S. 216ff.



Anhaltspunkt und sollte keineswegs ein dynamisches Gespräch (durch bloßes „Abfragen“) verhindern.⁵¹ Die Fragen wurden in Anlehnung an die Sprache der Teilnehmenden formuliert.

Exploratives Interview

„Eine explorative Befragungstechnik versucht, dem Befragten eine möglichst vollständige Sicht auf einen Meinungsgegenstand zu entlocken. Es ist eine offene, jedoch mit einem Leitfaden (...) strukturierte Befragung. Der Interviewer setzt nach einer allgemeinen Einstiegsfrage Schwerpunkte, indem er in seinem relativ offenen Gesprächsleitfaden bei den wichtigsten Fragen die Anweisung hat, ausführlich zu explorieren und gegebenenfalls nachzufragen im Hinblick auf verschiedene Aspekte, die es zu erfassen gilt.“⁵² Die explorative Variante unterscheidet sich von anderen Interviewtypen dadurch, dass sie verfahrenstechnisch vollständig darauf ausgerichtet ist, möglichst weite und unbekannte Wissensgebiete der befragten Person zu erschließen.⁵³

Einzelinterviews

Nach der Anzahl der Interviewpartner wird zwischen Einzel- und Gruppeninterviews unterschieden.⁵⁴ Im Rahmen des Projekts wurden Einzelinterviews durchgeführt mit einem Interviewenden und einem Interviewten.⁵⁵ Dadurch sollte der Aufbau einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre unterstützt werden.⁵⁶ Die Interviews wurden überwiegend persönlich, aber auch per Telefon oder Internettelefonie durchgeführt und nach Einholung der Erlaubnis des Interviewten mit Hilfe von Diktiergeräten oder spezieller Software aufgezeichnet.

5.1.2 Auswahl der Zielgruppe

Für das Projekt wurden die folgenden Zielgruppen festgelegt:

- Studierende mit Migrationshintergrund,
- Beschäftigte mit Migrationshintergrund und
- Führungskräfte und Diversity Beauftragte.

Die Befragung von Studierenden und Beschäftigten mit Migrationshintergrund wurde als wichtig erachtet, da sie Einblicke in Chancen und Herausforderungen mitteilen können, mit denen Studierende auf dem Arbeitsmarkt und Beschäftigte im Unternehmen konfrontiert sind. Bezüglich der Studierenden besteht außerdem die Möglichkeit, Eindrücke darüber zu gewinnen, welche Cultural Diversity Management Maßnahmen von potenziellen Beschäftigten als attraktiv bzw. welche als unerwünscht oder problematisch wahrgenommen werden.

Über die Beschäftigten sollen außerdem die persönlichen Erfahrungen und Meinungen zu Cultural Diversity Management und dessen Umsetzung im Unternehmen eruiert werden. Durch deren Einbeziehung ist es darüber hinaus möglich herauszufinden, welche Aktivitäten zur Bindung an das Unternehmen von den Beschäftigten als attraktiv bzw. unerwünscht bewertet werden.

Führungskräfte und Diversity Beauftragte können eine Einschätzung darüber abgeben, ob und wie die Unternehmen in Bezug auf Diversity Management strategisch ausgerichtet sind und welche Probleme und Herausforderungen sich hierbei ergeben. Außerdem können die befragten Personen einen Einblick darüber

⁵¹ Vgl. Bortz/Döring (2006) S. 314.

⁵² Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2012), o. S.

⁵³ Vgl. Honer (2011), S. 41.

⁵⁴ Vgl. Hussy et al. (2010), S. 215.

⁵⁵ Hiervon gab es eine Ausnahme, bei der ein Interviewender und zwei Interviewte anwesend waren.

⁵⁶ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 242.



vermitteln, inwieweit sie annehmen, dass Cultural Diversity Management und dazugehörige Maßnahmen von Beschäftigten akzeptiert werden. Ferner wird der Zugang zu relevanten Hintergrundinformationen erleichtert, z. B. zu der Anzahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Unternehmen etc.

Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden zum einen über persönliche und berufliche Kontakte der Projekt-Teammitglieder gewonnen. Zum anderen waren Beschäftigte des Kooperationspartners beteiligt. Über diese konnten weiterführende Kontakte geknüpft werden. Insgesamt nahmen 29 Interviewpartnerinnen und -partner an den Gesprächen teil.

5.1.3 Konzeption des Interviewleitfadens

Im Rahmen des Projektes wurde die Erhebungsmethode des halbstandardisierten Leitfadeninterviews angewandt. Als Grundlage der Konzeption der Interviewleitfäden dienten Erkenntnisse, die aus der Literaturrecherche, insbesondere in Anlehnung an die Berliner Studie, abgeleitet werden konnten. Auf dieser Basis wurden Forschungsfragen entwickelt, die dann in einem nächsten Schritt in einzelne Interviewfragen übersetzt wurden.⁵⁷ Die Interviewfragen wurden so formuliert, dass sie den Interviewten anregen sollten von seinen Erfahrungen und Wünschen zu berichten. Die einzelnen Forschungsfragen sollten in der vorgegebenen Struktur grundsätzlich von allen Interviewpartnerinnen und -partnern beantwortet werden.

Der allgemeine Aufbau der Leitfäden ist für die drei Zielgruppen vergleichbar und stellt sich wie folgt dar:

- *Einführung:* Aufzeichnung; Ablauf des Interviews; Appell zur Offenheit; Definition Migrationshintergrund
- Soziodemografische Daten: Hintergrund der Datenabfrage; Alter; Bildung; Firma/Universität; Berufserfahrung; ggf. spezielle Information nur von Interviewpartnerinnen und -partnern mit Migrationshintergrund
- *Vorstellung der Person:* Was sind die persönlichen Erfahrungen der Befragten?
- *Gezielte Maßnahmen zur Beschäftigtengewinnung:* Welche Maßnahmen zur Gewinnung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund sind sinnvoll?
- *Positive Grundeinstellung und Sensibilisierung:* Welche Auswirkung hat eine positive Grundeinstellung zu Diversität und eine hohe kulturelle Sensibilität auf die Entwicklung einer heterogenen Belegschaft?
- *Personalentwicklung:* (nur im Fragebogen für Beschäftigte) Ist Personen mit Migrationshintergrund der Zugang zu Führungspositionen erschwert, trotz geeigneter Qualifikationen?
- *Cultural Diversity:* (nur im Fragebogen für Führungskräfte und Diversity Beauftragte) Welche Vorstellungen über Cultural Diversity bestehen seitens der Führungskräfte und Diversity Beauftragten?
- *Förderprogramme im Unternehmen:* Welche Art von Förderprogrammen führen zu einer optimalen Integration?
- *Beurteilung von Beschäftigten:* Helfen systematische Beurteilungen um evtl. Diskriminierung zu vermeiden?
- *Soziale Integration:* Welche Instrumente werden zur Förderung der sozialen Integration (bewusst/unbewusst) angewendet?
- *Abschlussfragen:* Möglichkeit der Klärung von Fragen

Für jede Zielgruppe wurden, ausgehend von den aufgeführten Forschungsfragen, spezielle Interviewfragen entwickelt. Die vollständigen Interviewleitfäden können den Anhängen A, B und C entnommen werden.

⁵⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 142.



5.2 Durchführung und Auswertung

Bei der Durchführung von qualitativen Interviews sind bestimmte Grundsätze wichtig, um die Qualität der Interviews zu gewährleisten und methodische Fehler zu vermeiden. Deswegen haben alle Projektmitglieder hierzu eine Schulung erhalten. Dabei wurden unter anderem der Interviewverlauf, die verschiedenen Fragearten, die Problematik der Beeinflussung der Interviewten oder die Herstellung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre thematisiert.

Im Rahmen der Aufbereitung wurden die Interviews durch eine vollständige Transkription der Inhalte von der auditiven in die schriftliche Form überführt.⁵⁸ Die mit Hilfe der halbstandardisierten Interviews gewonnenen Daten wurden in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Eine allgemeine Definition der Inhaltsanalyse erfolgt durch Hussy et al. Diese stellt für sie ein, „systematisches, datenreduzierendes Verfahren zur vergleichenden Analyse von bedeutungshaltigem Material“, dar.⁵⁹ Der Kern der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring besteht darin, die Texte der transkribierten Interviews zu reduzieren und Kategorien zuzuordnen, sodass eine interviewübergreifende Analyse möglich ist.

Der Ablauf der Analyse ist in folgender Abbildung veranschaulicht.

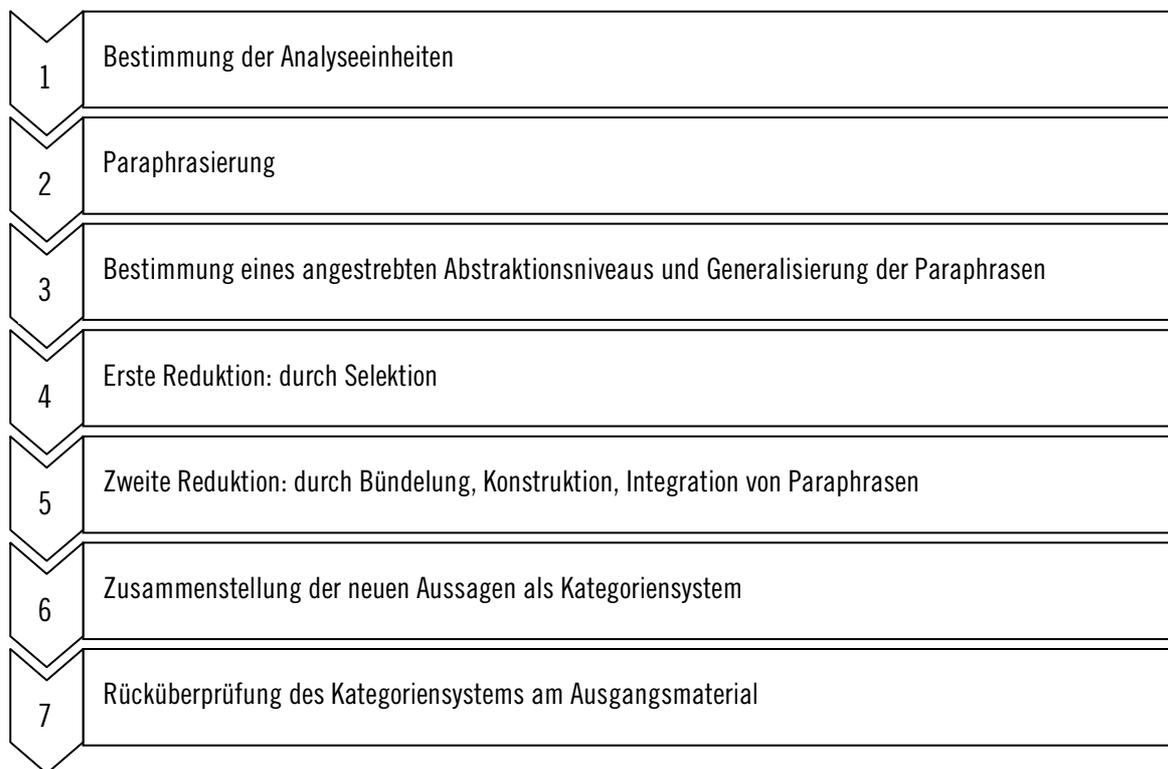


Abb. 1: Schritte der zusammenfassenden Inhaltsanalyse

Quelle: in Anlehnung an Mayring (2008), S. 60.

⁵⁸ Vgl Hussy et al. (2010), S. 236f.

⁵⁹ Hussy et al. (2010), S. 245.



5.3 Untersuchungsergebnisse

Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über in die Befragung einbezogenen Zielgruppen sowie über die jeweils zuzuordnenden übergreifenden und spezifischen Fragekategorien:

Fragekategorie	Kapitel	Zielgruppe		
		Studierende mit Migrationshintergrund	Beschäftigte mit Migrationshintergrund	Führungskräfte/Diversity Beauftragte
Soziodemografische Daten	3.3.1	X	X	X
Rekrutierung	3.3.2	X	X	X
Integration	3.3.3	X	X	X
Personalentwicklung und –bindung	3.3.4	X	X	X
Beurteilung und Beförderung	3.3.5		X	X
Grundeinstellung im Unternehmen	3.3.6			X
Rolle der Führungskräfte	3.3.7			X

Tab. 1: Zuordnung von Fokusgruppen zu Fragekategorien

(Quelle: eigene Darstellung)

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der einzelnen Befragungsteile vorgestellt.

5.3.1 Soziodemografische Daten

Es wurden 28 qualitative Interviews auf Basis von Interviewleitfäden geführt. Dabei fanden sechs Interviews mit Studierenden mit Migrationshintergrund⁶⁰, zwölf mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund und zehn mit Führungskräften bzw. Diversity Beauftragten statt. An einem der Interviews nahmen zwei Diversity Beauftragte eines Unternehmens teil.

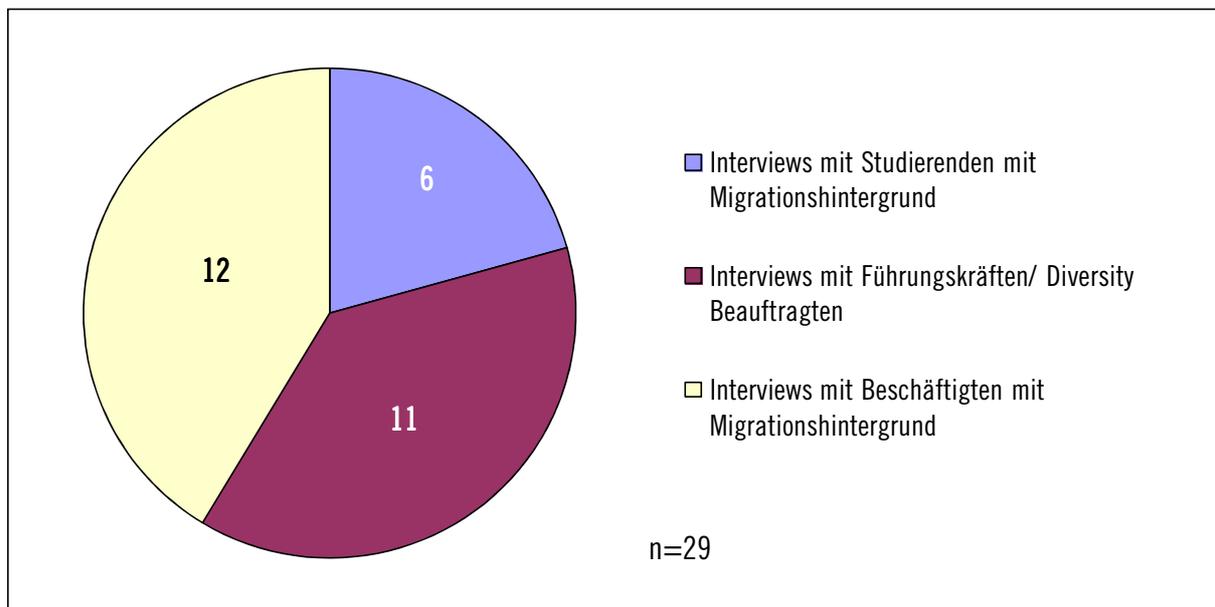


Abb. 2: Verteilung der Interviews nach Fokusgruppen

Quelle: eigene Darstellung

⁶⁰ In der Gruppe der Studierenden mit Migrationshintergrund wurden Personen befragt, die sich in der letzten Phase ihres Studiums befinden und zeitnah dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden.



14 der 29 Interviewten sind zwischen 18 und 30 Jahren, darunter die sechs Studierenden. Zwischen 31 und 45 Jahren alt sind 13 der Befragten, zwischen 46 und 60 Jahren zwei.

23 der 29 Befragten haben einen Migrationshintergrund. Darunter befinden sich die sechs Studierenden und die zwölf Beschäftigten. Fünf der befragten Führungskräfte haben ebenfalls einen Migrationshintergrund. Diese wurden jedoch primär in ihrer Rolle als Personalverantwortliche/Führungskräfte befragt. Zehn der 23 Befragten mit Migrationshintergrund haben die deutsche Staatsbürgerschaft (siehe Abbildung 2).

Hinsichtlich ihres kulturellen Hintergrundes, der von der Nationalität abweichen kann, erfolgten 13 unterschiedliche Nennungen:

- 10 x türkischer Hintergrund,
- 2 x bulgarischer Hintergrund,
- je 1 x britischer, costa-ricanischer, finnischer, französischer, griechischer, honduranischer, japanischer, polnischer, schottischer, spanischer und ukrainischer Hintergrund.

Von den 23 Personen mit Migrationshintergrund leben in Deutschland

- zehn Personen seit ihrer Geburt,
- sieben seit mehr als zehn Jahren,
- zwei zwischen drei und zehn Jahren und
- vier seit drei oder weniger Jahren.

Von den 29 Befragten gaben vier Personen an, in einem Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten angestellt zu sein. Zwei Befragte arbeiten in Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten. In einem Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind siebzehn Befragte tätig. Tätigkeitsschwerpunkte der Unternehmen lagen u. a. in den Bereichen Gastronomie, Verlagswesen, Dienstleistungsgewerbe, Automobilwirtschaft und Konsumgüterproduktion. Sechs der Befragten (davon fünf Studierende) waren zum Zeitpunkt der Befragung in keinem Unternehmen tätig.

Die *Studierenden* zeigen hinsichtlich der schulischen und beruflichen Ausbildung sowie der praktischen Erfahrungen eine große Heterogenität. Dies bedeutet, dass sowohl die schulischen als auch die beruflichen Werdegänge der Befragten variieren. Der bisher höchste Bildungsabschluss der Studierenden reicht vom Abitur bis zum Hochschulabschluss (Bachelor, Master oder Staatsexamen).

Aus Sicht eines Teils der befragten Studierenden wird ihr Ausbildungsweg wesentlich durch die Einstellung ihrer Eltern und durch deren Förderung beeinflusst. Die anderen Studierenden entscheiden sich aus Eigeninteresse und ohne bewusste Orientierung an der Familie für den persönlichen Werdegang. Auch wenn ihre Familienmitglieder keine akademische Ausbildung absolviert haben bzw. absolvieren, wirkt sich dies ihrer Meinung nach nicht auf die persönliche Gestaltung der Ausbildung aus.

An der Befragung nahmen Studierende des Lehramtsstudiums, des Wissenschaftsjournalismus, der Rechtswissenschaften sowie der Politikwissenschaften teil. Aufgrund der Altersunterschiede sowie des gewählten Studienfaches verfügen die Studierenden über unterschiedliche Erfahrungen in der Praxis. Der Migrationshintergrund konnte nicht als relevanter Faktor identifiziert werden. Neben den fachspezifischen Erfahrungen weist ein Großteil der Versuchsgruppe auch eine Anzahl an Nebenjobs (z. B. Kinderbetreuung und Nachhilfe) sowie ehrenamtliches Engagement (z. B. Mitglied in Integrationsprojekten der Kommune) auf.

Die Befragten aus der Gruppe der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* sind unterschiedlichen Fachrichtungen zuzuordnen (z. B. Verlagswesen, Tourismus, Rechtswissenschaften, Ingenieurwesen, Personal oder Marketing) und weisen heterogene Ausbildungs- und Karrierewege auf. Sie unterscheiden sich einer-



seits im Abschluss (Hauptschulabschluss, Abitur, Berufsausbildung oder [Fern-] Studium in Deutschland bzw. im Ausland) und andererseits hinsichtlich der Berufserfahrungen. Ein Interviewpartner mit Migrationshintergrund, der zum Zeitpunkt der Befragung erst kurze Zeit in Deutschland lebte, berichtete, dass er trotz guter Qualifikation erst mehrere längere Praktika absolvieren musste, um eine Festanstellung zu erhalten. In mehreren Fällen wurde angegeben, dass über Empfehlungen von Freunden oder Kollegen die Aufmerksamkeit auf ein Unternehmen oder eine Stelle gelenkt wurde. Einige Personen schilderten, dass sie durch Zeitarbeit oder über Leasingverträge eine Beschäftigung fanden und teilweise im Anschluss eine Festanstellung erhielten. Angemerkt wurde außerdem, dass es häufig zu Jobwechseln aufgrund unbefriedigender Aufgabeninhalte im Unternehmen kam.

Insgesamt ist festzuhalten, dass es sich bei den Befragten um eine heterogene Untersuchungsgruppe handelt, die deshalb dem Projektteam vielfältige Erfahrungen und Erkenntnisse vermitteln konnte. Aufgrund der geringen Zahl und fehlenden Repräsentativität der Befragten können aus der Untersuchung jedoch keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen gezogen, sondern lediglich Handlungsvorschläge abgeleitet werden, die weiter zu prüfen sind.

5.3.2 Rekrutierung

Zur Fragenkategorie Rekrutierung nahmen alle Fokusgruppen Stellung. Bezüglich der verwendeten **Rekrutierungskanäle** gibt es Überschneidungen zwischen Aussagen der Studierenden und denen der Fachkräfte/Diversity Beauftragten.

Die *Studierenden* gaben an, dass ihre Jobsuche primär über persönliche Kontakte (z. B. Professorinnen und Professoren, Ansprechpartner aus vorangegangenen Praktika, Familienmitglieder) und moderne Medien (z. B. soziale Netzwerke) erfolgt. Dabei ist aus Sicht der Befragten die schnelle, einfache und präzise eingrenzbar Suchmöglichkeit vorteilhaft. Von traditionellen Medien (z. B. Stellenbörse in der Tageszeitung oder in Hochschulzeitschriften) wird daher eher weniger Gebrauch gemacht. In allen Medien wird der Verweis auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) von den Studierenden positiv bewertet. Ihrer Meinung nach unterstreiche der Arbeitgeber dadurch sein Interesse an der Gleichbehandlung, wodurch die Arbeitgeberattraktivität und die Motivation für eine Bewerbung erhöht werde.

Auch die *Führungskräfte und Diversity Beauftragten* halten persönliche Kontakte für vorteilhaft. Von einigen Führungskräften und Diversity Beauftragten wurde z. B. die Kooperation mit Schulen, die einen hohen Migrantenanteil in der Schülerschaft haben, genannt, um dort gezielt für Ausbildungsplätze zu werben. Für die Gewinnung ausländischer Bewerbender bieten sich englisch-sprachige Stellenanzeigen und Kooperationen mit internationalen Hochschulen an. Einige Befragte verweisen darauf, dass die Offenheit gegenüber kultureller Vielfalt im Rahmen des Personalmarketing nach außen kommuniziert werden sollte.

Beschäftigte mit Migrationshintergrund eines großen Unternehmens berichteten über Informationsveranstaltungen, um türkische Studierende zu rekrutieren. Sie schlugen vor, die Veranstaltung auf andere Nationen auszuweiten. Darüber hinaus werden Absolventenförderungen und Stipendien generell als geeignete Mittel zur Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund eingeschätzt. Weitere Rekrutierungsmaßnahmen sind den Beschäftigten mit Migrationshintergrund nicht bekannt.

Anknüpfungspunkte für eine effiziente Rekrutierung sehen die *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* außerdem bei der Gestaltung der Stellenanzeigen. Über die optimale Gestaltung herrscht jedoch Uneinigkeit. Einer der Interviewpartner ist der Meinung, dass in Stellenanzeigen explizit Anreize für Personen mit Migrationshintergrund stehen sollten wie z.B. dass sich das Unternehmen über Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund freue. Den Befragten spricht dies positiv an und auch andere Personen nähmen



das Unternehmen als weltoffen wahr. Andere Interviewpartner sehen dies kritisch, weil potenzielle Bewerbende ohne Migrationshintergrund denken könnten, die Stelle sei nur für Personen mit Migrationshintergrund vorgesehen. Die Folge könnte sein, dass sie sich nicht bewerben. Ein Interviewpartner befürwortet die Veröffentlichung von Stellenanzeigen z. B. in türkischer Sprache. Diese Idee wurde im Unternehmen jedoch nicht umgesetzt. Man befürchtet, dass sich dann vor allem Personen ohne oder mit geringer Integrationsbereitschaft bewerben.

Ergänzende Angaben zum gesamten Rekrutierungsprozess lieferten die *Beschäftigten mit Migrationshintergrund*. Keiner der Befragten fühlte sich aufgrund seines Migrationshintergrundes jemals benachteiligt. Die Mehrheit berichtete von schnellen und positiven Rückmeldungen auf ihre Bewerbungen sowie guten Chancen bei der Stellensuche. Nur vereinzelt wurden Erfahrungen mit einer Stellensuche von bis zu sechs Monaten oder einer Rücklaufquote von weniger als fünf Prozent gesammelt. Diese Erfahrungen verbanden die Befragten jedoch nicht mit ihrem Migrationshintergrund.

Der **Auswahlprozess** verläuft häufig nicht ohne Schwierigkeiten, wie von den Befragten bestätigt wird. Die Gruppe der *Führungskräfte und Diversity Beauftragten* stellte heraus, dass es bei der Rekrutierung neuer Beschäftigter generell darum gehe, dass ein Bewerbender mit seinen Qualifikationen den Anforderungen der Stelle entspricht. Hier macht kein Unternehmen bewusst Ausnahmen für Bewerbende mit Migrationshintergrund. Dabei gaben Führungskräfte und Diversity Beauftragte an, dass ein Bewerbender zum Team und zum Unternehmen passen müsse, und dass die Nationalität und der kulturelle Hintergrund zweitrangig seien. Allerdings stellten die Befragten heraus, dass Deutschkenntnisse eine Voraussetzung für die Mehrzahl der Stellen wären. Sind Deutschkenntnisse vorhanden, könne der Migrationshintergrund vorteilhaft sein. Unternehmen könnten von den multilingualen Sprachkenntnissen und dem kulturspezifischen Wissen profitieren.

Aus Sicht von Führungskräften und Diversity Beauftragten haben Bewerbende mit Migrationshintergrund gegenüber anderen Personen ohne Migrationshintergrund einen Nachteil, wenn sie Sprachbarrieren überwinden müssen. Trotzdem werden Assessment Center als gute Möglichkeit erachtet, die Einstellung, Arbeitsweise und das Sozialverhalten von Bewerbenden kennenzulernen. Betriebspraktika bieten Personen mit fehlenden Sprachkenntnissen die Chance ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu zeigen. Einige Unternehmensvertreter erwähnten in diesem Zusammenhang die Schwierigkeit der Berücksichtigung des kulturellen Hintergrundes im Bewerbungsprozess aufgrund rechtlicher Aspekte der Gleichbehandlung und daraus entstehenden Unsicherheiten.

Bezüglich der Sprachproblematik gab es übereinstimmende Aussagen aus der Gruppe der *Studierenden*. Diese haben häufig Probleme in Gruppenszenarien, an denen auch Nicht-Migranten beteiligt sind. Bewerbende mit Migrationshintergrund können sich im schnellen Kommunikationsfluss der Personen ohne Migrationshintergrund schlechter durchsetzen und haben Angst ihre fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten nur in geringem Maße präsentieren zu können. In direkten Gesprächen mit der Führungskraft bestehe die Möglichkeit sowohl sprachliche Defizite einfacher zu umgehen, als auch fachliche Expertise zu beweisen. Daneben wurde von den *Studierenden* angemerkt, dass die Transparenz im Bewerbungsprozess Verbesserungspotenzial aufweise. Es wird festgestellt, dass das Ausscheiden aus dem Bewerbungsprozess unzureichend begründet würde sowie die Personalauswahl undurchsichtig und nicht nachvollziehbar erscheine. Gründe für eine erfolglose Bewerbung vermuteten einige Bewerbende mit Migrationshintergrund in ihrer kulturellen Herkunft. Einzelne Befragte signalisieren, dass sie sich in der Folgezeit bewusst auf Stellen unterhalb ihres Qualifikationsniveaus bewarben, mit der Intention einfacher den Einstieg in ein Unternehmen zu finden. Andere Befragte stellen den Bezug zu ihrem kulturellen Hintergrund in der Bewerbendenauswahl jedoch nicht her und begründen das Ausscheiden mit individuellen Qualifikationsdefiziten.



Die Sprachproblematik wird von Seiten der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* unterstrichen. Bei den Beschäftigten, die nicht in Deutschland aufgewachsen sind oder noch nicht lange in Deutschland leben, ist die Beherrschung der deutschen Sprache, insbesondere der Aufnahme der Tätigkeit in einem Unternehmen, ein gravierendes Problem. Ein Befragter berichtete, dass Beschäftigte, die im Unternehmen eine Ausbildung absolviert haben, beim Übergang in eine Festanstellung weniger Sprachkenntnisse nachweisen müssten als externe Bewerbende. Andere Befragte bewerten die Sprachkompetenz als weniger relevant, da die eigene Position nicht vorrangig von der Sprache abhängig sei. Ein Befragter betonte die Vorteile von Personen mit Migrationshintergrund in einem Bewerbungsprozess. Sein charmant wirkender Akzent wurde als besonders verkaufsfördernd angesehen.

Aus zu hohen Anforderungen kann sich nach Ansicht der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* ein weiteres Problem der Selbstselektion ergeben. Werden die eigenen Sprachkenntnisse als zu gering eingestuft und die Stellenanforderungen als zu hoch empfunden, würden sich die meisten Befragten nicht bewerben. Befragte formulieren den Wunsch an die Verantwortlichen in den Unternehmen die Einstiegsbarrieren zu senken bzw. die Bewertungskriterien zu prüfen, um den Berufseintritt zu erleichtern. U. U. erfüllten potenzielle Bewerbende die formulierten Anforderungen zwar nicht, seien den tatsächlichen Anforderungen aber gewachsen. Mehrere Interviewpartner betonten zudem, dass Beschäftigte mit ihrer Aufgabe wüchsen.

Ob der Migrationshintergrund im Bewerbungsgespräch thematisiert werden sollte, wurde kontrovers von den Interviewten bewertet. Ein Interviewpartner schlug vor, den Migrationshintergrund nur bei Stellenrelevanz anzusprechen. Er empfindet es im Bewerbungsgespräch als unangenehm, wenn Fragen über seinen Migrationshintergrund stark im Fokus stehen. Diese Person sieht daher den Bedarf, am Auswahlprozess beteiligte Beschäftigte für den Umgang mit dieser Thematik zu sensibilisieren und zu schulen.

Im Hinblick auf die **Qualitäten von Beschäftigten mit Migrationshintergrund** wiesen die *Studierenden* darauf hin, dass ihre Mehrsprachigkeit und vor allem auch ihre kulturell bedingte Perspektivenvielfalt einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten könnten. Beispielsweise könne ein Journalist mit Migrationshintergrund gewisse Themen, die zu seinem kulturellen Hintergrund passen, intensiver und authentischer bearbeiten. Sein Hintergrundwissen verschaffe ihm dabei einen Vorteil gegenüber anderen Bewerbenden für die zu besetzende Position. Andere Befragte stellen fest, dass der Vorteil des kulturellen Hintergrundes bei zahlreichen Aufgabenbereichen nicht wirksam werde. Insgesamt wird der Migrationshintergrund in divers ausgerichteten Unternehmen im Bewerbungsprozess größtenteils als Vorteil beurteilt. Qualifizierte Bewerbende mit internationalen kulturellen Hintergründen sehen gute Chancen, in ein Unternehmen einzutreten, weil sie sich als knappe, wertvolle Ressource am deutschen Arbeitsmarkt wahrnehmen.

Auch die befragten Beschäftigten befürworten die Erhöhung der Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in ihrem Unternehmen, da sie von den Vorteilen eines kulturell vielfältigen Teams überzeugt sind. Für die Fokusgruppe sollten darüber hinaus folgende Kriterien erfüllt sein, um für eine hohe **Unternehmensattraktivität** zu sorgen (Kriterien von oben nach unten nach Häufigkeit der Nennung/Übereinstimmung der Interviewten sortiert):

- internationale Ausrichtung,
- Perspektiven im Aufgaben- und Verantwortungsbereich,
- Angebot von internationalen Entwicklungsmöglichkeiten,
- Image und
- kulturelle Vielfalt im Unternehmen.



5.3.3 Integration

Zur Fragenkategorie **Integration** nahmen alle Fokusgruppen Stellung.

Die *Studierenden* nehmen generell bezogen auf die Gesellschaft besonders zwei Problemfelder wahr: verdeckte Diskriminierung bzw. stereotypes Denken auf der einen Seite und Sprachprobleme auf der anderen Seite.

In der Gesellschaft herrsche eher eine **verdeckte und nonverbale Diskriminierung**. Als Gründe werden hauptsächlich Vorurteile in den Denkweisen der Individuen angegeben. In der Wahrnehmung der Studierenden werden Personen mit Migrationshintergrund aufgrund von stereotypem Denken in vielen Fällen ein geringer Bildungstand und eine mangelhafte Arbeitsmotivation zugeschrieben. Darüber hinaus hätten Vor- und Nachname sowie Aussehen eine hohe Relevanz im gesellschaftlichen Integrationsprozess. In der alltäglichen Interaktion ließen sich außerdem regelmäßig Verhaltensunterschiede erfahren. So interagierten homogen zusammengesetzte Gruppen mit Migrationshintergrund aktiver durch ihre kulturell bedingte Nähe. Diese aktive Interaktion stehe der noch oft als zurückhaltend wahrgenommenen Interaktion in heterogenen Gruppen gegenüber.

Bezüglich der **Sprache** unterstreichen die *Studierenden* in ihren Ausführungen, dass diese einen ausschlaggebenden Aspekt der gesellschaftlichen Integration darstelle. Die Wichtigkeit der Sprachfähigkeit unterstrichen in diesem Kontext auch die *Führungskräfte und Diversity Beauftragten*.

Trotz der Relevanz einer guten Integration in das Unternehmen und der oben beschriebenen Herausforderungen führten *Führungskräfte und Diversity Beauftragte* aus, dass es keine speziellen **Maßnahmen zur Integration** von Beschäftigten mit Migrationshintergrund gäbe. Es würden aber z. B. Teambuilding-Veranstaltungen und Veranstaltungen für die gesamte Belegschaft angeboten, die als gute Maßnahme zur Förderung von Integration der gesamten Belegschaft bewertet werden. Diese Maßnahmen werden von Unternehmens- und Beschäftigtenseite als wichtig empfunden. Eine Integration im Team wird als maßgeblich für die Integration im Unternehmen gesehen.

Studierende gaben an, dass sie die unternehmensinternen allgemeinen Integrationsmaßnahmen als effektiv und förderlich auch für Personen mit Migrationshintergrund sehen. Die Befragten nahmen u. a. an folgenden Maßnahmen teil: Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste, Mentoringprogramme und gemeinsame Freizeitprogramme. Diese förderten das Wir-Gefühl, verbesserten die zwischenmenschliche Kommunikation der Beschäftigten untereinander und unterstützten die Integrationsentwicklung im Unternehmen. *Beschäftigte mit Migrationshintergrund* bestätigten diese Sichtweise. Sie führten aus, dass in den meisten Unternehmen neben den typischen Maßnahmen zur Integration aller Beschäftigten (bspw. Betriebsfeiern) keine speziell auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund ausgerichteten Maßnahmen stattfinden. Die typischen Maßnahmen halfen allen Interviewten, sich schneller in die Organisation zu integrieren. Eine schnelle und positive Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund setzt aus Sicht der Befragten zusätzlich die Bereitschaft auf der Seite der Betroffenen voraus, sich zu integrieren.

Für die Zukunft wünschen sich die *Studierenden* einen Integrationsprozess, bei dem einerseits die Integrationsmaßnahmen durch die Führungskräfte gesteuert werden, andererseits die Beschäftigten an der Weiterentwicklung und individuellen Anpassung beteiligt sind. Die Gruppe der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* sieht ebenso Handlungsbedarf bei den Führungskräften jedoch mit anderem Fokus. Führungskräfte müssten zum einen den Umgang mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund entsprechend der Unternehmensphilosophie vorleben. Zum anderen sollte es eine klare Kommunikation der Vorteile einer kulturell vielfältigen Belegschaft geben. Da dieser Prozess eng mit den Werten der Organisation verknüpft sei, schlug ein Befragter vor, die Thematik schriftlich in die Unternehmensphilosophie aufzunehmen. Darüber



hinaus gab ein Teilnehmer der befragten Fokusgruppe an, dass Personen, die unmittelbar aus dem Ausland kommen, mehr Unterstützung und Integrationsmaßnahmen benötigen als in Deutschland aufgewachsene Personen mit Migrationshintergrund. Er könne sich beispielsweise Hilfe bei der Wohnungssuche, bei der Beantragung der Aufenthaltsgenehmigung, bei der Suche von Sprachkursen (wenn nicht intern angeboten) und ggf. von Schulen für Kinder vorstellen. Ferner könnte bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund auch die Kenntnis der Familiengeschichte und des Herkunftslandes hilfreich sein, denn diese prägen den Menschen.

Für *Führungskräfte und Diversity Beauftragte* stehen Aufklärung, Kommunikation mit Beschäftigten und eine Sensibilisierung für das Thema Cultural Diversity im Vordergrund. Durch Trainingsmaßnahmen und Maßnahmen zur Teambildung könne diese Sensibilisierung erreicht werden. Über positive Vorbilder im Unternehmen (bspw. erfolgreiche Führungskräfte mit Migrationshintergrund) entstünde ein positiveres Bild von Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Eine der Diversity Beauftragten betont, dass sich viele Maßnahmen aus anderen Diversity Bereichen, wie z. B. Gender Diversity, auch für Cultural Diversity eignen, und so Synergien genutzt werden könnten. Bei der Frage nach der Verantwortlichkeit für die Integration benannten die *Führungskräfte und Diversity Beauftragten* unterschiedliche Gruppen: Diversity Beauftragte, Personalabteilung, Führungskräfte und die Beschäftigten selbst. Schließlich betonte die Gruppe der *Führungskräfte und Diversity Beauftragten*, dass eine gute Integration nicht vorgeschrieben werden könne. Wichtig sei es dabei, dass jeder Beschäftigte als Individuum akzeptiert würde. Im Falle der Beschäftigten mit Migrationshintergrund könnte das z. B. kulturelle Traditionen wie Gebetszeiten betreffen. Letztlich sei die Offenheit und Akzeptanz ein Teil der Unternehmenskultur, welche sich nur langsam verändere und aktiv nur schwer beeinflussbar sei.

5.3.4 Personalentwicklung und –bindung

Zur Fragenkategorie Personalentwicklung und –bindung nahmen alle Fokusgruppen Stellung. Aufgrund der Befragungsergebnisse entfalten in dieser Kategorie insbesondere die Faktoren „Sensibilität“ und „Sinnhaftigkeit“ eine große Wirkung auf den Erfolg von Maßnahmen zur Personalentwicklung bzw. -bindung.

Führungskräfte und Diversity Beauftragte stellten fest, dass eine Unterscheidung der Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund für die Bereiche Personalentwicklung und -bindung sehr schwer möglich sei. Es gab jedoch Ideen, wie ein gutes **Personalentwicklungsangebot** auch für Beschäftigte mit Migrationshintergrund, gestaltet werden könne. Seminare und Weiterbildungen wären dabei von Bedeutung. Fachliches Training oder Sprachtraining (Einzel- oder Gruppenschulungen) wirkten motivierend und erhöhten die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen. Dabei sei der Migrationshintergrund zweitrangig. Je individueller auf die einzelnen Beschäftigten eingegangen würde, desto wertschätzender empfänden die Beschäftigten den Arbeitgeber. Daher könne bei einem Beschäftigten mit Migrationshintergrund ein Deutschkurs wichtig sein, bei einem anderen nicht. Eine Person gab an, dass es aufgrund der Sprachkenntnisse keine Hindernisse für Beschäftigte mit Migrationshintergrund geben solle an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, da Seminare auch in anderen Ländern absolviert werden könnten.

Bei der Befragung der Gruppe der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* zur Personalbindung und -entwicklung stellten die Interviewenden fest, dass es sich um ein sensibles Thema handelt. Die Befragten signalisierten, dass sie oft das Gefühl hätten für Anerkennung und insbesondere Beförderung auf Führungspositionen mehr leisten zu müssen als Personen ohne Migrationshintergrund. Ein Befragter wies auf die besonders stark ausgeprägte Arbeitsmotivation und den Arbeitswillen von Personen mit Migrationshintergrund hin. Sie wollten sich und dem Unternehmen beweisen, auch mit Migrationshintergrund exzellente Arbeit leisten zu können. Bei Beschäftigten mit schwieriger finanzieller Situation sei das Bestreben noch stärker ausgeprägt. Speziell bei der Personalentwicklung merkte eine Person an, dass manche Beschäftigte



mit Migrationshintergrund nicht verstünden, warum sie an einem bestimmten Training oder Seminar teilnehmen sollten. Dies führt zu Unsicherheit und Zweifeln an der eigenen Kompetenz. Nach Aussagen eines Befragten gibt es auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund, die sich nicht eingestehen, dass sie sich fortbilden sollten. Sie befürchteten ihre Position zu verlieren, da ihre Schwächen offen gelegt und thematisiert würden und verweigerten die Teilnahme. Ein Befragter wünscht sich vor diesem Hintergrund eine präzise Begründung und Kommunikation seitens des Vorgesetzten. Andere Interviewpartner sehen in Personalentwicklungsmaßnahmen einen großen Nutzen für das Individuum sowie für die gesamte Organisation. Sie empfinden die Teilnahme als sehr wichtig und haben keine Angst vor negativen Folgen. Ein Befragter sieht die Vorteile darin, dem Alltag zu entfliehen, neue Ideen zu sammeln und Netzwerke aufzubauen. Abgesehen von Sprachkursen wurde festgestellt, dass keine speziellen Kurse oder Seminare für Beschäftigte mit Migrationshintergrund in den Unternehmen bekannt sind. Es herrschte bei den Befragten Uneinigkeit über die Akzeptanz spezieller Programme. Ein Befragter lehnt sie ab. Eine Sonderbehandlung führt seiner Meinung nach nur zu einer größeren Ausgrenzung. Viele Befragte sind der Meinung, dass sie durch ihren Migrationshintergrund besondere Sprachkenntnisse und Kompetenzen besitzen, die nicht in einem Training erlernt werden können. Ein Befragter merkte an, dass es trotz fließender Sprachkenntnisse zu Sprachbarrieren zwischen zwei Menschen verschiedener Herkunft kommen kann. Eine Person mit türkischem Migrationshintergrund könne sich, insbesondere in geschäftlichen Verhandlungen, anders mit einem Türken verständigen als ein Deutscher.

Auf **Risiken** einer zu wenig abgestimmten Personalentwicklung wiesen auch die *Studierenden* hin. Die ausschließliche Konzentration der Förderprogramme auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund wirke unattraktiv.⁶¹ Wird die Diversität stark hervorgehoben, führe das aus Sicht mehrerer Befragter zu einer ungewollten Abgrenzung der Personen mit Migrationshintergrund von den anderen Beschäftigten. Allgemeine Förderprogramme werden von den Befragten mehrheitlich im Hinblick auf die persönliche Qualifikationssteigerung positiv bewertet. Als besonders geeignete Möglichkeit der Förderung wurde dabei der begleitete Einstieg in das Unternehmen, z. B. über ein Mentoringprogramm, beurteilt. Die Informationen über die Förderprogramme der Unternehmen empfindet die Fokusgruppe häufig als unzureichend. Kritisch bewerten einige der Beschäftigten auch die konkrete Umsetzung von Förderprogrammen.

Die *Studierenden* ergänzten, dass sie sich bei der Arbeitgeberwahl nicht an veröffentlichten Diversity Programmen orientierten, sondern das generelle Image eines Unternehmens für sie entscheidender sei. Sie vermuten ein Auseinanderfallen von kommuniziertem Diversity Management und tatsächlicher Umsetzung. Positive Effekte auf das Arbeitgeberimage könnten aber von einem gut umgesetzten Diversität Management ausgehen. Das setze jedoch eine darauf ausgerichtete Kultur im Unternehmen voraus.

Eine interessante Arbeitsaufgabe und ein gutes Betriebsklima sind nach Aussage von *Führungskräften und Diversity Beauftragten* wesentliche Faktoren, um eine langfristige **Personalbindung** zu erreichen. Besondere Maßnahmen für Beschäftigte mit Migrationshintergrund existieren in den befragten Unternehmen nicht. Von den Maßnahmen zur Personalbindung profitieren alle Beschäftigtengruppen. Hierunter fallen monetäre Ansatzpunkte (z. B. Aktienoptionen oder Betriebsrenten) sowie Veranstaltungen auf Unternehmens- oder Teamebene, die eine gute Arbeitsatmosphäre und die Integration fördern sollen. Von den Befragten wird angegeben, dass die Unterscheidung von Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund unter Bindungsaspekten ungeeignet sei. Zu bevorzugen wäre eine Gleichbehandlung der Beschäftigten jedoch unter Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse.

⁶¹ Als Förderprogramme werden Weiterbildungsmaßnahmen auf fachspezifischer sowie persönlicher und methodischer Ebene innerhalb eines Unternehmens verstanden.



5.3.5 Beurteilung und Beförderung

Zur Fragenkategorie Beurteilung und Beförderung nahmen *Beschäftigte mit Migrationshintergrund* sowie *Führungskräfte und Diversity Beauftragte* Stellung.

Bis auf eine Ausnahme gaben *Führungskräfte und Diversity Beauftragte* an, dass in ihren Unternehmen **standardisierte Verfahren** bei der Beurteilung und Beförderung von Beschäftigten zum Einsatz kämen, um Leistung und Potenziale zu erkennen. Diese standardisierten Verfahren beurteilten die *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* positiv, weil dabei alle Beschäftigten fair anhand identischer Kriterien bewertet würden. Darüber hinaus zeigte sich in der Fokusgruppe, dass in der betrieblichen Praxis diverse Verfahren eingesetzt werden. Es gibt monatliche, halbjährliche und jährliche Beurteilungen. Genannt wurden neben Kompetenz- und Leistungsbeurteilungen auch Zielvereinbarungsgespräche und informelle Rückmeldungen in Verbindung mit Verbesserungsvorschlägen. Unternehmens- und situationsabhängig werden Beurteilungen entweder über vorbereitete Gesprächsbögen oder frei gestaltet durchgeführt.

Wichtig ist für alle Befragten die **Transparenz** bei Beurteilungen und Beförderungen. *Führungskräfte und Diversity Beauftragte* bemängelten die Intransparenz bei Beförderungen, während dieses Problem bei Beurteilungen nicht bestehe. Eine Quantifizierung der Beurteilungskriterien sei zur Objektivierung wünschenswert. Obwohl eine Gleichbehandlung aller Beschäftigten als wichtig angesehen wird, sollten aus Sicht der Befragten jedoch individuelle Aspekte einbezogen werden, wenn z. B. die Führungskompetenz bewertet wird. Eine Diversity Beauftragte wies darauf hin, dass bei den Beurteilenden u. U. kognitive Fehler auftreten können. Zwei der befragten Führungskräfte gaben an, den Migrationshintergrund der Beschäftigten zu berücksichtigen und positiv zu bewerten. Die anderen Befragten lehnten diese besondere Behandlung ab.

Auch für *Beschäftigte mit Migrationshintergrund* sind Beurteilungen ein wichtiges Steuerungsinstrument. Sie sehen in der Beurteilung die Chance, Anerkennung auszudrücken, die Beschäftigten zu motivieren und ihnen Impulse für ihre Weiterentwicklung zu geben. In der betrieblichen Realität wirke sie jedoch in einigen Fällen willkürlich und werde diskriminierend wahrgenommen. Grundsätzlich beurteilt die Fokusgruppe standardisierte Verfahren positiv. Ein Interviewpartner berichtete, dass auch standardisierte Verfahren nicht in jedem Fall willkürliches Verhalten einer Führungskraft verhindern könnten. Beurteilungskriterien sollten aus Sicht der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* neben harten Kriterien (z. B. Umsatz) auch weiche Kriterien (z. B. Teamfähigkeit) sein. Ihnen ist dabei bewusst, dass die Objektivierung der nicht-quantifizierbaren Größen ein Problem darstellt. Das Gefühl einiger befragter Personen aus der Fokusgruppe, mehr für Anerkennung und Akzeptanz leisten zu müssen, würde z. T. durch die Beurteilungsgespräche noch verstärkt. Ein Interviewter beschrieb, dass Fehler in einigen Fällen dem Migrationshintergrund zugeschrieben würden, obwohl es sich aus seiner Sicht um individuelle Fehler der Person handele, die nicht mit dem Migrationshintergrund in Verbindung stünden. Einige Befragte stellten fest, dass sie in Beurteilungsgesprächen mit Äußerungen konfrontiert worden seien, die aus ihrer Sicht rassistisch waren. Im Wesentlichen nahmen die Befragten die Beurteilungsverfahren jedoch als angemessen und fair wahr.

Führungskräfte und Diversity Beauftragte erläuterten, dass die Eigeninitiative der Beschäftigten bei Beförderungen wichtig sei. Bei der Eigeninitiative bestünde kein Unterschied zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund. Bei internationalen Ausschreibungen sieht die Fokusgruppe einen Vorteil für Beschäftigte mit Migrationshintergrund, weil sie häufig über Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz verfügten. Um die Aufstiegschancen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu verbessern, empfiehlt eine Führungskraft anonyme Bewerbungen für interne Stellenausschreibungen zuzulassen.



Die Anmerkungen der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* bezogen sich vor allem auf die Art und Weise des Beförderungsprozesses. Die Beförderungen liefen zwar strukturiert und formalisiert ab, trotzdem bezweifelten einige der Befragten die Objektivität. Die Forderung nach mehr Transparenz wurde erhoben. Wichtige Kriterien für Beförderungen sollten aus Sicht der Fokusgruppe die Leistung, die Anerkennung, die Sympathie und das Auftreten sein. Alle bestätigten die Bedeutung der Eigeninitiative im Prozess. Negative Erfahrungen aufgrund des Migrationshintergrundes hatte keiner der Befragten.

5.3.6 Grundeinstellung im Unternehmen

Zur Fragenkategorie Grundeinstellung im Unternehmen nahmen nur *Führungskräfte und Diversity Beauftragte* Stellung.

Aus den Interviews wurde deutlich, dass Cultural Diversity Management ein sehr **vielseitiges und mehrschichtiges Thema** ist. Die Begriffe Migrationshintergrund und Cultural Diversity werden in den Unternehmen unterschiedlich interpretiert. Strategien und konkrete Maßnahmen leiten sich aus der jeweiligen Interpretation ab. In vier der zehn beteiligten Unternehmen, in denen Führungskräfte und Diversity Beauftragte befragt wurden, gibt es keinen speziellen Ansprechpartner für Diversity Themen. Im Bereich Diversity hätten im Moment die Themen Gender Diversity und Age Diversity Vorrang vor der Cultural Diversity. Es wurde die Vermutung geäußert, dass der Einfluss von Politik und Medien (Frauenquote, Rentenalter etc.) sowie die Komplexität des Themas „Kultur“ ursächlich dafür wären. Häufig hätten die Unternehmen beispielsweise keine Informationen über die kulturellen Hintergründe der Belegschaft.

Die Mehrzahl der Befragten hält Cultural Diversity Management für ein wichtiges Thema, weil davon auszugehen sei, dass sich aus kultureller Vielfalt ein **Mehrwert für das Unternehmen** ableiten ließe. Die Führungskräfte gaben an, dass in kulturell vielfältigen Teams oft ein gutes soziales Klima herrsche, da die Teammitglieder nach ihrem Eindruck rücksichtsvoller miteinander umgingen. Zudem könne das Team von unterschiedlichen Perspektiven und Herangehensweisen profitieren.

Sprach- und Kulturkenntnisse der Beschäftigten mit Migrationshintergrund wären darüber hinaus für das Unternehmen vorteilhaft, wenn z. B. auf internationalen Märkten agiert würde oder die Adressaten von Absatzbemühungen denselben Migrationshintergrund hätten. In einem Unternehmen werden beispielsweise für den Vertriebsaußendienst bewusst Auszubildende mit Migrationshintergrund rekrutiert.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, die mit einer sinkenden Arbeitsbevölkerung verbunden ist, sehen die befragten *Führungskräfte und Diversity Beauftragten* darüber hinaus die Notwendigkeit das gesamte Potenzial des Arbeitsmarktes zu nutzen und dabei auch die Gruppe der gut qualifizierten Bewerbenden mit Migrationshintergrund einzubeziehen.

Durch das Unterzeichnen der Charta der Vielfalt bekennen sich Unternehmen gegenüber Beschäftigten und Kunden zu einem angemessenen Umgang mit unterschiedlichen Ausprägungen der Diversität.⁶² Hierunter fällt auch die kulturelle Diversität. Die Mehrzahl der größeren Unternehmen in der Befragung gehört zu den Unterzeichnern der Charta. Trotzdem fehlten nach Aussage von *Führungskräften und Diversity Beauftragten* in den Unternehmen weitgehend noch konkrete Maßnahmen zum Umgang mit kultureller Diversität. In Zukunft wird in diesem Bereich Handlungsbedarf von den Befragten gesehen. Fehlende Informationen über die Zielgruppe sowie deren Heterogenität stellten jedoch Probleme dar, die eine Umsetzung erschwerten. Ein weiteres gravierendes Problem sei das vorhandene Klischeedenken, das von der Gesamtgesellschaft in die Unternehmen zurückwirke.

⁶² Vgl. Charta der Vielfalt e. V. (2011h), o. S.



5.3.7 Rolle der Führungskräfte

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Führungskräfte auf ein erfolgreiches Cultural Diversity Management wesentlichen Einfluss haben. Deshalb werden im Folgenden die Ergebnisse zur Rolle der Führungskräfte zusammengefasst dargestellt.

Erfolgreiche Personalführung verlangt von den Führungskräften, dass sie auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen. Alle Befragten gaben an, dass es wichtig sei, die Führungskräfte für das Thema Cultural Diversity zu sensibilisieren und für den Umgang mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu schulen. Die Nutzung von Diversität im Unternehmensinteresse und die vielfältige Gestaltung von Teams stellen Führungsaufgaben dar. Darüber hinaus seien die Vorbildfunktion sowie der Beitrag der Führungskraft zu einem guten Gruppenklima und zu effektiver Zusammenarbeit hervorzuheben. Die Führungskraft stelle des Weiteren eine wesentliche Schlüsselfigur dar, da sie maßgeblichen Einfluss auf die berufliche Entwicklung von Beschäftigten habe: Auswahl, Integration in das Team und in das Unternehmen, Beurteilung und Beförderung würden von Führungskräften wesentlich mitbestimmt.

5.3.8 Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Im Folgenden werden die wesentlichen Befragungsergebnisse zusammenfassend dargestellt:

- Der Nutzen von kultureller Vielfalt wird grundsätzlich von Unternehmens- und Beschäftigtenseite anerkannt. Andere Diversity Themen (Gender Diversity, Age Diversity) stehen in den Unternehmen jedoch häufig gegenüber der Cultural Diversity im Vordergrund.
- Spezielle Maßnahmen zum Umgang mit kultureller Vielfalt oder Sonderbehandlungen von Personen mit Migrationshintergrund sind nur in geringem Umfang in den Unternehmen vorhanden.
- Studierende und Beschäftigte mit Migrationshintergrund legen Wert auf eine faire Behandlung, halten jedoch eine Sonderbehandlung nicht für angemessen und sogar schädlich.
- Der Migrationshintergrund wird von Studierenden und Beschäftigten mit Migrationshintergrund grundsätzlich als Vorteil empfunden, obwohl es in bestimmten Situationen auch zu kulturellbedingten Problemen kommen kann.
- Gute Kenntnisse der deutschen Sprache stellen häufig einen wichtigen Gesichtspunkt bei der Rekrutierung und Integration von Beschäftigten dar. Hohe Sprachanforderungen wirken diskriminierend, wenn die Anforderungen der Stelle auch mit eingeschränkten Sprachkenntnissen zu bewältigen sind.
- Bei der Bewertung und Beförderung sollen transparente und standardisierte Verfahren für eine faire Behandlung aller Beschäftigten unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund sorgen.
- Als Zeichen der Wertschätzung gelten bei Personen mit Migrationshintergrund individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Eine Schlüsselrolle bei der Integration von Personen mit Migrationshintergrund nehmen die Führungskräfte ein. Sie haben eine Vorbildfunktion, wirken auf das Team ein und nehmen auf die berufliche Entwicklung der Beschäftigten Einfluss. Eine systematische Sensibilisierung der Führungskräfte für kulturelle Unterschiede ist deshalb erforderlich.



6 Handlungsempfehlungen

In dem folgenden Kapitel werden aus den zuvor erarbeiteten Erkenntnissen Handlungsvorschläge für die Handlungsfelder „Entwicklung des Bewusstseins für kulturelle Diversität“ (Kap. 6.1), „Kulturelle Diversität bei der Personalbeschaffung“ (Kap. 6.2) und „Kulturelle Diversität bei Personalentwicklung und -bindung“ (Kap. 6.3) abgeleitet. Ein Überblick über die Handlungsvorschläge wird in den jeweiligen Tabellen am Anfang des Abschnitts gegeben. Daran schließen sich jeweils weiterführende Erklärungen an. Die „Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen“ (Kap. 6.4) bietet eine Übersicht über wesentliche zuvor beschriebene Handlungsempfehlungen.

6.1 Entwicklung des Bewusstseins für kulturelle Diversität

Vorschläge für das Handlungsfeld „Entwicklung des Bewusstseins für kulturelle Diversität“	
<i>Interne Maßnahmen</i>	
Grundlegende Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> — Werterichtlinien formulieren z. B. über die Corporate Identity, die Codes of Conduct oder durch die Teilnahme an der Charta der Vielfalt — Werterichtlinien kommunizieren und durch das Management vorleben
Operative Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> — Nutzung von Intranet, Beschäftigtenzeitung oder Diversity Handbüchern — Etablierung von Kulturtandems
<i>Externe Maßnahmen</i>	
Netzwerkpartnerschaften etablieren	<ul style="list-style-type: none"> — z. B. über andere Unternehmen, Bildungsträger, Konsulate — regelmäßiger Austausch über Cultural Diversity Themen — Organisation gemeinsamer Veranstaltungen — gemeinsame Positionen gegenüber anderen Kulturen formulieren und kommunizieren — Erweiterung des Netzwerks

Tab. 2: Vorschläge für das Handlungsfeld „Entwicklung eines Diversitätsbewusstseins“
(Quelle: eigene Darstellung)

Grundlegende Maßnahmen

In den qualitativen Interviews wurde ein fehlendes Bewusstsein für kulturelle Diversität im Unternehmensalltag festgestellt. Deutlich kommunizierte Werterichtlinien des Unternehmens (z. B. Corporate Identity, Codes of Conduct oder der Charta der Vielfalt), stellen eine grundlegende Maßnahme dar, um das Bewusstsein für Cultural Diversity zu verbessern und eine klare Orientierung zu ermöglichen.⁶³

⁶³ Vgl. Fick (2007), S. 40.



Operative Maßnahmen

Operativ können der Intranetauftritt und/oder die Beschäftigtenzeitung genutzt werden, um das Bewusstsein zu fördern. Über monatliche Rubriken wird die Möglichkeit eröffnet, auf Neuigkeiten zum Thema „Cultural Diversity“, wie z. B. Veranstaltungen oder neue Gesetze, hinzuweisen. Dadurch kann die Bedeutung von Cultural Diversity stärker in das Bewusstsein der Beschäftigten gerückt werden. Da die Regelmäßigkeit und Beständigkeit dieser Publikationen von hoher Bedeutung ist, wird im Sinne einer nachhaltigen Umsetzung empfohlen, eine verantwortliche Person für diese Aufgabe festzulegen, die für Kontinuität und Aktualität der Beiträge sorgt.

Eine weitere operative Maßnahme, die helfen kann, Wissen und Ideen zu transferieren und somit die Kommunikation unter den Beschäftigten aus den verschiedenen Kulturkreisen zu fördern, ist die Herausgabe eines Diversity Handbuchs. Ein solches Handbuch wurde z. B. von der schwedischen Möbelhauskette IKEA entwickelt, um das Diversity Management in den Filialen zu fördern.⁶⁴ In einem Diversity Handbuch können Erfolgsgeschichten, Projekte und Praxisbeispiele aus verschiedenen Abteilungen zum Thema „Diversität“ dokumentiert werden. Dabei ist die thematische Gestaltung nicht auf das Thema „Cultural Diversity“ beschränkt, sondern kann auf weitere Themen, wie Barrierefreiheit, Familie und Beruf, Frauenförderung oder ähnliches ausgedehnt werden. Neben der Umsetzung der o. g. Vorschläge könnten auch Rubriken integriert werden, mit Hilfe derer Ideen, Anregungen und Handlungsfelder über die Beschäftigten gesammelt werden können. Außerdem wäre es auch vorstellbar, einzelne Projekte von den Beschäftigten bewerten zu lassen. Durch die Einbeziehung der Beschäftigten kann nicht nur die Akzeptanz der einzelnen Projekte und Maßnahmen gesteigert werden, sondern auch die Motivation, sich für die einzelnen Diversity Themen einzusetzen. Darüber hinaus ist zu überlegen, in welcher Form bzw. auf welchem Weg den Beschäftigten das Diversity Handbuch angeboten werden kann. Das Intranet stellt eine effiziente Möglichkeit dar. Unter Umständen ist es jedoch nicht möglich alle Beschäftigten über das Intranet zu erreichen. In diesem Fall empfiehlt sich die zusätzliche Herausgabe einer Papierversion.

Eine weitere Alternative zur operativen Förderung von Cultural Diversity besteht in der Bildung von Kultur-Tandems.⁶⁵ Hierbei bilden im Regelfall ein Beschäftigter mit Migrationshintergrund und ein deutscher Beschäftigter ein Kultur-Tandem, bei dem durch den engen, aber informellen Kontakt, Wissen transferiert und voneinander gelernt werden kann. Die Kultur-Tandems sollten von einer verantwortlichen Person im Unternehmen, wie z. B. der oder dem Cultural Diversity Beauftragten, initiiert und begleitet werden.

Netzwerkpartnerschaften etablieren

Die Netzwerkarbeit mit anderen Unternehmen, Bildungsträgern oder Konsulaten soll den Austausch zum Thema „Cultural Diversity“ fördern. Auf diese Weise können sich die Netzwerkpartner gegenseitig neue Impulse geben. Einer der interviewten Beschäftigten mit Migrationshintergrund berichtete von einer bestehenden Kooperation seines Arbeitgebers mit einem Konsulat. Über eine Veranstaltung, die im Rahmen dieser Kooperation stattfand, konnte das Unternehmen den Beschäftigten davon überzeugen, sich um eine Stelle zu bewerben. Dieses Beispiel zeigt, dass es sinnvoll sein kann, ein Netzwerk auf- und auszubauen, um gemeinsame Positionen gegenüber anderen Kulturen zu kommunizieren. Regelmäßig stattfindende, kulturelle Veranstaltungen können außerdem die Aufmerksamkeit von Personen mit Migrationshintergrund auf ein Unternehmen lenken. Damit besteht auch die Chance, ein positives Arbeitgeberimage zu erzeugen.

⁶⁴ Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (2008), S. 12f.

⁶⁵ Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung (2008), S. 5.



6.2 Kulturelle Diversität bei der Personalbeschaffung

Vorschläge für das Handlungsfeld „Personalbeschaffung“	
<i>Stellendefinitionen</i>	
Ausgestaltung der Stelle	<ul style="list-style-type: none"> – präzise Definition der persönlichen und fachlichen Stellenanforderungen – Kooperation von Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund
<i>Personalmarketing</i>	
Persönliche Kontaktaufnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Intensivierung von Schul- und Hochschulkontakten und Förderung von Interaktion – Angebot von Praktika
Digitale Informationsangebote	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweise z. B. auf Sprachkurse, interkulturelles Training, individuelle Entwicklungsprogramme – Nutzung von Werbefilmen
Stellenausschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> – kulturell faire Stellenausschreibungen durch z.B. direkte Ansprache von Personen mit Migrationshintergrund, Erwähnung des AGG – präzise Definition und Kommunikation von Stellenanforderungen (Umfang der erforderlichen Sprachkenntnisse) – Stellenangebote zusätzlich in ausländischen Sprachen formulieren – verstärkte Nutzung des Internets (z. B. soziale Netzwerke)
<i>Bewerbung und Bewerbendenauswahl</i>	
Einreichung der Bewerbung und Vorauswahl	<ul style="list-style-type: none"> – Online-Instrumente sprach- und kulturspezifisch abstimmen – bei der Gestaltung von Online-Instrumenten AGG beachten
Diversity Sensibilisierung von Personalverantwortlichen	<ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit Sprachproblemen überdenken – Angebot von Schulungen, Workshops etc.
Bewertung und Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> – möglichst objektive Bewertung anstreben (Stärken und Schwächen adäquat berücksichtigen) – Auswahlkriterien und Gewichtungen zusammen mit Führungskräften der Abteilungen festlegen – Transparenz bei Absagen herstellen

Tab. 3: Vorschläge für das Handlungsfeld „Personalbeschaffung“

(Quelle: eigene Darstellung)

Ausgestaltung der Stelle

Im Rahmen der Ausgestaltung einer Stelle sollte eine präzise Definition erfolgen, welche Qualifikationen und Charaktereigenschaften für diese Stelle unverzichtbar sind, um den Pool möglicher Bewerbender nicht von vornherein ohne zwingende Notwendigkeit zu verkleinern. Insbesondere die sprachlichen Anforderungen wirken bei Personen mit Migrationshintergrund in bestimmten Fällen prohibitiv.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Ausgestaltung einer Stelle könnte in der Konzeption alternativer Beschäftigungsmodelle liegen. Interessant wäre beispielsweise die Zusammenarbeit im Rahmen eines Aufgabenfeldes von einer Person, die die deutsche Sprache als Muttersprache einbringt und einer Person, für die Deutsch eine Fremdsprache ist, die aber aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes Zugang zu interessieren-



den Zielgruppen oder Milieus hat. Dauerhaft kann ein solches Konzept jedoch nur funktionieren, wenn beide beteiligten Personen davon profitieren und das Konzept für das Unternehmen langfristig ökonomisch nützlich ist.

Persönliche Kontaktaufnahmen

Zur Förderung des externen Personalmarketing, verweisen die befragten Studierenden vor allem auf die Nutzung von persönlichen Kontakten. Daher empfiehlt die Projektgruppe, insbesondere die Aktivitäten in Hochschulen zu verstärken. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, mit den zukünftigen Absolventinnen und Absolventen in persönlichen Kontakt zu treten und den Austausch der Studierenden untereinander über das Unternehmen zu fördern. Dies kann die Zahl der Bewerbungen erhöhen. In diesem Zusammenhang könnte auch das Angebot von Betriebspraktika hilfreich sein, welche als gute Alternative zu „klassischen Stellenausschreibungen“ genannt wurden. Über ein Betriebspraktikum können sich beide Seiten kennenlernen und es besteht die Chance, dass Studierende mit Migrationshintergrund ihre Stärken nachweisen können und so der Einstieg in das Unternehmen gelingt. Ein weiterer Vorteil wird in der niedrigeren Hemmschwelle gesehen, einen Studierenden mit weniger guten Deutschkenntnissen einzustellen, da das Betriebspraktikum von begrenzter Dauer ist.

Eine ergänzende Möglichkeit zur Förderung persönlicher Kontakte könnte in der Übernahme von Schulpatenschaften liegen. Dabei fungieren Beschäftigte eines Unternehmens als Botschafterinnen und Botschafter. Deren Aufgabe kann es beispielsweise sein, Einblicke in Karrieremöglichkeiten bei dem Unternehmen zu geben und dabei auch die Chancen für Personen mit Migrationshintergrund hervorzuheben. Außerdem kann über Angebote und Förderprogramme des Unternehmens, wie Sprachkurse, interkulturelle Veranstaltungen etc. informiert werden. Darüber hinaus ist es denkbar, die Patenschaften zu nutzen, um Vorträge und Präsentationen zu kulturellen Themen zu halten, Unternehmensführungen anzubieten, Projekte an Schülerinnen und Schüler zum Thema Internationalität und Cultural Diversity zu vergeben oder Schülerzeitungen zu fördern. Damit kann auch dem in den qualitativen Interviews geäußerten Wunsch entsprochen werden, dass die Auseinandersetzung bzw. die Förderung des Themas „Cultural Diversity“ schon frühzeitig in den Schulen beginnen muss. Viele der genannten Vorschläge könnten darüber hinaus in ähnlicher Weise auch an Universitäten nützlich sein.

Digitale Informationsangebote

Eine weitere Möglichkeit zur Kontaktaufnahme wird in der verstärkten Nutzung des Internets gesehen. Die Karriereseite der Robert Bosch GmbH ist ein gutes Beispiel hierfür. Neben Stellenausschreibungen werden auf der Internetseite verschiedene Programme wie etwa Sprachkurse, interkulturelles Training und individuelle Entwicklungsprogramme vorgestellt und verhelfen Bosch dazu, sich als attraktiver Arbeitgeber für Bewerbende mit Migrationshintergrund zu positionieren. In Verbindung mit der Nutzung des Internets könnte auch über die Produktion eines speziellen Werbefilms nachgedacht werden, der z. B. von und für Auszubildende produziert wird. Je nach Ziel des Werbefilms könnten durch eine entsprechende Gestaltung, z. B. über die Einbeziehung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund, bestimmte Zielgruppen direkt angesprochen werden. Damit bietet sich die Chance, einerseits die Offenheit eines Unternehmens gegenüber Personen mit einem anderen kulturellen Hintergrund zu unterstreichen und andererseits auf Integrationserfolge hinzuweisen. In der Folge könnten Ängste vor Diskriminierung bei potenziellen Bewerbenden abgebaut sowie die Attraktivität eines Unternehmens als internationaler Arbeitgeber gesteigert werden. Die speziell auf Auszubildende ausgerichtete Internetseite „Azubot“ stellt eine Möglichkeit dar, den Werbefilm zielgerichtet zu veröffentlichen.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. azubot GmbH (2012).



Stellenausschreibungen

Bei der Gestaltung von Stellenausschreibungen sollte auf eine faire Umsetzung geachtet werden. Daher ist es wichtig, die Stellenausschreibungen benachteiligungsfrei und unter Beachtung kultureller Besonderheiten zu realisieren. Bewerbende mit Migrationshintergrund fühlen sich besonders angesprochen, wenn schon in der Stellenausschreibung hervorgehoben wird, dass das Unternehmen insbesondere an Bewerbungen von Personen mit anderem kulturellen Hintergrund interessiert ist. Auch ein Hinweis auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz wird von potenziellen Bewerbenden mit Migrationshintergrund positiv bewertet.

Stellenausschreibungen können auf Bewerbende mit Migrationshintergrund demotivierend wirken, wenn explizit sehr gute deutsche Sprachkenntnisse gewünscht werden. Ein Unterschied besteht dabei zwischen Personen mit Migrationshintergrund, die zugezogen und solchen, die schon in Deutschland geboren und aufgewachsen sind. Grundsätzlich wurde das Problem der deutschen Sprache aber in sehr vielen Interviews erwähnt und ist somit von besonderer Relevanz bei der Formulierung von Handlungsempfehlungen. Wenn fließend deutsche Sprachkenntnisse für die Position nicht notwendig sind, sollte in Stellenausschreibungen nicht der Eindruck erweckt werden, als wenn nur Personen, die Deutsch als Muttersprache gelernt haben, den Anforderungen gerecht werden können. Außerdem sollten Stellenanzeigen und Karriereseiten des Unternehmens – soweit sinnvoll – auch in anderen Sprachen als Deutsch, z. B. in Englisch oder Türkisch, gestaltet werden. Wichtig ist es, den potenziellen Bewerbenden schon in der Stellenanzeige eine möglichst konkrete Vorstellung der zukünftigen Aufgaben zu geben. Auf diese Weise können Bewerbende erkennen, inwieweit sie ihre Stärken für eine bestimmte Position einbringen können bzw. sich ihre Schwächen, wie etwa die Sprache, weniger negativ auswirken.

Bezüglich der medialen Umsetzung der Stellenausschreibungen kann aus den Ergebnissen der Interviews mit den Studierenden abgeleitet werden, dass eine Stellenausschreibung über das Internet, z. B. über soziale Netzwerke, zu empfehlen ist, da diese von Absolventinnen und Absolventen vorwiegend genutzt werden.

Einreichung der Bewerbung und Vorauswahl

Das Internet spielt auch bei Bewerbungen eine immer größere Rolle. Daher ist es wichtig, dass Eingaben in verschiedenen Sprachen gemacht werden können. Darüber hinaus ist es sinnvoll, wenn freiwillige Angaben zum Migrationshintergrund, bestimmten Sprachkenntnissen und kulturspezifischem Wissen möglich sind. Außerdem könnten anonymisierte Lebensläufe zugelassen werden, um potenziellen Diskriminierungen entgegenzuwirken.

Die Auswahl von Bewerbenden wird häufig durch internetbasierte Technologien unterstützt. Z. B. ist es durch Tests im Internet möglich, eine Vorauswahl durchzuführen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese Tests in mehreren Sprachen, mindestens aber der deutschen und englischen Sprache, möglich sind. Wichtig ist in diesem Kontext außerdem, dass Personen mit Migrationshintergrund im gesamten Bewerbungsprozess nicht benachteiligt und stets die gesetzlichen Bestimmungen des AGG beachtet werden.

Sensibilisierung von Personalverantwortlichen für kulturelle Diversität

Im Hinblick auf die Bewerbendenauswahl wurde in den Interviews deutlich, dass sich Bewerbende mit Migrationshintergrund und eingeschränkten Deutschkenntnissen bei Assessment-Centern bzw. Gruppenszenarien benachteiligt fühlen. Sie wünschen sich ein persönliches Bewerbungsgespräch, in welchem sie ihre besonderen Stärken hervorheben können und ein mögliches Sprachproblem nicht von vornherein zu einer nachteiligen Beurteilung führt. Daher empfiehlt die Projektgruppe, die Bewerbenden ganzheitlich zu beurteilen und dabei die Kompetenzen zunächst unabhängig von den Sprachkenntnissen zu betrachten, sofern die mit der Position verbundenen Aufgaben dieses zulassen. Die zuletzt genannte Einschränkung wurde in den Interviews von den Führungskräften betont, denn in den meisten Fällen sind deutsche Sprachkenntnisse sehr wichtig. Besitzen Bewerbende mit Migrationshintergrund diese, haben sie einen Vorteil.



Für einen fairen Bewerbungsprozess ist es außerdem von Bedeutung, dass die an der Durchführung des Auswahlverfahrens beteiligten Personen, für das Thema „Diversität“ durch Schulungen sensibilisiert wurden. Damit besteht die Möglichkeit, die besonderen Schwierigkeiten von Bewerbungsgesprächen mit Personen, die aus einem anderen Kulturkreis stammen, herauszuarbeiten und Lösungsmöglichkeiten zu deren Handhabung kennenzulernen. Dadurch kann z. B. auch stereotypem Denken entgegengewirkt werden. Die Daimler AG bietet z. B. Workshops für Führungskräfte zu den Themen „Diversity Management“ und „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“ an. In diesen Workshops werden u. a. unbewusste Denkmuster aufgedeckt.⁶⁷

Bewertung und Transparenz

Während des gesamten Bewerbungsprozesses soll die Kommunikation mit den Bewerbenden transparent sein. In den Interviews zeigte sich, dass einige Personen mit Migrationshintergrund bei Absagen das Gefühl hatten, dass die Entscheidungen aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes getroffen wurden. Aus Sicht der Bewerbenden wäre eine Information über die tatsächlichen Gründe für eine Absage wünschenswert. Unternehmen befinden sich dabei in einer schwierigen Situation, da üblicherweise Absagen generell allgemein gehalten werden, um nicht Diskussionen oder Klagen auszulösen. Beruht die Beurteilung der Bewerbenden auf objektiven Kriterien, könnte im Bedarfsfall eine nachvollziehbare Begründung für die Vergabe an eine andere Person offengelegt werden.

⁶⁷ Vgl. Daimler AG (2010), o. S.



6.3 Kulturelle Diversität bei Personalentwicklung und -bindung

Vorschläge für das Handlungsfeld „Personalentwicklung und Personalbindung“	
<i>Integration</i>	
Sprache	<ul style="list-style-type: none"> – Angebot von Sprachkursen – Etablierung eines Tandem-Programms
Internationale Stammtische	<ul style="list-style-type: none"> – unternehmensübergreifend oder innerhalb einzelner Abteilungen mit regelmäßigen Treffen – Treffen von Beschäftigten mit gleichen oder unterschiedlichen Nationalitäten
Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> – Aktionen (z. B. Cultural Diversity Week) – Workshops/Vorträge mit interkultureller Thematik – Sommerfeste, Weihnachtsfeiern, Teamevents
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung innerhalb des Unternehmens – Unterstützung außerhalb des Unternehmens (z. B. bei Behördengängen, Wohnungssuche)
Internationale Projekte	<ul style="list-style-type: none"> – Einbindung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in internationale Projekte
Respektieren anderer Werte	<ul style="list-style-type: none"> – z. B. Einrichtung von Gebetsräumen oder Angebot von kulturadäquaten Speisen
<i>Personalentwicklung</i>	
Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> – keine Sonderbehandlung für Beschäftigte mit Migrationshintergrund – individuell abgestimmte Personalentwicklung – Erläuterung der Maßnahmen zur Personalentwicklung
Sensibilisierung der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> – Bildung interkultureller Teams – Angebot von Trainings, Coachings, Seminaren
Beurteilungen	<ul style="list-style-type: none"> – standardisierte Beurteilungssysteme – Beurteilung durch mehrere Personen – Transparenz der Beurteilungen – Schulung von Entscheidungsträgern
Beförderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Zulassung der Anonymisierung von Lebensläufen – Eigeninitiative für interne Bewerbungen fördern
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> – Auswahl geeigneter Führungskräfte – Sensibilisierung der Führungskräfte durch obligatorische Trainings
<i>Umgang mit Konflikten</i>	
Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle – aktives Vorgehen bei interkulturellen Problemen

Tab. 4: Vorschläge für das Handlungsfeld „Personalentwicklung und Personalbindung“

(Quelle: eigene Darstellung)



Sprache

Um eine erfolgreiche Integration zu gewährleisten, müssen die Integrationsmaßnahmen mit Beginn des Beschäftigungsverhältnisses ansetzen. Da die Integration in ein Unternehmen häufig wesentlich durch Kenntnisse der deutschen Sprache determiniert wird, sollte den Beschäftigten mit Migrationshintergrund Gelegenheit gegeben werden, diese zu erlernen oder zu verbessern, sofern keine ausreichenden Sprachkenntnisse vorhanden sind. Dieses Ziel kann durch Sprachkurse erreicht werden. Die Sprachkurse sollten zumindest anteilig durch den Arbeitgeber finanziert werden. Eine Möglichkeit hinsichtlich des Angebots von Sprachkursen stellt die Kooperation mit Volkshochschulen dar.⁶⁸

Eine weitere Möglichkeit zur Förderung des Spracherwerbs sind Tandem-Programme. Bei diesen wird dem Beschäftigten, der die deutsche Sprache noch nicht fließend beherrscht, ein anderer Beschäftigter mit guten Deutschkenntnissen aus dem Unternehmen als Tandempartner vermittelt. Letzterer sollte entweder Grundkenntnisse in der Muttersprache des Beschäftigten mit Migrationshintergrund besitzen oder Interesse daran haben, Kenntnisse in dieser Sprache zu erwerben.

Internationale Stammtische

Die Initiierung von internationalen Stammtischen stellt eine weitere Maßnahme dar, um die Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu fördern. Diese sollten regelmäßig, z. B. einmal im Monat, stattfinden und können sich an alle Beschäftigten richten, die Interesse an unterschiedlichen Nationen und Kulturen haben. Optional ist es in gewissem Umfang sinnvoll, wenn außerdem Treffen mit Personen aus derselben Nation oder aus einem ähnlichen Kulturkreis stattfinden. Alternativ wären auch abteilungsinterne Treffen denkbar. Die Organisation der internationalen Stammtische sollte über das Unternehmen, z. B. über die Personalabteilung oder die Abteilung für Cultural Diversity erfolgen.

Veranstaltungen

Im Sinne eines harmonischen und kooperativen Arbeitsklimas ist es von großer Bedeutung, dass die Beschäftigten unterschiedliche Kulturen besser verstehen und akzeptieren. Daher wird empfohlen, Wissen über die unterschiedlichen Kulturen und Nationen zu vermitteln. Dieses kann im Rahmen von Kampagnen oder Aktionen wie einer Cultural Diversity Week geschehen, in welcher z. B. in der Kantine Gerichte aus unterschiedlichen Kulturen angeboten werden. Ergänzend könnten die Beschäftigten auf einer Weltkarte in der Empfangshalle oder der Kantine markieren, aus welchem Geburtsort sie stammen. Des Weiteren könnten Workshops oder Vorträge über andere Kulturen oder Nationen angeboten werden. Im Rahmen von Aktionen wie der Cultural Diversity Week ist es sinnvoll, Beschäftigte mit Migrationshintergrund in die Planungen einzubinden. Diese haben möglicherweise weitere Ideen in der Konzeptionsphase oder sind bereit einen Workshop zu leiten bzw. einen Vortrag zu halten.

In den Interviews wurde außerdem festgestellt, dass die Beschäftigten mit Migrationshintergrund informelle Veranstaltungen, wie Sommerfeste, Weihnachtsfeste oder Teamevents, sehr schätzen. Insbesondere zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses können Maßnahmen zur Teambildung oder informelle Veranstaltungen, wie z. B. der gemeinsame Besuch eines Lokals, hilfreich sein. Bei größeren Veranstaltungen sollte darauf geachtet werden, dass sich alte und neue Beschäftigte ausreichend vermischen, um ein gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen. Dieses könnte z. B. über eine Verlosung von Sitzplätzen an den Tischen umgesetzt werden.

Mentoring

Als weitere Maßnahme zur Integration von neuen Beschäftigten mit Migrationshintergrund empfiehlt die Projektgruppe Mentoringprogramme. Über diese kann insbesondere der Einstieg der Beschäftigten mit Migrationshintergrund ins Unternehmen erleichtert werden. Diesen wird jeweils eine Kollegin oder ein Kollege

⁶⁸ Vgl. McDonald's Deutschland Inc. (2012), S. 2-4.



als Mentorin bzw. Mentor zur Verfügung gestellt, welche die Aufgabe haben, die Mentees zu unterstützen und ihnen bei Fragen innerhalb und u. U. auch außerhalb als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen, wie z. B. bei Behördenangelegenheiten oder der Wohnungssuche. Besonders wichtig ist es, dass die Mentorinnen und Mentoren Interesse für andere Kulturen aufbringen und im Idealfall über eigene Auslandserfahrungen verfügen. Mentorinnen und Mentoren sollten möglichst einer anderen Abteilung als ihr Mentee angehören, um ein offenes Verhältnis zu sichern. Ein derartiges Mentoring fördert nicht nur die Integration, sondern auch den Austausch untereinander, da beide Seiten die Möglichkeit haben voneinander zu lernen.

Internationale Projekte

Zur Verbesserung der Integration und Bindung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund schlägt die Projektgruppe außerdem deren Mitarbeit in internationalen Projekten vor. Insbesondere sollte zu Beginn von Projekten, in denen spezifische Sprachkenntnisse oder kulturelles Wissen vorteilhaft sind, geprüft werden, ob in dem Unternehmen Beschäftigte mit den geforderten Kenntnissen zur Verfügung stehen. Durch die Einbindung entsprechend qualifizierter Beschäftigter können deren Fähigkeiten nutzbringend in die Projektarbeit integriert werden. Außerdem zeigt das Unternehmen durch die Projektbeauftragung seine Wertschätzung gegenüber der oder dem Beschäftigten.

Respektieren anderer Werte

Um Beschäftigte an das Unternehmen zu binden, ist es wichtig, deren Wertvorstellungen und Religion zu kennen und zu achten. Den Beschäftigten könnte im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten der Freiraum gewährt werden z. B. firmeneigene Gebetsräume zu nutzen oder religiöse Speiseregeln einzuhalten.

Individualisierung

Auf Grundlage der Aussagen aus den Interviews konnte in Bezug auf die **Personalentwicklung** festgestellt werden, dass eine besondere Behandlung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei Förderprogrammen aufgrund des entstehenden Sonderstatus nicht für sinnvoll erachtet wird. Als wertschätzend wird von den Beschäftigten mit Migrationshintergrund empfunden, wenn ihre individuellen Fähigkeiten und Talente im Rahmen der Personalentwicklung Berücksichtigung finden. Führungskräfte und Personalverantwortliche sollten sich folglich intensiv mit den Stärken und Schwächen der einzelnen Beschäftigten auseinandersetzen, diese mit den Beschäftigten besprechen und konkrete Entwicklungsmaßnahmen vorschlagen. Damit verbunden muss deutlich werden, warum eine Entwicklungsmaßnahme sinnvoll ist. Dadurch soll die Motivation der Beschäftigten mit Migrationshintergrund gefördert werden. Es darf dagegen nicht der Eindruck entstehen, dass eine Entwicklungsmaßnahme nur aufgrund des Migrationshintergrundes des Beschäftigten umgesetzt wird.

Sensibilisierung der Beschäftigten

Zur Förderung eines respektvollen Umgangs untereinander, kann die kulturelle Sensibilität der Beschäftigten durch die Bildung interkultureller Teams in Verbindung mit begleitenden Maßnahmen, wie z. B. Trainingsmaßnahmen oder Seminaren, verbessert werden. Insbesondere interkulturell unerfahrene Teams profitieren hiervon. Die Weiterentwicklung einzelner Beschäftigter mit Migrationshintergrund könnte durch Coaching ergänzt werden. Idealerweise besitzen die Coaches ebenfalls einen Migrationshintergrund und können eigene Erfahrungen weitergeben.

Beurteilungen

In Bezug auf die Beurteilungssysteme wurde von den Befragten festgestellt, dass die Gleichbehandlung der Beschäftigten durch standardisierte Beurteilungssysteme gesichert werden kann. Es wird empfohlen, das Beurteilungssystem grundsätzlich auf Basis „harter“ Beurteilungskriterien zu konzipieren, da diese leichter messbar und vergleichbar sind. Beim Umgang mit den Beurteilungsergebnissen sollte jedoch eine gewisse Flexibilität bestehen, um den unterschiedlichen Persönlichkeiten und Lebenswegen gerecht zu werden.



Darüber hinaus wird empfohlen, Beurteilungen nicht nur durch eine Person, sondern durch mehrere Personen durchzuführen. Ein Beurteilungsteam kann z. B. aus dem direkten Vorgesetzten, dem stellvertretenden Vorgesetzten, einem höheren Vorgesetzten oder dem Personalreferenten bestehen. In Betracht gezogen werden könnte auch die Einbeziehung von Kunden- und Kollegenbeurteilungen. Da Beschäftigte mit Migrationshintergrund häufig befürchten, dass ihr kultureller Hintergrund einen Nachteil darstellt, empfiehlt es sich ferner, alle Bewertungs- und Beförderungsprozesse soweit wie möglich transparent zu gestalten, um eine möglichst nachvollziehbare Leistungsbewertung zu gewährleisten.

Beförderungen

Im Hinblick auf Beförderungen wurde in einem der Interviews vorgeschlagen, anonyme Lebensläufe bei internen Stellenausschreibungen zuzulassen. Diese Maßnahme kann sinnvoll sein, da sie das Risiko stereotyper Sichtweisen durch Personalverantwortliche vermindert. Eine Anonymisierung von Bewerbungen hätte außerdem einen positiven Einfluss auf andere Diversitätsdimensionen wie Alter, Geschlecht oder Behinderung. An Grenzen stoßen die Effekte, wenn aufgrund des abgrenzbaren Kreises von Bewerbenden eine eindeutige Zuordnung der Bewerbung auf eine Person trotz Anonymisierung möglich ist oder – anders als bei Neueinstellungen – gerade die im Unternehmen in konkreten Aufgabenfeldern bisher erbrachten Leistungen entscheidungsrelevant sind.

Da in den Interviews die Notwendigkeit von Eigeninitiative der Beschäftigten zur Erreichung von Beförderungen hervorgehoben wurde, sollten insbesondere Beschäftigte mit Migrationshintergrund ermutigt werden, sich auf Stellen zu bewerben, die eine positive Karriereentwicklung ermöglichen.

Führungskräfte

Wie in den Interviews festgestellt wurde, kommt den Führungskräften bei der erfolgreichen Umsetzung von kultureller Vielfalt eine Schlüsselrolle zu. Daher sollte schon bei der Auswahl und Einstellung von Führungskräften darauf geachtet werden, dass sie über eine positive Grundhaltung zur (kulturellen) Diversität verfügen. Das Projektteam empfiehlt darauf aufbauend den kontinuierlichen Aufbau interkultureller Kompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen. Inhaltlich sollten zum einen generelle Themen im Bereich Cultural Diversity diskutiert werden. Zum anderen ist es wichtig, über Trainingsmaßnahmen Möglichkeiten zu schaffen, um an bestehenden Vorurteilen oder Stereotypen zu arbeiten bzw. die Vorbildfunktion der Führungskräfte zu unterstreichen. Dieses Ziel kann z. B. durch die Einbeziehung von Rollenspielen erreicht werden. Von besonderer Bedeutung ist außerdem, dass die Führungskräfte in Hinsicht auf Beurteilungen und Beförderungen geschult werden. Ferner ist es sinnvoll ein Forum für den interkulturellen Erfahrungsaustausch zu etablieren.

Konfliktmanagement

Als weitere Maßnahme wird vorgeschlagen, dass in Unternehmen eine Anlaufstelle für kulturell-bedingte Probleme eingerichtet wird. Diese Aufgabe könnten beispielsweise Diversity Beauftragte oder Diversity Manager übernehmen. Dabei ist es wichtig, dass die Beschäftigten von der Existenz der Einrichtung wissen und die Personen kennen, die anzusprechen sind. Bestehende kulturelle Probleme sollten offen angesprochen werden können. Daher ist die Förderung einer entsprechenden Kommunikationskultur notwendig.



6.4 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Die Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund ist durch große Heterogenität gekennzeichnet. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass Maßnahmen zu ihrer Rekrutierung, Bindung und Entwicklung diese Heterogenität berücksichtigen müssen. Daher sollten individuelle Lösungen in einem Rahmen, der kulturelle Diversität zulässt und fördert, angestrebt werden.

Unternehmen, die das Potenzial von Personen mit Migrationshintergrund durch geeignete Personalmanagementmaßnahmen erschließen wollen, bieten sich verschiedene Ansatzpunkte:

- (1) Entwicklung des Bewusstseins für kulturelle Diversität als Grundhaltung in der Organisation z. B. durch die Formulierung von Werterichtlinien und deren Umsetzung über alle Hierarchieebenen.
- (2) Offene, diskriminierungsfreie und adressatenorientierte Ansprache potenzieller Bewerbender z. B. durch Wahl geeigneter Ausschreibungsmedien, Signalisieren der Offenheit für Personen mit Migrationshintergrund in der Stellenausschreibung oder präzise Formulierung der persönlichen und fachlichen Stellenanforderungen.
- (3) Sicherstellen der Auswahl der geeigneten Bewerbenden ohne Benachteiligung von Personen mit Migrationshintergrund z. B. durch Sensibilisierung von Personalverantwortlichen und Objektivierung des Bewertungsverfahrens.
- (4) Systematische Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in das Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse z. B. über das Angebot spezieller Programme wie Sprachtandems sowie genereller Angebote für alle Beschäftigten wie Mentorenprogramme.
- (5) Beförderung und Beurteilung aller Beschäftigten im Unternehmen nach standardisierten Verfahren, z. B. durch Einsatz vergleichbarer Kriterien oder die Einbindung mehrerer Beurteilender.
- (6) Berücksichtigung der Heterogenität der Beschäftigten mit Migrationshintergrund durch individuelle Behandlung des Einzelfalls z. B. durch Analyse des tatsächlichen Schulungs- und Unterstützungsbedarfs.
- (7) Sensibilisierung der Führungskräfte für kulturelle Diversität, insbesondere hinsichtlich ihrer durchgehenden Berücksichtigung in der Personalauswahl, -integration und -entwicklung z. B. durch Cultural Awareness Seminare und Coaching.



Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden – Studierende mit Migrationshintergrund

Name des Interviewers/ der Interviewerin: _____		Funktion/Tätigkeit der/des Befragten: _____	
Bezugsort: _____		Datum des Interviews: _____	
		I Einführung	
<p>Aufzeichnung</p> <p>Ablauf des Interviews</p> <p>Appell zur Offenheit</p> <p>Verständnis Migrationshintergrund</p> <p>Danke.</p>		<p>■ Sind Sie damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird? Die Daten werden selbstverständlich anonymisiert bearbeitet und nicht an Dritte weitergegeben.</p> <p>■ Wie besprochen führen wir mit Ihnen heute ein Interview zum Thema Diversity. Sie dienen uns in Ihrer Funktion als Absolvent/in und/oder Arbeitssuchende/r mit Migrationshintergrund als Experte. Dabei ist es uns wichtig Ihre persönliche Meinung und Erfahrung mit dem Thema zu erfahren. Deshalb ist dieses Interview sehr frei und wird von Ihnen mitgestaltet.</p> <p>■ Dieses Interview dient lediglich als Denkanstoß für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Keine der Aussagen, die Sie machen, werden auf Sie als Person oder Mitarbeiter Ihres Unternehmens zurückgeführt. Wir würden Sie deshalb bitten, möglichst frei, offen und ehrlich zu antworten.</p> <p>Wir verstehen unter dem Begriff „Personen mit Migrationshintergrund“ alle Zugewanderten und alle Personen, von denen mindestens ein Elternteil im Ausland geboren ist.</p> <p>■ Vielen Dank für Ihre Mühe!</p>	
		II Soziodemografische Daten	
<p>Forschungsfragen</p> <p>Info zu Datenabfrage</p> <p>Alter</p> <p>Bildung</p> <p>Firma/Uni</p> <p>Berufserfahrung</p> <p>Spezielle Info, nur von Interviewpartner mit Migrationshintergrund</p>		<p>Vor dem Einstieg in das Gespräch möchten wir einige soziodemografische Daten abfragen. Diese dienen nur der statistischen Auswertung des Interviews.</p> <p>Alter (in Jahren): <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> > 40</p> <p>Höchster Bildungsabschluss: _____</p> <p>Unternehmen/Universität: _____</p> <p>Betriebszugehörigkeit (Jahre): <input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 3-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> >10</p> <p>Geschlecht: <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich</p> <p>***Für Personen mit Migrationshintergrund***</p> <p>Nationalität _____</p> <p>kultureller Hintergrund:(wenn abweichend) _____</p> <p>Aufenthaltsdauer in Deutschland _____</p> <p>Sprachkenntnisse _____</p>	
		Memo	



Forschungsfragen	III Vorstellung der Person	Memo
Einführungsfragen Was sind die persönlichen Erfahrungen der Probanden/innen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Welchen Ausbildungsweg haben Sie durchlaufen?▪ Wie entwickelte sich ihre berufliche Laufbahn?▪ Welche Erfahrungen haben Sie persönlich besonders geprägt, wenn Sie an ihre Anfangszeit in Deutschland denken?	
Forschungsfragen	IV Gezielte Maßnahmen zur MA-Gewinnung	Memo
Welche Maßnahmen zur Gewinnung von Beschäftigten mit MH sind sinnvoll?	<ul style="list-style-type: none">▪ Über welche Portale informieren Sie sich generell über potentielle Stellen (Soziale Netzwerke, Agentur für Arbeit, Personalvermittler)▪ Sind Sie schon einmal mit einem Unternehmen in Kontakt gekommen, welches gezielt Bewerber mit Migrationshintergrund gesucht hat?▪ Was haben Sie dabei empfunden?▪ Welche Maßnahmen könnten Sie sich vorstellen, die Ihre Entscheidung zu einem Unternehmen zu gehen beeinflussen können (z.B. Kooperationen mit Schulen, Stellenanzeigen etc.)▪ Welche Aspekte sind für Sie persönlich relevant um einen potentiellen Arbeitgeber als attraktiv zu erachten?	
Forschungsfragen	V Grundeinstellung u. Sensibilisierung	Memo
Welche Auswirkung hat eine positive Grundeinstellung zu Diversity und eine hohe kulturelle Sensibilität auf die Entwicklung einer heterogenen Belegschaft?	<ul style="list-style-type: none">▪ Haben Sie das Gefühl, dass Sie aufgrund Ihres Migrationshintergrundes im Vergleich zu Bewerbern ohne MH benachteiligt sind?▪ An welchem Teil im Bewerbungsprozess haben Sie das Gefühl, dass Sie insbesondere Nachteile gegenüber Bewerbern ohne MH haben, und in welchen Situationen spielt dies keine Rolle (z.B. Gespräche, Assessmentcenter, Computertests, Sprachtests, Telefoninterviews auf Deutsch)?▪ Wie könnte man Ihrer Meinung nach Nachteilen entgegenwirken?▪ Welche Erfahrungen haben ggf. Verwandte oder Bekannte mit MH gemacht?▪ Können Sie schätzen wie viele Bewerbungen Sie geschrieben haben und bei wie vielen Bewerbungen Sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden?	
Forschungsfragen	VI Förderprogramme im Unternehmen	Memo
Welche Art von Förderprogrammen führen zu einer optimalen Integration?	<ul style="list-style-type: none">▪ Warum (warum nicht?) ist es für Sie ein entscheidendes Auswahlkriterium ob es bei Ihrem potenziellen Arbeitgeber spezielle Förderprogramme gibt?▪ Welche Art von Förderprogrammen würden Sie sich wünschen (z.B. Sprachkurs, Mentoring, Tandem, fachspezifische Trainings)? <p>Welche Wege der Informationsrecherche nutzen Sie um herauszufinden, ob ein Unternehmen so ist, wie Sie sich das wünschen?</p>	



Forschungsfragen	VII Beurteilung von Mitarbeitern	Memo
Helfen systematische Beurteilungen um evtl. Diskriminierung zu vermeiden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Sie (z.B. über Werkstudentenjob, vorige Tätigkeit) mit Beurteilungssystem in Berührung gekommen? ▪ Hatten Sie das Gefühl, dass Beförderungen anhand von systematischen Beurteilungen stattfanden? ▪ Wurden Sie selbst schon einmal beurteilt? ▪ Welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht? ▪ Welche Erfahrung haben ggf. Verwandte oder Bekannte mit MH gemacht? 	
Forschungsfragen	VIII Soziale Integration	Memo
Welche Instrumente werden zur Förderung der sozialen Integration (bewusst/unbewusst) angewendet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Sie (z.B. über Werkstudentenjob, vorige Tätigkeit) mit Maßnahmen wie Teambuilding, Weihnachtsfeier, Betriebsfeier etc. in Berührung gekommen? ▪ Wie war Ihrem Empfinden nach der Effekt solcher Veranstaltungen in Bezug auf die Integration der Belegschaft? ▪ Gab es einen Unterschied zu Kollegen ohne Migrationshintergrund? ▪ Welche Erfahrung haben ggf. Verwandte oder Bekannte mit MH in ihrem Berufsalltag / im Unternehmen gemacht? 	
Forschungsfragen	IX Abschlussfragen	Memo
Weitere Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte des Themas zu ergänzen bzw. zu unterstreichen? (Bedenkzeit überlassen). 	
	X Verabschiedung	Memo
Ankündigung Ende Danksagung, Geschenk Rückmeldung Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Damit sind wir auch schon am Ende unseres Gespräches angekommen. ▪ Wir möchten uns ganz herzlich für die Zeit bedanken, die Sie sich für uns genommen haben. Als Dankeschön haben wir Ihnen eine Kleinigkeit aus Lüneburg mitgebracht. ▪ Wir werden nun unsere geführten Interviews auswerten und uns baldmöglichst mit unseren Ergebnissen bei Ihnen melden. ▪ Vielen Dank nochmals und auf Wiedersehen! 	

Tab. 5: Interviewleitfaden – Studierende mit Migrationshintergrund
(Quelle: eigene Darstellung)

**Anhang B: Interviewleitfaden – Beschäftigte mit Migrationshintergrund**

Name des Interviewers/ der Interviewerin:		Funktion/Tätigkeit der/des Befragten:	
Bezugsort:		Datum des Interviews:	
	I Einführung		Memo
<p>Aufzeichnung</p> <p>Ablauf des Interviews</p> <p>Appell zur Offenheit</p> <p>Verständnis Migrationshintergrund</p> <p>Danke.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Sie damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird? Die Daten werden selbstverständlich anonymisiert bearbeitet und nicht an Dritte weitergegeben. ▪ Wie besprochen führen wir mit Ihnen heute ein Interview zum Thema Diversity. Sie dienen uns in Ihrer Funktion als Mitarbeiter/in mit Migrationshintergrund als Experte. Dabei ist es uns wichtig Ihre persönliche Meinung und Erfahrung mit dem Thema zu erfahren. Deshalb ist dieses Interview sehr frei und wird von Ihnen mitgestaltet. ▪ Dieses Interview dient lediglich als Denkanstoß für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Keine der Aussagen, die Sie machen, werden auf Sie als Person oder Mitarbeiter Ihres Unternehmens zurückgeführt. Wir würden Sie deshalb bitten, möglichst frei, offen und ehrlich zu antworten. <p>Wir verstehen unter dem Begriff „Personen mit Migrationshintergrund“ alle Zugewanderten und alle Personen, von denen mindestens ein Elternteil im Ausland geboren ist.</p> <p>Vielen Dank für Ihre Mühe!</p>		
	II Soziodemografische Daten		Memo
<p>Info zu Datenabfrage</p> <p>Alter</p> <p>Bildung</p> <p>Firma</p> <p>Berufserfahrung</p> <p>Spezielle Info, nur von Interviewpartner mit Migrationshintergrund</p>	<p>Vor dem Einstieg in das Gespräch möchten wir einige soziodemografische Daten abfragen. Diese dienen nur der statistischen Auswertung des Interviews.</p> <p>Alter (in Jahren): <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> > 40</p> <p>Höchster Bildungsabschluss: _____</p> <p>Unternehmen: _____</p> <p>Betriebszugehörigkeit (Jahre): <input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 3-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> >10</p> <p>Geschlecht: <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich</p> <p>***Für Personen mit Migrationshintergrund***</p> <p>Nationalität: _____</p> <p>kultureller Hintergrund:(wenn abweichend) _____</p> <p>Aufenthaltsdauer in Deutschland: _____</p> <p>Sprachkenntnisse: _____</p>		



Forschungsfragen	III Vorstellung der Person	Memo
Einführungsfragen Was sind die persönlichen Erfahrungen der Probanden/innen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Welchen Ausbildungsweg haben Sie durchlaufen?▪ Wie entwickelte sich ihre berufliche Laufbahn?▪ Welche Erfahrungen haben Sie persönlich besonders geprägt, wenn Sie an ihre Anfangszeit in Deutschland denken?	
Forschungsfragen	IV Gezielte Maßnahmen zur MA-Gewinnung	Memo
Welche Maßnahmen zur Gewinnung von Beschäftigten mit MH sind sinnvoll?	<ul style="list-style-type: none">▪ Sind Sie durch eine speziell an Personen mit Migrationshintergrund gestaltete Maßnahme (z.B. Stellenanzeige oder Kooperation mit Schulen) auf dieses Unternehmen (oder auf andere Unternehmen) aufmerksam geworden? Inwieweit hat dies Ihre Entscheidung beeinflusst? <p>Welche Maßnahmen könnten Sie sich vorstellen, die Ihre Entscheidung zu einem Unternehmen zu gehen beeinflussen können (z.B. Kooperationen mit Schulen, Stellenanzeigen etc.)</p>	
Forschungsfragen	V Grundeinstellung u. Sensibilisierung	Memo
Welche Auswirkung hat eine positive Grundeinstellung zu Diversity und eine hohe kulturelle Sensibilität auf die Entwicklung einer heterogenen Belegschaft?	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie lange haben Sie nach einem Arbeitsplatz gesucht bevor Sie hier angefangen haben?▪ Hatten Sie das Gefühl, dass Sie aufgrund Ihres Migrationshintergrundes im Vergleich zu Bewerbern ohne MH benachteiligt waren?▪ An welchem Teil im Bewerbungsprozess haben Sie das Gefühl, dass Sie insbesondere Nachteile gegenüber Bewerbern ohne MH hatten, und in welchen Situationen spielte dies keine Rolle (z.B. Gespräche, AC, Computertests, Sprachtests, Telefoninterviews auf Deutsch)?▪ Wie könnte man Ihrer Meinung nach Nachteilen entgegenwirken?▪ Welche Erfahrungen haben ggf. Verwandte oder Bekannte mit MH gemacht?▪ Können Sie schätzen wie viele Bewerbungen Sie geschrieben haben und bei wie vielen Bewerbungen Sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden?	
Forschungsfragen	VI Personalentwicklung	Memo
Ist Personen mit Migrationshintergrund der Zugang zu Führungspositionen erschwert, trotz geeigneter Qualifikationen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Wird es Ihnen generell ermöglicht Ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln?▪ Möchten Sie in den nächsten fünf Jahren eine Führungsposition übernehmen? Wie sehen Sie Ihre Chancen dies zu erreichen? Welche Maßnahmen bräuchte es seitens des Unternehmens dies zu erreichen, Sie in ihrem Wunsch zu fördern?▪ Haben Sie in Ihrem Berufsleben schon einmal das Gefühl gehabt, dass aufgrund Ihres kulturellen Hintergrundes an Ihren Kompetenzen gezweifelt werden?	



Forschungsfragen	VII Förderprogramme im Unternehmen	Memo
Welche Art von Förderprogrammen führen zu einer optimalen Integration?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Förderprogramme gibt es in Ihrem Unternehmen? ▪ Waren sie ausschlaggebend bei der Arbeitgeberwahl? ▪ Nehmen Sie an diesen teil (wurden Sie von Ihrer Führungskraft für die Förderprogramme vorgeschlagen/animiert)? ▪ Welchen Nutzen ziehen Sie aus diesen Förderprogrammen (Veränderung des Arbeitsalltags)? Welche Programme wünschen Sie sich? 	
Forschungsfragen	VIII Beurteilung von Mitarbeitern	Memo
Helfen systematische Beurteilungen um evtl. Diskriminierung zu vermeiden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Sie in Ihrem Unternehmen mit einem Beurteilungssystem in Berührung gekommen? ▪ Hatten Sie das Gefühl, dass Beförderungen anhand von systematischen Beurteilungen stattfanden? ▪ Wurden Sie selbst schon einmal beurteilt, wenn ja: wie hat sich das ausgewirkt? Welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht? ▪ Welche Erfahrung haben ggf. Verwandte oder Bekannte mit MH bei Beurteilungen gemacht? ▪ Hatten Sie schon einmal das Gefühl, dass ein Fehler auf ihre kulturelle Herkunft bezogen wurde? Wie sind Sie damit umgegangen? 	
Forschungsfragen	IX Soziale Integration	Memo
Welche Instrumente werden zur Förderung der sozialen Integration (bewusst/unbewusst) angewendet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es aus Ihrer Sicht Maßnahmen, die auf die soziale Integration der gesamten Belegschaft abzielen (z.B. Teambuilding, Weihnachtsfeier, Betriebsfeier etc.)? Wie bewerten Sie diese Maßnahmen? ▪ Was würden Sie sich außerdem wünschen, um den Zusammenhalt aller Mitarbeiter im Unternehmen zu stärken? ▪ Würden Sie sich spezielle Förderprogramme für MA m. MH wünschen? Wie könnten diese gestaltet sein? 	
Forschungsfragen	X Abschlussfragen	Memo
Weitere Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte des Themas zu ergänzen bzw. zu unterstreichen? (Bedenkzeit überlassen). 	
XI Verabschiedung		Memo
Ankündigung Ende Danksagung, Geschenk Rückmeldung Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Damit sind wir auch schon am Ende unseres Gespräches angekommen. ▪ Wir möchten uns ganz herzlich für die Zeit bedanken, die Sie sich für uns genommen haben. Als Dankeschön haben wir Ihnen eine Kleinigkeit aus Lüneburg mitgebracht. ▪ Wir werden nun unsere geführten Interviews auswerten und uns baldmöglichst mit unseren Ergebnissen bei Ihnen melden. ▪ Vielen Dank nochmals und auf Wiedersehen! 	

Tab. 6: Interviewleitfaden – Beschäftigte mit Migrationshintergrund
(Quelle: eigene Darstellung)

**Anhang C: Interviewleitfaden – Führungskräfte bzw. Diversity Beauftragte**

Name des Interviewers/ der Interviewerin:		Funktion/Tätigkeit der/des Befragten:	
Bezugsort:		Datum des Interviews:	
	I Einführung		Memo
<p>Aufzeichnung</p> <p>Ablauf des Interviews</p> <p>Appell zur Offenheit</p> <p>Verständnis Migrationshintergrund</p> <p>Danke.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Sie damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird? Die Daten werden selbstverständlich anonymisiert bearbeitet und nicht an Dritte weitergegeben. ▪ Wie besprochen führen wir mit Ihnen heute ein Interview zum Thema Diversity. Sie dienen uns in Ihrer Funktion als Führungskraft, bzw. Diversity Beauftragte/r als Experte. Dabei ist es uns wichtig Ihre persönliche Meinung und Erfahrung mit dem Thema zu erfahren. Deshalb ist dieses Interview sehr frei und wird von Ihnen mitgestaltet. ▪ Dieses Interview dient lediglich als Denkanstoß für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Keine der Aussagen, die Sie machen, werden auf Sie als Person oder Mitarbeiter Ihres Unternehmens zurückgeführt. Wir würden Sie deshalb bitten, möglichst frei, offen und ehrlich zu antworten. <p>Wir verstehen unter dem Begriff „Personen mit Migrationshintergrund“ alle Zugewanderten und alle Personen, von denen mindestens ein Elternteil im Ausland geboren ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielen Dank für Ihre Mühe! 		
	II Soziodemografische Daten		Memo
<p>Info zu Datenabfrage</p> <p>Alter</p> <p>Bildung</p> <p>Firma</p> <p>Berufserfahrung</p> <p>Spezielle Info, nur von Interviewpartner mit Migrationshintergrund</p>	<p>Vor dem Einstieg in das Gespräch möchten wir einige soziodemografische Daten abfragen. Diese dienen nur der statistischen Auswertung des Interviews.</p> <p>Alter (in Jahren): <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> > 40</p> <p>Höchster Bildungsabschluss: _____</p> <p>Unternehmen: _____</p> <p>Führungsspanne: _____</p> <p>Betriebszugehörigkeit (Jahre): <input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 3-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> >10</p> <p>Geschlecht: <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich</p> <p>***Für Personen mit Migrationshintergrund***</p> <p>Nationalität: _____</p> <p>kultureller Hintergrund:(wenn abweichend) _____</p> <p>Aufenthaltsdauer in Deutschland: _____</p> <p>Sprachkenntnisse: _____</p>		



Forschungsfragen	III Vorstellung der Person	Memo
Einführungsfragen Was sind die persönlichen Erfahrungen der Probanden/innen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Können Sie zum Einstieg ein bisschen über sich als Person und Ihre Funktion hier im Unternehmen sprechen?▪ Sie sind Führungskraft hier im Unternehmen. Leiten Sie ein kulturell vielfältiges Team?▪ Gibt es einen Diversity Beauftragten im Unternehmen?▪ Wie sieht es hier mit der Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund aus?	
Forschungsfragen	IV Cultural Diversity	Memo
Welche Vorstellungen bestehen in den Köpfen der FK & DV-Beauftragte über Cultural Diversity?	<ul style="list-style-type: none">▪ Was bedeutet aus Ihrer Sicht Cultural Diversity Projekte aktiv praktizieren?▪ Was ist ihrer Meinung nach der Nutzen von kultureller Diversifikation?▪ Welche Stärken und Potentiale sehen Sie insbesondere bei Personen mit Migrationshintergrund? Werden diese entsprechend ihren Qualifikationen eingesetzt?▪ Wo liegen ihrer Ansicht nach Schwierigkeiten in der kulturellen Vielfalt?	
Forschungsfragen	V Gezielte Maßnahmen zur MA-Gewinnung	Memo
Welche Maßnahmen zur Gewinnung von Beschäftigten mit MH sind sinnvoll?	<ul style="list-style-type: none">▪ Möchten Sie die Anzahl von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund in Ihrem Unternehmen erhöhen? Welches Ziel verfolgen Sie damit?▪ Gibt es in ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund? (z.B. Kooperation mit Schulen etc.)	
Forschungsfragen	VI Grundeinstellung u. Sensibilisierung	Memo
Welche Auswirkung hat eine positive Grundeinstellung zu Diversity und hohe kulturelle Sensibilität auf die Entwicklung einer heterogenen Belegschaft?	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Maßnahmen (z.B. Trainings) gibt es in Ihrem Unternehmen zur Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede?▪ Für wen werden solche Maßnahmen angeboten? Sind sie verpflichtend?▪ Haben Sie bereits an einem Training teilgenommen?	
Forschungsfragen	VII Förderprogramme im Unternehmen	Memo
Welche Art von Förderprogrammen führen zu einer optimalen Integration?	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Programme zur Bindung von Mitarbeitern gibt es im Unternehmen und wer darf an Ihnen teilnehmen?▪ Wie werden diese Programme von Mitarbeitern mit MH (im Vergleich zu denen ohne MH) angenommen?▪ Bewerben Sie bzw. Ihr Unternehmen Förderprogramme aktiv für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund?	



Forschungsfragen	VIII Beurteilung von Mitarbeitern	Memo
<p>Helfen systematische Beurteilungen um evtl. Diskriminierung zu vermeiden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine Studie belegt, dass systematische Beurteilungen (regelmäßig, vorgegebene Kriterien, für alle MA) den beruflichen Aufstieg von Personen mit MH fördern. ▪ Was halten Sie von dieser Aussage? ▪ Wie laufen Beurteilungen in Ihrem Unternehmen ab? ▪ Berücksichtigen Sie bei der Beurteilung den kulturellen Hintergrund ihres Mitarbeiters? ▪ Anhand welcher Kriterien werden Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen befördert? ▪ Wie werden Beförderungen üblicherweise initiiert? Inwieweit ist diese von Eigeninitiative abhängig? ▪ Würden Sie sagen, dass MA m. MH gehemmter sind Eigeninitiative zu zeigen? 	
Forschungsfragen	IX Soziale Integration	Memo
<p>Welche Instrumente werden zur Förderung der sozialen Integration (bewusst/unbewusst) angewendet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Maßnahmen zur Förderung von Integration der gesamten Belegschaft gibt es in Ihrem Unternehmen (für neue Mitarbeiter und Stammbesellschaft)? Welche sind speziell für MA mit MH gestaltet worden? Haben Sie das Gefühl, dass diese von MA mit MH angenommen werden? ▪ Wie werden neue Mitarbeiter generell in das Unternehmen integriert? ▪ Welche Maßnahmen sind ihrer Meinung nach entscheidend damit ein Mitarbeiter aus einem anderen Kulturkreis in das Team integriert wird? ▪ Wie sehen Sie allgemein ihre Rolle bei der Integration von Mitarbeitern? 	
Forschungsfragen	X Abschlussfragen	Memo
<p>Weitere Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte des Themas zu ergänzen bzw. zu unterstreichen? (Bedenkzeit überlassen). 	
	XI Verabschiedung	Memo
<p>Ankündigung Ende Danksagung, Geschenk Rückmeldung Verabschiedung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Damit sind wir auch schon am Ende unseres Gespräches angekommen. ▪ Wir möchten uns ganz herzlich für die Zeit bedanken, die Sie sich für uns genommen haben. Als Dankeschön haben wir Ihnen eine Kleinigkeit aus Lüneburg mitgebracht. ▪ Wir werden nun unsere geführten Interviews auswerten und uns baldmöglichst mit unseren Ergebnissen bei Ihnen melden. ▪ Vielen Dank nochmals und auf Wiedersehen! 	

Tab. 7: Interviewleitfaden – Führungskräfte bzw. Diversity Beauftragte
(Quelle: eigene Darstellung)



Anhang D: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung

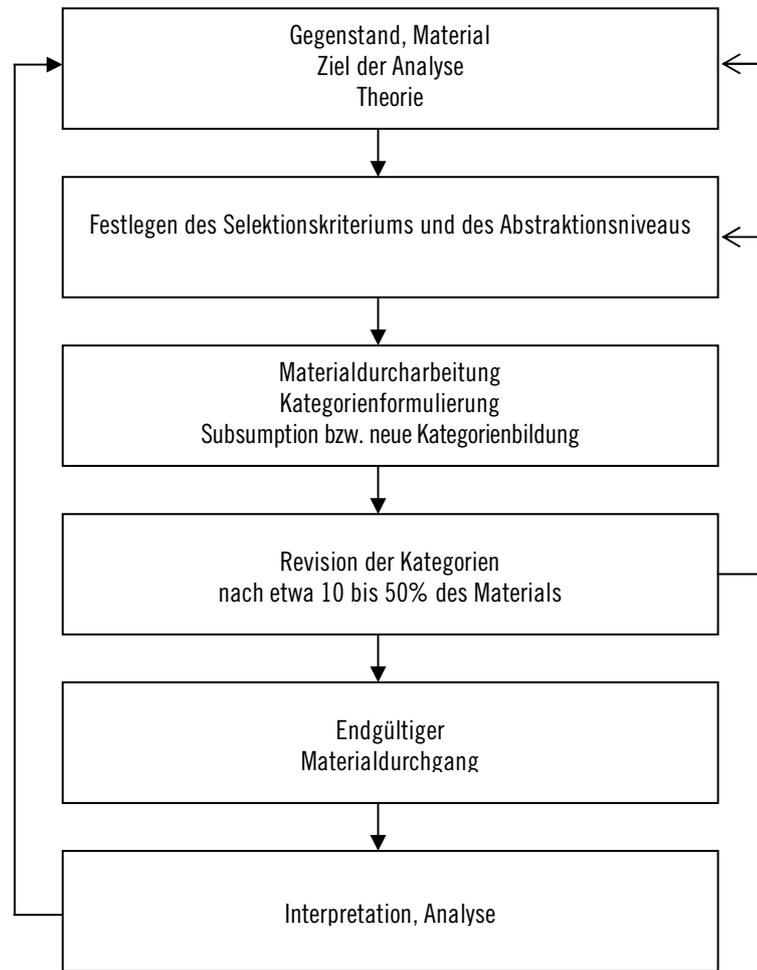


Abb. 3: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung

(Quelle: Vgl. Mayring (2008), S. 75)



Literaturverzeichnis

- ANDERS, V./ORTLIEB, R./PANTELMANN, H./REIM, D./SIEBEN, B./STEIN, S. (2008): Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- AZUBOT GMBH (2012): Unternehmen. Online verfügbar unter <http://www.azubot.de/unternehmen>, Zugriff vom 05.12.2012.
- BASF SE (2011): BASF mit Deutschen Diversity Preis ausgezeichnet. Pressemitteilung vom 15.11.2011, Online verfügbar unter <http://www.basf.com/group/pressemitteilungen/P-11-509>, Zugriff vom 25.07.2012.
- BORTZ, J./DÖRING, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Springer Medizin Verlag: Heidelberg.
- BRITISH AMERICAN TOBACCO (2011): Industriekaufmann/-frau mit Schwerpunkt Außendienst. Online verfügbar unter http://www.bat.de/group/sites/BAT_7TYF37.nsf/vwPagesWebLive/DO896JGE?opendocument&SKN=2, Zugriff vom 02.08.2012.
- BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (2011): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Online verfügbar unter http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2011/demografiebericht.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff vom 23.11.2012.
- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011a): Diversity. Online verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity.html>, Zugriff vom 01.07.2012.
- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011b): Diversity Management. Online verfügbar unter [http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/Diversity management.html](http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/Diversity%20management.html), Zugriff vom 01.07.2012.
- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011c): Ganzheitliches Diversity Management. Online verfügbar unter [http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/interviews/ganzheitliches-Diversity management.html](http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/interviews/ganzheitliches-Diversity%20management.html), Zugriff vom 12.06.2012.
- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011d): Ausbildung als Chance – Solidarische Unternehmenspolitik für benachteiligte Jugendliche - Ingenieurbüro M. Kaiser. Online verfügbar unter [http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/beispiele.html?no_cache=1&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchstate\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchsize\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchsegment\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchfocus\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchglobal\]=Ingenieurb%C3%BCro%20M.%20Kaiser&tx_bestpracticebsp_pi1\[submit\]=Suchen&tx_bestpracticebsp_pi1\[showUid\]=46](http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/beispiele.html?no_cache=1&tx_bestpracticebsp_pi1[searchstate]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsize]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsegment]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchfocus]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchglobal]=Ingenieurb%C3%BCro%20M.%20Kaiser&tx_bestpracticebsp_pi1[submit]=Suchen&tx_bestpracticebsp_pi1[showUid]=46), Zugriff vom 02.07.2012.
- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011e): Bankamiz – Kultursensible Finanzberatung – Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG. Online verfügbar unter [http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/beispiele.html?no_cache=1&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchstate\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchsize\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchsegment\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchfocus\]=0&tx_bestpracticebsp_pi1\[searchglobal\]=Kultursensible%20Finanzberatung&tx_bestpracticebsp_pi1\[submit\]=Suchen&tx_bestpracticebsp_pi1\[showUid\]=67](http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/beispiele.html?no_cache=1&tx_bestpracticebsp_pi1[searchstate]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsize]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchsegment]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchfocus]=0&tx_bestpracticebsp_pi1[searchglobal]=Kultursensible%20Finanzberatung&tx_bestpracticebsp_pi1[submit]=Suchen&tx_bestpracticebsp_pi1[showUid]=67), Zugriff vom 02.07.2012.



- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011f): Interkulturalität. Online verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/interviews/interkulturalitaet.html>, Zugriff vom 12.06.2012.
- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011g): Vorfahrt durch Vielfalt – Interkulturelle Kompetenz vom Auszubildenden bis zum Manager – Ford Werke GmbH. Online verfügbar unter [http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/beispiele.html?no_cache=1&tx_bestpracticebsp_pi1\[pointer\]=4&tx_bestpracticebsp_pi1\[showUId\]=58](http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/best-practice/beispiele.html?no_cache=1&tx_bestpracticebsp_pi1[pointer]=4&tx_bestpracticebsp_pi1[showUId]=58), Zugriff vom 15.06.2012.
- CHARTA DER VIELFALT E.V. (2011h): Die Charta im Wortlaut. Online verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html>, Zugriff vom 24.11.2012.
- DAIMLER AG (2010): Diversity Maßnahmen. Diversity Management und Diversity Aktivitäten bei Daimler. Online verfügbar unter http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2010/nb/German/406010/Diversity_masnahmen.html, zuletzt aktualisiert am 14.04.2010, Zugriff vom 25.07.2012.
- DAIMLER AG (2011a): Maßnahmen, Programme und Initiativen. Online verfügbar unter http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2011/nb/German/605020/masnahmen_programme-und-initiativen.html, Zugriff vom 12.06.2012.
- DIE BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLÜCHTLINGE UND INTEGRATION (2008): Diversity Leitfaden. Vielfalt nutzen - Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen – Vorschläge aus der Praxis. Online verfügbar unter http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/DiversityLeitfadenGrossunternehmen.pdf, Zugriff vom 04.08.2012.
- FICK, P. (2007): Diversity Management in Deutschland. Ein Wandel des Umgangs mit kultureller Vielfalt in Unternehmen. Motor für einen gesellschaftlichen Perspektivenwechsel? Hg. v. Heinrich Böll Stiftung. Siegen. Online verfügbar unter http://www.migration-boell.de/downloads/diversity/DiM_in_Deutschland.pdf, Zugriff vom 04.08.2012.
- FREIE UND HANSESTADT HAMBURG, BEHÖRDE FÜR SOZIALES, FAMILIE, GESUNDHEIT UND VERBRAUCHERSCHUTZ DER (2008): Vielfalt als Chance für Unternehmen. Trends, Themen und Handlungsfelder von Diversity Management. Chancengleiche Personalpolitik. Tipps und Anregungen für die betriebliche Praxis. <http://www.hamburg.de/contentblob/118358/data/personalpolitik-9.pdf>, Zugriff vom 04.08.2012.
- FUCHS, J./SÖHNLEIN, D./WEBER, B. (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. In: IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 16. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf>, Zugriff vom 23.11.2012.
- GLÄSER, J./LAUDEL, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- HONER, A. (2011): Kleine Leiblichkeiten. Erkundungen in Lebenswelten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- HOPF, C. (2005): Qualitative Interviews – ein Überblick. In Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (2005): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 4. Auflage, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 349-359.



- HUSSY, W./SCHREIER, M./ECHTERHOFF, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften, Berlin/Heidelberg: Springer.
- KIMMELMANN, N.(2010): Cultural Diversity als Herausforderung der beruflichen Bildung. Standards für die Aus- und Weiterbildung von pädagogischen Professionals als Bestandteil von Diversity Management. Aachen: Shaker.
- KÖPPEL, P. (2011): Diversity Management in Deutschland 2011. Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt. Ganzheitliches Diversity Management und Frauenförderung. Online verfügbar unter http://www.synergie-durch-vielfalt.de/pdf/Benchmark_DM_2011.pdf, Zugriff vom 03.08.2012.
- KÖPPEL, P. (2010): Diversity Management in Deutschland 2010. Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Online verfügbar unter http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2010.pdf, Zugriff vom 23.11.2012.
- KÖPPEL, P.; YAN, J.; LÜDICKE J. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. Online verfügbar unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-A5508029-6975D208/bst/xcms_bst_dms_21374__2.pdf, Zugriff vom 01.07.2012.
- MADUBUKO, N. (2011): Akkulturationsstress von Migranten. Berufsbiographische Akzeptanzverfahren und angewandte Bewältigungsstrategien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MAYRING, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.
- MCDONALD'S DEUTSCHLAND INC. (2012): Crew College- McDonald's & VHS. Online verfügbar unter http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/crew_college_von_mcdonalds_und_den_volkshochschulen.pdf, Zugriff vom 04.08.2012.
- o. V. (2011): Wirtschaft unterschätzt demographischen Wandel. Nur jedes fünfte Unternehmen reagiert auf die schrumpfende und alternde Gesellschaft. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.09.2011, Nr. 207, S. 13.
- PUNCH, K. F. (2005): Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches, 2. Auflage, London u. a. O.: SAGE Publications.
- ROBERT BOSCH GMBH (2012): Cultural Diversity. Success through intercultural competence. Online verfügbar unter http://www.bosch-career.de/en/de/arbeiten_bosch/vielfalt_chancengleichheit/kulturelle_vielfalt/kulturelle_vielfalt.html, Zugriff vom 04.08.2012.
- ROBERT BOSCH GMBH (o. J.): Die Bosch-Philosophie. Nur wer sich unterscheidet, kann sich perfekt ergänzen. Online verfügbar unter <http://denken.bosch.de/de/vielfalt.html>, Zugriff vom 29.10.2012.
- SMITH, B.; MILLER, A. W.; ARCHER, T.; HAGUE, C. E. (2002): Building Coalitions. Working With Diverse Cultures. University of Florida. Institute of Food and Agricultural Sciences. Online verfügbar unter <http://wch.uhs.wisc.edu/docs/PDF-Pubs/DiverseCultures-14.pdf>, Zugriff vom 01.07.2012.



- SPIPKER, M./SCHWIRTZ, V./MOHR, X. (2010): Vielfalt macht stark – Diversity Management bei IKEA Deutschland. Online verfügbar unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_30719_30788_2.pdf, Zugriff vom 29.10.2012.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2012a): Statistische Wochenberichte. Bevölkerung, Soziales und Arbeit. Monatszahlen. 47. Kalenderwoche, Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischeWochenberichte/Wochenberichte_Bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff vom 23.11.2012.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2012b): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2011. Fachserie 1, Reihe 2.2, Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220117004.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff vom 23.11.2012.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (o. J.): Personen mit Migrationshintergrund. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Aktuell.html>, Zugriff vom 24.11.2012.
- STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2009): Auswirkungen auf die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl. In: Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 4, Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/EntwicklungErwerbspersonenzahl5871104099004.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff vom 23.11.2012.
- UNESCO (2008): What is Cultural Diversity? United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Online verfügbar unter http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=13031&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html, Zugriff vom 24.11.2012.
- WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGISCHE GESELLSCHAFT (2012): Das explorative Interview. Online verfügbar unter <http://www.wpgs.de/content/view/431/351/>, Zugriff vom 01.08.2012.