

## Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen: im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund ; Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie

Anders, Violetta; Ortlieb, Renate; Pantelmann, Heike; Reim, Daphne; Sieben, Barbara; Stein, Stephanie

Postprint / Postprint

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

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*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324641>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Violetta Anders, Renate Ortlieb, Heike Pantelmann, Daphne Reim,  
Barbara Sieben, Stephanie Stein:*

**Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen.  
Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer  
quantitativen und qualitativen empirischen Studie**

ISBN 978-3-86618-302-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 117 S., € 22.80

Das vorliegende Buch befasst sich mit der betrieblichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund. Im Zentrum stehen die Ergebnisse einer telefonischen Befragung von Personalverantwortlichen in 500 Berliner Unternehmen sowie von 40 darauf aufbauenden Tiefen-Interviews mit verschiedenen betrieblichen Akteuren aus sechs Unternehmen, die zu Fallstudien verdichtet wurden. Damit wird aus Diversity-Perspektive beleuchtet, inwieweit sich die Vielfalt auf dem Berliner Arbeitsmarkt in der Personalstruktur der Unternehmen widerspiegelt und welcher personalpolitische Umgang damit verbunden ist.

Auf der Basis der empirischen Befunde sowie weiterer Konzepte zur Förderung von Chancengleichheit werden zudem Ansatzpunkte für das Personalmanagement aufgezeigt: Durch eine entsprechende Organisationsanalyse kann der Handlungsbedarf ermittelt werden. Gezielte Maßnahmen können dann darauf hinwirken, dass die Vielfalt im Unternehmen erhöht wird, Personen mit Migrationshintergrund besser integriert und die Potenziale der Vielfalt genutzt werden.

**Schlüsselwörter:** Diversity Management, Beschäftigte mit Migrationshintergrund, diversity-orientiertes Personalmanagement, betriebliche Integration

Dr. rer. pol. Renate Ortlieb, wissenschaftliche Assistentin, und Prof. Dr. rer. pol. Barbara Sieben, Juniorprofessorin, beide Institut für Management der Freien Universität Berlin, waren Leiterinnen des Projekts „Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund“.

Dipl.-Kffr. Violetta Anders, Dipl.-Kffr. Heike Pantelmann, Dipl.-Kffr. Daphne Reim und Dipl.-Kffr. Stephanie Stein waren wissenschaftliche Mitarbeiterinnen dieses Projekts.



**Violetta Anders, Renate Ortlieb, Heike Pantelmann,  
Daphne Reim, Barbara Sieben, Stephanie Stein**

# **Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen**

**Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund**

Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie



DIESES PROJEKT WURDE VON DER EUROPÄISCHEN  
UNION UND VOM LAND BERLIN KOFINANZIERT

Europäischer Sozialfonds



### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-302-5-4  
DOI 10.1688/9783866183025

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Lektorat: LEKTORIA Andreas Granna, [www.lektoria.de](http://www.lektoria.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

# Inhalt

Vorwort.....	7
1 Einleitung.....	9
2 Der Rahmen: Diversity und Diversity Management.....	13
2.1 Diversity als personelle Vielfalt.....	13
2.2 Das Konzept Diversity Management.....	14
3 Im Fokus: Die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund .....	17
3.1 Das Konzept Migrationshintergrund.....	17
3.2 Personen mit Migrationshintergrund in Berlin.....	18
3.2.1 Berliner Bevölkerung.....	19
3.2.2 Schulabschlüsse und (Hochschul-)Ausbildung .....	20
3.2.3 Erwerbsbeteiligung und Stellung im Beruf .....	21
3.2.4 Arbeitsmarktbezogene Initiativen in Berlin .....	22
3.3 Studien zur betrieblichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund .....	24
4 Empirische Untersuchung: Diversity (Management) in Berliner Unternehmen .....	29
4.1 Quantitativer Zugang.....	29
4.1.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe .....	29
4.1.2 Ergebnisse .....	31
4.1.2.1 <i>Ausmaß der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund</i> .....	31
4.1.2.2 <i>Beschäftigte mit Migrationshintergrund in verschiedenen Tätigkeitsbereichen</i> .....	33
4.1.2.3 <i>Begründungen für die Beschäftigung bzw. Nicht-Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund</i> .....	35
4.1.2.4 <i>Vorteile der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund</i> .....	41
4.1.2.5 <i>Aktivitäten von Betriebsräten</i> .....	44
4.1.2.6 <i>Betriebliche Maßnahmen, die auf die Integration von Personen mit Migrationshintergrund zielen</i> .....	44
4.1.3 Zusammenfassung.....	45
4.2 Qualitativer Zugang .....	46
4.2.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe .....	46
4.2.2 Ergebnisse .....	50
4.2.2.1 <i>Das Krankenhaus</i> .....	51
4.2.2.2 <i>Die Bank</i> .....	58
4.2.2.3 <i>Das Internet-Unternehmen</i> .....	62
4.2.2.4 <i>Das Medien-Unternehmen</i> .....	67
4.2.2.5 <i>Das Transport-Unternehmen</i> .....	72
4.2.2.6 <i>Das Produktions-Unternehmen</i> .....	76
4.2.3 Zusammenfassung .....	81
4.2.3.1 <i>Relevanz von Fachqualifikationen sowie Sprach- und Kulturkenntnissen</i> .....	81
4.2.3.2 <i>Wechselwirkungen von Personalpraktiken und -strukturen</i> .....	82

5	Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis .....	85
5.1	Orientierungshilfe für die Gestaltung des Diversity Managements.....	85
5.2	„Leadership“: Leitbilder und Führungsgrundsätze.....	86
5.3	„Research & Measurement“: Bedarfsanalyse .....	87
5.4	„Education“: Diversity-Schulungen, -Trainings, -Seminare .....	89
5.5	„Alignment of Management Systems“: Strategien, Verfahren und Kriterien des Personalmanagements .....	92
5.5.1	Personalgewinnung .....	92
5.5.2	Personalauswahl .....	94
5.5.3	Personalentwicklung.....	96
5.5.4	Personalbeurteilung.....	97
5.5.5	Entgelt.....	98
5.5.6	Weitere integrationsfördernde Maßnahmen .....	101
5.6	„Follow-up“: Zielerreichungskontrolle und Anpassung .....	102
6	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....	103
	Literatur .....	105
	Anhang.....	111

## Vorwort

Wie spiegelt sich die Vielfalt der Bevölkerung in den Berliner Unternehmen wider? Auf diese Ausgangsfrage gibt die vorliegende Studie erste verlässliche Antworten, da sie Ergebnisse einer breiten empirischen Befragung auswertet. Die Ergebnisse sind nicht einheitlich. Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen beschäftigt kein Personal mit Migrationshintergrund, wobei fast die Hälfte dieser Unternehmen auf eine „homogene“ Belegschaft setzt.

In der Mehrheit der befragten Unternehmen zählen jedoch Migrantinnen und Migranten zu den Beschäftigten. Zum Teil geben die Geschäftsleitungen dafür positive Gründe an: In vielen Fällen hat die Sprachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Ausschlag gegeben; die Vielfalt der Beschäftigten wird zudem als ein Zeichen für die Internationalität der Unternehmen wahrgenommen, für die Kenntnisse unterschiedlicher Lebensverhältnisse von Bedeutung sind. Zudem wirken sich Prinzipien der Chancengleichheit aus, die bei über 80 Prozent der Befragten in der Unternehmensphilosophie, in Verhaltensgrundsätzen und zum Teil auch in Vereinbarungen mit dem Betriebsrat verankert sind.

Die Ergebnisse zeigen an, dass *Diversity* und die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten charakteristisch für moderne Unternehmensführung und Personalpolitik in Berlin sind. Angesichts des demographischen Wandels dürfte dieses Merkmal in den nächsten Jahrzehnten die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen noch stärker bestimmen.

Ich begrüße es, dass die Studie mit ihren Handlungsempfehlungen Unternehmen konkrete Hinweise gibt, wie sie sich zu Unternehmen mit einer diversifizierten Beschäftigtenstruktur entwickeln.



*Günter Piening*

*Der Beauftragte des Senats für Integration und Migration*





# 1 Einleitung

„Berlin ist eine Stadt mit Integrationskraft“  
(Der Beauftragte des Senats von Berlin für  
Integration und Migration 2007, S. 1).

Berlin ist international: Unternehmen aus diversen Ländern sind in der Hauptstadt vertreten und viele Berliner Unternehmen agieren auch im Ausland. Menschen aus 184 Nationen leben und arbeiten in Berlin, sie prägen die Vielfalt der Stadt (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007a). Mit 26 Prozent im Jahr 2007 – in manchen Bezirken bis über 40 Prozent – liegt der Anteil der Einwohner/innen mit Migrationshintergrund in Berlin ähnlich hoch wie in anderen westdeutschen Großstädten und Bundesländern (vgl. Börnermann u. a. 2008, S. 25; Statistisches Bundesamt 2008, S. 36 ff.).

Welche Chancen in der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen liegen, wird derzeit sowohl von der Politik, z. B. mit der bundesweiten Kampagne „Vielfalt als Chance“ ([www.vielfalt-als-chance.de](http://www.vielfalt-als-chance.de)) der Bundesbeauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration, von Arbeitgebern wie auch in der Diversity(-Management)-Forschung immer wieder hervorgehoben. So wird argumentiert, dass Personen mit Migrationshintergrund spezielle kulturelle Kenntnisse haben, mit Kund/inn/en in derselben Sprache kommunizieren und die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens besser auf Zielgruppen zuschneiden können. Angesichts der demografischen Entwicklung und der steigenden Zahl der künftigen Berufseinsteiger/innen mit Migrationshintergrund können außerdem weitere Personal- und Qualifikationsreserven, z. B. für internationale Geschäftsaktivitäten, erschlossen werden (vgl. von Loeffelholz 2002; Hönekopp 2008, S. 22 f.).

Speziell die Repräsentation von Personen mit Migrationshintergrund in Betrieben<sup>1</sup> sowie eine an kultureller Vielfalt ausgerichtete Personalpolitik wurden bislang nur selten zum Forschungsgegenstand erhoben, wie eine Bestandsaufnahme der deutschsprachigen Personalforschung zu Diversity zeigt (vgl. Krell u. a. 2006). Diversity meint die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale wie z. B. Geschlecht, Alter, Ethnizität, Religion, Behinderung oder sexuelle Orientierung. Das Konzept Diversity Management zielt auf eine Wertschätzung solcher Vielfalt und die Schaffung von Wett-

---

1 Für Einblicke in die Personalstrukturen von Großunternehmen vgl. Vedder (2003).

bewerbsvorteilen (vgl. dazu z. B. Krell 2008b). Ob die Potenziale einer heterogenen Zusammensetzung von Belegschaften tatsächlich genutzt werden können, hängt dabei vom konkreten Umgang mit Diversity ab, das heißt, von konkreten Praktiken eines Diversity Managements.

In diesem Buch werden Herangehensweise und Ergebnisse Projektes „Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund“ dokumentiert. Das Projekt wurde von der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin gefördert. Durchgeführt wurde es von August 2007 bis Juni 2008 am Institut für Management der Freien Universität Berlin. Ziel des Projektes war es, die vorliegende Wissensbasis zum Ausmaß der betrieblichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Berliner Unternehmen zu schaffen. Aus Diversity-Perspektive interessiert dabei insbesondere, inwieweit sich die Vielfalt auf dem Berliner Arbeitsmarkt in der Personalstruktur der Unternehmen widerspiegelt und welche personalpolitischen Praktiken damit verbunden sind.

Dazu wurde eine empirische Studie mit zwei parallelen methodischen Zugängen durchgeführt: Im Rahmen eines quantitativen Zugangs wurden Geschäftsführer/innen bzw. Personalverantwortliche in 500 Berliner Unternehmen telefonisch befragt. Im Rahmen eines qualitativen Zugangs wurden in sechs Unternehmen insgesamt 40 Tiefen-Interviews mit verschiedenen betrieblichen Akteuren geführt. Diese Interviews wurden zu Fallstudien verdichtet. Im Rahmen beider Zugänge wurden erhoben:

1. *Personalstrukturen.* Leitfragen lauten hier: Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund an der gesamten Belegschaft in Berliner Unternehmen? Wie verteilen sich diese Beschäftigten auf hierarchische Positionen und Tätigkeiten? Strukturmerkmale wie das Geschlecht und das Alter sind in diesem Zusammenhang ebenfalls von Bedeutung.
2. *Darauf bezogene Personalpraktiken.* Das Augenmerk liegt dabei auf Personalgewinnung und -auswahl, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung. Insbesondere geht es um die Erforschung des Potenzials dieser Praktiken, Vielfalt zu fördern oder zu hemmen und damit auch die betriebliche Integration von Personen mit Migrationshintergrund.

In den folgenden zwei Kapiteln wird ein Überblick über die Situation von Personen mit Migrationshintergrund in Berlin sowie über bisherige Forschungsarbeiten zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Unternehmen und

Diversity Management gegeben. In Kapitel 4 werden die empirischen Ergebnisse unserer Studie präsentiert. In Kapitel 5 werden Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis entwickelt. In Kapitel 6 erfolgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

Wir danken der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, insbesondere dem Berliner Beauftragten für Integration und Migration und dessen Mitarbeiter/inne/n für die materielle und ideelle Unterstützung bei der Durchführung des Projektes. Julia Stechmesser danken wir herzlich für ihre tatkräftige Mitarbeit in unserem Projekt. Ein weiterer Dank geht an Andreas Granna für den intensiven sprachlichen und formalen Feinschliff des Manuskriptes. Ein ganz besonderer Dank gilt allen Personen, die uns im Rahmen von Interviews wertvolle Einblicke in die Unternehmenspraxis zur Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund gegeben haben.



## 2 Der Rahmen: Diversity und Diversity Management

Diversity – als personelle Vielfalt – und Diversity Management – als ein aus den USA stammendes Managementkonzept, das auch in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis eine zunehmende Verbreitung erfährt – bilden den konzeptionellen Rahmen der vorliegenden Untersuchung. In diesem Kapitel werden zunächst Grundzüge zum Verständnis von Diversity und Diversity Management skizziert, bevor im nächsten Schritt der Fokus auf die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund gelenkt wird.

### 2.1 Diversity als personelle Vielfalt

Diversity meint zunächst die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation. Im vorliegenden Zusammenhang steht die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt (*workforce diversity*) und die Vielfalt des Personals (*workplace diversity*) im Vordergrund (vgl. zu dieser Unterscheidung z. B. Krell u. a. 2007 und die dort angegebene Literatur). Verbunden damit ist aber auch die Vielfalt der Kund/inn/en eines Unternehmens oder seiner Geldgeber/innen von Interesse, so z. B., weil es das Unternehmen anstrebt, deren unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden (auch mithilfe einer vielfältigen Belegschaft).

Diversity als Vielfalt bezieht sich auf unterschiedliche Merkmale wie z. B. Geschlecht, Alter, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, Lebensstile oder Werte. In der Diversity-Literatur und -Praxis gibt es dabei zwei Verständnisvarianten: Vielfalt als Unterschiede und Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten (vgl. ausführlicher dazu: Krell 2003, S. 220 ff.).

Mit einem Verständnis von Vielfalt als Unterschiede werden Besonderheiten von Gruppen wie die der Gruppe weiblicher Beschäftigter, älterer Arbeitnehmer/innen oder Personen mit Migrationshintergrund in den Blick genommen. Es wird beispielsweise nach ihren besonderen Bedürfnissen oder Qualifikationen gefragt, ebenso nach strukturellen Bevorzugungen und Benachteiligungen bestimmter Beschäftigtengruppen, z. B. mit Blick auf den Zugang zu Arbeitsplätzen oder die Verteilung von Einkommen. Problematisch ist ein Verständnis von Vielfalt als Unterschiede dann, wenn Gruppen verallgemeinernd bestimmte Bedürfnisse, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen zugeschrieben werden, denn dies blendet die Gemeinsamkeiten aus, die zwischen den Mitgliedern verschiedener Gruppen bestehen.

Darauf bezieht sich das Verständnis von Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten: Es bezieht mit ein, dass Individuen immer zugleich mehreren Gruppen angehören, wie z. B. eine ältere Beschäftigte mit Migrationshintergrund. Ein solches Verständnis schützt nicht nur vor stereotypen Zuschreibungen von Fähigkeiten oder Einstellungen, sondern macht auch auf mögliche Mehrfachdiskriminierungen aufmerksam (vgl. dazu z. B. Knapp 2008).

## 2.2 Das Konzept Diversity Management

Diversity Management ist ein Konzept, das auf die Wertschätzung von Vielfalt zielt und Strategien und Maßnahmen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch einen produktiven Umgang mit Vielfalt umfasst (vgl. ausführlicher z. B. Cox 1993, Stuber 2003; Finke 2005; Krell 2008b). Der programmatische Ausgangspunkt ist, dass in Unternehmen zwar grundsätzlich – mehr oder weniger – Vielfalt existiert, diese aber oftmals weder wahrgenommen noch wertgeschätzt wird. Vorherrschend ist zumeist eine sogenannte „dominante Gruppe“. Sie besetzt entscheidende Positionen in der Organisation und prägt das „homogene Ideal“ (vgl. z. B. Loden/Rosener 1991, S. 36 ff.) bzw. das Bild des „Normalarbeitnehmers“, an dem betriebliche Maßnahmen und Leitbilder ausgerichtet sind. Das Ergebnis ist eine „monolithische“ (Cox 1993) bzw. „monokulturelle“ (Krell 1996) Organisation, in der Beschäftigte, die nicht der dominanten Gruppe angehören (z. B. Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund), als „anders“, „besonders“ und damit zumeist auch als „defizitär“ kategorisiert werden. Dies legitimiert, dass sie hierarchisch schlechter gestellte, geringer entlohnte Tätigkeiten innehaben und dass von ihnen erwartet wird, sich den dominanten Werten und Verhaltensmustern anzupassen. Die damit einhergehenden Benachteiligungen sind nicht nur aus moralischen und rechtlichen Gründen problematisch, sondern auch aus ökonomischen (vgl. ausführlicher Krell 2008b, S. 68 ff.): Die Mitglieder der Belegschaft, die nicht der dominanten Gruppe angehören, können und werden ihre Leistungsfähigkeit und -willigkeit nicht voll einbringen. Zudem riskiert das Unternehmen, hoch qualifizierte (potenzielle) Bewerber/innen aufgrund diskriminierender Filter von vornherein auszuschließen.

Diversity Management hingegen zielt darauf, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihr Leistungspotenzial entfalten können und wollen. Dafür steht das Leitbild der „multikulturellen Organisation“, das nach Cox (1993, S. 229; vgl. auch Krell 2008b, S. 67) die folgenden Charakteristika umfasst:

1. eine Kultur, die Vielfalt fördert und wertschätzt,
2. Pluralismus als Prozess der Akkulturation,
3. vollständige strukturelle Integration aller Mitarbeiter/innen,
4. vollständige Integration aller Mitarbeiter/innen in informelle Netzwerke,
5. vorurteils- und diskriminierungsfreie(re) personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken,
6. minimale Intergruppenkonflikte durch ein proaktives Diversity Management.

Bisherige Studien zeigen übereinstimmend, dass es vom konkreten Umgang mit Diversity bzw. den Praktiken eines Diversity Managements abhängt, ob die Potenziale einer heterogenen Zusammensetzung der Belegschaft realisiert werden können (vgl. z.B. Thomas/Ely 1996; Ely/Thomas 2001; Kochan u. a. 2003; Rastetter 2006, S.87 ff.). Grundsätzlich stellt Diversity Management einen systematischen Ansatz dar, der auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens ansetzen und aufeinander abgestimmte Maßnahmen beinhalten sollte. Dazu entwirft Cox (2001) das Modell eines kulturellen Wandels, das in Kapitel 5 dieses Buches vorgestellt und anhand von Gestaltungsempfehlungen zur betrieblichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund konkretisiert wird.

Empirische Studien zeigen, dass die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland in den letzten Jahren zwar zugenommen hat (vgl. Süß/Kleiner 2005), dem Thema kulturelle Diversität dabei jedoch bisher relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird: In der internationalen Bestandsaufnahme von Köppel u. a. (2007) gaben 44 Prozent der befragten deutschen Unternehmen an, Cultural Diversity Management zu praktizieren. Nutzen bzw. Vorteile von kultureller Diversität und Cultural Diversity Management sehen die deutschen Unternehmen vor allem in der effektiveren Zusammenarbeit von kulturell vielfältigen Teams und im internationalen Erfolg sowie in der besseren Kunden- und Marktorientierung. In Großbritannien und in den USA stehen dagegen die Konfliktreduktion in der Belegschaft sowie die Zufriedenheit der Beschäftigten im Vordergrund. Als Hindernisse der Einführung von Cultural Diversity Management nennen die Befragten in Deutschland vor allem Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme. Im englischsprachigen Raum sind diese erheblich weniger relevant, da bereits mehr Erfahrungen und konkrete Instrumente vorliegen. Weitere Hemmnisse liegen nach Einschätzung der deutschen Befragten in der Unternehmenskultur und Komplexität sowie den damit einhergehenden Kosten.





### 3 Im Fokus: Die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

In dieser Studie fokussieren wir auf eine bestimmte Diversity-Dimension, nämlich das Merkmal „Migrationshintergrund“. Was darunter gefasst wird, klären wir in diesem Kapitel in einem ersten Schritt. Sodann wird ein Überblick über die Situation von Personen mit Migrationshintergrund in Berlin gegeben. Schließlich werden Studien zur betrieblichen Integration dieser Personengruppe referiert.

#### 3.1 Das Konzept Migrationshintergrund

In Bezug auf die kulturelle Vielfalt bzw. Heterogenität wurde in arbeitsmarktbezogenen Statistiken, in der Personalforschung sowie der betrieblichen Praxis bislang zumeist der Fokus auf „Ausländer/innen“ im Vergleich zu Deutschen gerichtet. Ein alleiniger Fokus auf die Staatsangehörigkeit greift jedoch in vielerlei Hinsicht zu kurz. Er verstellt beispielsweise den Blick auf die Integrationserfolge von Eingebürgerten oder Nachkommen der ehemals als „Gastarbeiter“ Angeworbenen; genauso wenig sind deren mögliche Benachteiligungen und Schlechterstellungen oder umgekehrt deren Potenziale, z. B. durch Mehrsprachigkeit, erkennbar.<sup>2</sup>

Das Konzept „Migrationshintergrund“ ist in dieser Hinsicht weiter gefasst. Entsprechend der seit dem Jahr 2005 vom Statistischen Bundesamt im Rahmen des Mikrozensus (vgl. Statistisches Bundesamt 2008, S. 5 ff. u. 309 ff.) verwendeten Definition zählen wir zu Personen mit Migrationshintergrund:

1. Ausländer/innen (keine deutsche Staatsangehörigkeit),
2. (Spät-)Aussiedler/innen (seit 1950 zugewandert),
3. Eingebürgerte,
4. Kinder (auch Erwachsene), von denen mindestens ein Elternteil unter die Personengruppen 1. bis 3. fällt.<sup>3</sup>

---

2 Für eine umfassendere Diskussion der Beschränkungen des Blicks auf die (auch) statistisch produzierte Grenzziehung zwischen „Inländern“ und „Ausländern“ vgl. Beck-Gernsheim (2007, insb. S. 116 ff.).

3 Die Definition des Mikrozensus wird auch in verschiedenen Berichten der Bundesregierung verwendet, z. B. im 6. Familienbericht (Deutscher Bundestag 2000), im 5. Bericht zur Lage der Älteren (Deutscher Bundestag 2006) sowie im 7. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007a) über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Im Integrationskonzept des Berliner Senats wird diese Defi-

Aus forschungspraktischen Gründen fokussieren wir in unserer Studie auf (potenzielle) Beschäftigte mit Migrationshintergrund als eine Personengruppe. Dabei berücksichtigen wir, dass diese Gruppe durchaus vielfältig ist. So gibt eine Studie zu den Lebenswelten von Personen mit Migrationshintergrund Aufschluss über die Heterogenität innerhalb der Gruppe der Migrant/inn/en (vgl. Sinus Sociovision 2007): Danach lassen sich acht verschiedene Milieus unterscheiden<sup>4</sup>, wobei für die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Milieu weniger die ethnische, nationale und kulturelle Herkunft einer Person, sondern vielmehr deren Bildungsgrad, Vorlieben, Werte sowie die Modernität der Lebenseinstellung entscheidend sind. Letztere wiederum sind stark beeinflusst von der regionalen – urbanen oder ländlichen – Herkunft. Damit konterkarieren diese Studienergebnisse die in Deutschland verbreiteten Klischees über Migrant/inn/en und deren Familien.

Zudem sei unterstrichen, dass Zuschreibungsprozesse entscheidend dafür sind, was als Migrationshintergrund wahrgenommen wird und welche subjektiven Einstellungen damit verbunden sind. Dies wird z. B. auch in den Studien von Penitsch (2003) und Çelik (2006) über Selbst- und Fremdbilder von Migrant/inn/en sowie in der Studie von Frohnen (2005) über die soziale Konstruktion nationaler Herkunft im Arbeitskontext deutlich.

### 3.2 Personen mit Migrationshintergrund in Berlin

Die folgenden Abschnitte geben einen Einblick in die Situation von Personen mit Migrationshintergrund in Berlin. Dazu werden verfügbare Daten über Anteile an der Berliner Bevölkerung, über deren Bildungsabschlüsse und Erwerbsbeteiligung aufbereitet. Da – abgesehen von Daten zur Zusammensetzung der Berliner Bevölkerung – noch keine Statistiken verfügbar sind, die auf dem hier verwendeten Konzept des Migrationshintergrundes basieren, beziehen wir uns im Folgenden zumeist auf die Staatsangehörigkeit. Wir vergleichen dann also Ausländer/innen mit Deutschen.

---

inition weiter eingengt: Danach werden zur 2. Generation mit Migrationshintergrund nur solche Personen gezählt, deren beide Elternteile zu einer der ersten drei Gruppen gehören (vgl. dazu ausführlich: Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration 2007, S. 98 ff.).

4 Folgende Milieus werden in der Studie unterschieden: religiös verwurzelt, traditionelles Gastarbeitermilieu, entwurzelt, statusorientiert, adaptives Integrationsmilieu, hedonistisch-subkulturelles Milieu, multikulturelles Performermilieu und intellektuell-kosmopolitisches Milieu.

### 3.2.1 Berliner Bevölkerung

Zuwanderung gehört zur Geschichte Berlins, sie hat wesentlich zur Entwicklung der Stadt als Metropole beigetragen (vgl. Ohliger/Raiser 2005, S. 10). Berlin ist eine kulturell vielfältige Stadt: Im Jahr 2007 gehörten zu den rund 3,4 Millionen Einwohner/innen etwa 26 Prozent Personen mit Migrationshintergrund; von ihnen besaßen 46 Prozent die deutsche Staatsbürgerschaft (vgl. Börnermann u. a. 2008, S. 23 f.). Die insgesamt 14 Prozent ausländischen Berliner/innen gehören 184 unterschiedlichen Staaten an (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007a). Sie verteilen sich – historisch bedingt – ungleichmäßig auf die Berliner Bezirke: Im Westteil der Stadt sind sie stärker vertreten als im Ostteil (vgl. Börnermann u. a. 2008, S. 25).<sup>5</sup>

In West-Berlin dominierten bis zur Wiedervereinigung im Jahr 1990 die alliierten Streitkräfte sowie deren Familien. Bedingt durch die Teilung Deutschlands und den Mauerbau waren viele Unternehmen aus West-Berlin in andere westdeutsche Bundesländer verlagert worden. Daher wurden, gemessen am bundesdeutschen Durchschnitt, nur wenige Gastarbeiter/innen angeworben und wenn, dann vorwiegend ungelernete Arbeitskräfte für die Westberliner Elektro- und Konsumgüterindustrie. Sie waren vor allem jugoslawischer und türkischer Herkunft, vergleichsweise viele Frauen zählten dazu. In Ost-Berlin wiederum dominierten die Angehörigen der dort stationierten sowjetischen Streitkräfte. Darüber hinaus gab es nur wenige auf Zeit angeworbene ausländische Arbeitskräfte.

Während die Anzahl der Berliner/innen ohne Migrationshintergrund seit dem Fall der Berliner Mauer im Jahr 1989 zurückging, ist der Anteil der Berliner Bevölkerung mit Migrationshintergrund vor allem durch Asylbewerber/innen aus dem ehemaligen Jugoslawien und Aussiedler/innen sowie eine hohe Geburtenrate bei den „Gastarbeiterinnen“ stark angewachsen (vgl. Ohliger/Raiser 2005, S. 10).<sup>6</sup> Im Jahr 2007 bildeten Personen mit türkischer Staatsangehörigkeit mit 24 Prozent die größte Gruppe. Von ihnen war ein großer Teil ursprünglich durch die gezielte Gastarbeiter-Anwerbepolitik in den 1960er Jahren nach Deutschland gekommen.

---

5 Anteilsmäßig leben die meisten Personen mit Migrationshintergrund in den Bezirken Mitte (45%), Neukölln (39%) und Friedrichshain-Kreuzberg (37%). Am geringsten sind die Anteile von Personen mit Migrationshintergrund in Treptow-Köpenick (10%) und in Marzahn-Hellersdorf (12%).

6 Zur Geschichte der Zuwanderung nach Deutschland vgl. z.B. Bauer (1998) und Zimmermann et al. (2007), zur Zuwanderung nach Berlin vgl. Gesemann (2001); Ohliger/Raiser (2005). Zu Besonderheiten der Migration in die DDR vgl. Bade/Oltmer (2004).

Die zweitgrößte Gruppe ohne deutsche Staatsangehörigkeit bilden Personen aus dem ehemaligen Jugoslawien (11%) und die drittgrößte stammt aus Polen (9%) (vgl. Heinzel/Tuchscherer 2008, S. 31 ff.).

### 3.2.2 Schulabschlüsse und (Hochschul-)Ausbildung

Die Beteiligung am Ausbildungssystem ist eine wesentliche Voraussetzung für den Zugang zum Arbeitsmarkt und bestimmt den weiteren Berufsverlauf (vgl. Hönekopp 2008, S. 22 f.). Zwischen den Bildungserfolgen deutscher und ausländischer Schüler/innen sind in Berlin, wie auch bundesweit, deutliche Diskrepanzen zu verzeichnen: Die Anteile der Ausländer/innen, die die Schule ohne Abschluss verlassen, sind jeweils höher als die der Deutschen. So haben im Schuljahr 2005/06 8 Prozent der deutschen Abgänger/innen von allgemeinbildenden Schulen in Berlin keinen Schulabschluss erworben, von den ausländischen Schüler/innen waren dies 22 Prozent. Einen Hauptschulabschluss hatten 21 Prozent der deutschen und 38 Prozent der ausländischen Schüler/innen erworben. Mit einem mittleren Schulabschluss wurden 31 Prozent der deutschen im Vergleich zu 23 Prozent der ausländischen Schüler/innen entlassen, mit der allgemeinen Hochschulreife 40 Prozent der deutschen und 17 Prozent der ausländischen Schüler/innen (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007b, S. 119).

Ähnliche Verhältnisse zeigen sich bezogen auf die gesamte Berliner Bevölkerung. Während im Jahr 2006 nach Hochrechnungen des Mikrozensus etwa 3 Prozent der Deutschen keinen Schulabschluss hatten, traf dies auf 19 Prozent der Ausländer/innen zu. 82 Prozent der Deutschen hatten einen allgemeinen Schulabschluss, im Vergleich zu 64 Prozent der Ausländer/innen. In Hinblick auf höhere Bildungsabschlüsse ist allerdings bemerkenswert, dass die Anteile zwischen Deutschen und Ausländer/innen ausgeglichen sind: Jeweils 30 Prozent der Deutschen und der Ausländer/innen verfügten über eine Fachhochschulreife oder das Abitur (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007c, S. 20), 4 Prozent der Deutschen und 3 Prozent der Ausländer/innen über einen Fachhochschulabschluss, 13 Prozent der Deutschen und 14 Prozent der Ausländer/innen über einen Hochschulabschluss (vgl. ebd., S. 22).

Hinsichtlich der berufsbildenden Abschlüsse zeigen sich jedoch wiederum deutliche Diskrepanzen: 40 Prozent der Berliner/innen mit deutscher Staatsbürgerschaft verfügten im Jahr 2006 über eine abgeschlossene Lehr- oder Anlernausbildung, jedoch nur 20 Prozent der Ausländer/innen. 23 Prozent der Deutschen

hatten keinen beruflichen Ausbildungsabschluss, unter den Ausländer/inne/n sind dies 48 Prozent (vgl. ebd.). In den Berliner Berufsschulen waren im Oktober 2006 insgesamt nur 6 Prozent Ausländer/innen. In wenigen Berufsfeldern waren sie stärker vertreten, beispielsweise im Bereich der Körperpflege (13%) sowie in Textiltechnik und Bekleidung (18%). Hinzuzufügen ist, dass sich in Berlin der Anteil der ausländischen Auszubildenden seit Mitte der 1990er Jahre sowohl insgesamt als auch in den meisten Ausbildungsbereichen verringert hat, z.B. im Öffentlichen Dienst, in Industrie und Handel, in Landwirtschaft und Handwerk. Lediglich im Bereich der freien und der hauswirtschaftlichen Berufe waren zumindest vorübergehende Anstiege des Anteils ausländischer Auszubildender zu verzeichnen (vgl. Statistisches Landesamt Berlin 2006, S.11). Darin spiegelt sich der gesamtdeutsche Trend eines Rückgangs der Ausbildungsbeteiligung ausländischer Jugendlicher wider (vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2007a, S.65). Sie suchen zwar in etwa gleichem Umfang wie deutsche einen Ausbildungsplatz; die Zahl erfolgreicher Vermittlungen ist jedoch wesentlich geringer (vgl. Engelbrech/Ebner 2006, S.3 f.)

### 3.2.3 Erwerbsbeteiligung und Stellung im Beruf

In Abbildung 3.1 sind Daten zur Erwerbsbeteiligung und zur Stellung im Beruf von Personen mit Migrationshintergrund bzw. von Ausländer/inne/n denjenigen für die gesamte Berliner Bevölkerung gegenübergestellt. Im Jahr 2006 betrug der Anteil der Ausländer/innen an den 1,5 Millionen Berliner Erwerbstätigen 12 Prozent (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007c, S.24). Der Anteil der Ausländer/innen an den 0,9 Millionen sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer/innen lag mit 7 Prozent deutlich darunter (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007b, S.194). Von allen abhängig beschäftigten Erwerbstätigen sind Ausländer/innen im Vergleich zu Deutschen häufiger als Arbeiter/innen tätig und seltener im Angestellten-Bereich: Während sie von allen Berliner Arbeiter/inne/n 18 Prozent ausmachen, bilden sie nur 1 Prozent der Angestellten (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007c, S.24).

Überdurchschnittlich häufig sind Berliner Ausländer/innen darüber hinaus selbstständig oder als mithelfende Familienangehörige tätig: Im Jahr 2006 betrug ihr Anteil an allen 0,2 Millionen Selbstständigen in Berlin 17 Prozent (vgl. ebd.).

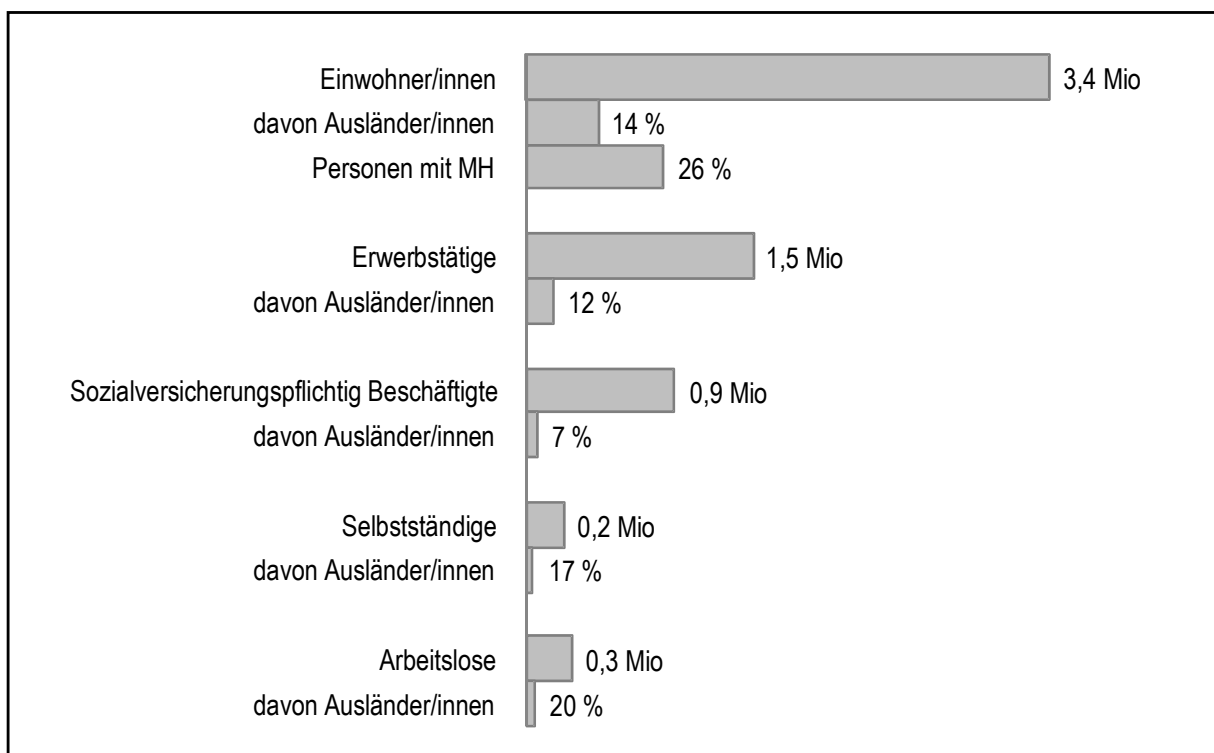


Abb. 3.1: Daten zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund bzw. Ausländer/innen in Berlin: Bevölkerung und Arbeitsmarkt (Quellen: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007b, S.194; S.207; 2007c, S.24; Börnermann u. a. 2008, S.23f.)

Dieser relativ hohe Anteil lässt sich einerseits als Integrationserfolg werten, der auf Berufserfahrungen und einer höheren Risikobereitschaft beruht. Andererseits kann er aber auch auf Ausgrenzungserfahrungen auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen sein (vgl. z.B. Hillmann 1998). Letzteres spiegelt sich zum Beispiel in der vergleichsweise hohen Arbeitslosenquote von Ausländer/innen wider, die im Jahr 2006 durchschnittlich 42 Prozent betrug (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007b, S.207). Demgegenüber lag die Arbeitslosenquote in Berlin<sup>7</sup> bei 20 Prozent. Der Anteil der Ausländer/innen an allen Berliner Arbeitslosen (etwa 0,3 Millionen) betrug 20 Prozent (vgl. ebd.; siehe auch Abbildung 3.1).

### 3.2.4 Arbeitsmarktbezogene Initiativen in Berlin

Parallel zur deutschen Integrationsdebatte hat der Berliner Senat unter dem Leitmotiv „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ erstmals im Jahr 2005 ein Inte-

<sup>7</sup> Die statistische Basis der Quote sind alle sogenannten abhängigen zivilen Erwerbspersonen (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte, Beamte, Arbeitslose).

grationskonzept formuliert und im Jahr 2007 dessen Weiterentwicklung vorgelegt. Die Arbeitsmarktintegration wurde dabei als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine gesellschaftliche Integration einbezogen (vgl. Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration 2005; 2007). Die Handlungsfelder zur Arbeitsmarktintegration wurden vor dem Hintergrund der drei kritischen Phasen der beruflichen Eingliederung gebildet: dem Übergang von der Schule in die Ausbildung und von der Ausbildung in die Beschäftigung sowie der Wiedereingliederung nach einer Zeit der Arbeitslosigkeit. Mit dem Ziel der Angleichung der Chancen für Migrant/inn/en beim Zugang zu Ausbildung und Erwerbstätigkeit wurden vier chancengleichheitsorientierte Teilziele abgeleitet, und zwar in Bezug auf

1. den Zugang zu Ausbildung und den Einstieg ins Erwerbsleben für jugendliche Migrant/inn/en,
2. den Zugang zum und die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt,
3. die berufliche Entwicklung und die Erreichung gleichen Einkommens wie Angehörige der Mehrheitsgesellschaft,
4. Existenzgründungen sowie die Ausübung selbstständiger Tätigkeiten.

Zur Überprüfung der Zielerreichung wurde eine Reihe von Indikatoren herausgearbeitet. Im Rahmen der Arbeitsmarktstatistik sollen als Indikatoren beispielsweise für die Gruppe der Auszubildenden, der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, der Arbeitslosen und Selbstständigen zukünftig jeweils zusätzlich der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund erfasst werden.

Folgende Beispiele illustrieren konkrete Maßnahmen der Berliner Integrationspolitik:

Im Rahmen der 2006 gestarteten Kampagne „Berlin braucht dich!“ ([www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de)) werden verschiedene Maßnahmen durchgeführt. So besuchen u.a. Promotionsteams die Realschulen, Gesamtschulen, Gymnasien und Oberstufenzentren, um die Schüler/innen über die Ausbildungsmöglichkeiten im Öffentlichen Dienst und Möglichkeiten eines Praktikums sowie über Unterstützungs- und Beratungsangebote für Jugendliche und Eltern zu informieren. Ziel ist es, die Ausbildungsbeteiligung von Migrant/inn/en im Öffentlichen Dienst zu erhöhen. Die interkulturelle Öffnung des Öffentlichen Dienstes wird außerdem durch Weiterbildungsmaßnahmen zur interkulturellen Qualifizierung der Angestellten angestrebt, um eine größere Kundennähe zu allen Bürger/innen zu erreichen. Gerade in kontaktintensiven Bereichen wie Ausländerbehörden, Sozial- oder Bürgerämtern könne sich ein heterogen zusammengesetztes und interkulturell quali-



fiziertes Team besser auf die Anliegen und Anforderungen der verschiedenen Kund/inn/en einstellen. So ist die Berliner Polizei als „moderne Hauptstadtpolizei“ ebenfalls besonders an Bewerber/inne/n mit – möglichst muttersprachlichen – Fremdsprachenkenntnissen interessiert, um den „vielfältigen Anforderungen einer multikulturellen Weltmetropole Rechnung zu tragen“ (vgl. Der Polizeipräsident in Berlin o.J.; dazu auch Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2007b, S. 3).

Den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Medienbranche versuchen verschiedene öffentliche Radio- und Fernsehsender mit speziellen Nachwuchsförderprogrammen zu erhöhen, so hat z.B. radiomultikulti vom Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB) seit 2005 das Nachwuchsförderprogramm *world wide voices* für Menschen mit Migrationshintergrund angeboten. Ziel ist, dass Berichte und Berichterstatter/innen die Gesellschaft widerspiegeln (vgl. RBB 2007a). Zusammen mit der Heinrich-Böll-Stiftung und weiteren Partnern aus der Medienbranche bietet radiomultikulti eine journalistische Nachwuchsförderung, die sich an interessierte junge Migrant/inn/en richtet und deren Einstieg in den Journalismus fördern soll (vgl. RBB 2007b).

In der Berliner Gesundheitsbranche soll mit dem Projekt *Active Health* der Zugang für Migrant/inn/en durch Empowerment und Sensibilisierung der weiteren Akteure im Gesundheitsbereich gefördert werden (vgl. Active Health 2007). Dadurch sollen u.a. mehr junge Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen für eine Ausbildung in der Gesundheitsbranche gewonnen werden. Dafür wurde eine Informationskampagne in Schulen und an anderen Multiplikationsorten gestartet und die Website [www.gesunde-perspektive.de](http://www.gesunde-perspektive.de) mit Informationen über Gesundheitsberufe und Kontaktmöglichkeiten zu Jobpaten wurde eingerichtet. Die Jobpaten haben Migrationshintergrund und befinden sich gerade in einer Ausbildung oder bereits im Beruf. Sie geben Tipps und informieren die Interessent/inn/en über ihren Beruf.

### 3.3 Studien zur betrieblichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund

Die Thematik der betrieblichen Integration von ausländischen Arbeitnehmer/inne/n wurde von der Forschung im deutschsprachigen Raum bereits in den 1970er Jahren aufgegriffen (vgl. Gaugler u.a. 1978; 1985). Im Zentrum des Interesses stand vor allem die erste Generation der Arbeiter (und Arbeiterinnen sowie deren

Familien), die von der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1955 und 1973 zur Deckung eines außerordentlich hohen Arbeitskräftebedarfs angeworben worden waren, sowie die damit verbundenen betrieblichen und gesellschaftlichen Integrationsprobleme.

Seitdem zeigen empirische Studien konsistent, dass Chancen und Risiken in der Arbeitswelt zwischen Personen mit Migrationshintergrund bzw. Ausländer/innen und Personen ohne Migrationshintergrund ungleich verteilt sind (vgl. Herbert 1986; Köhler/Grüner 1988; Martin 1991; Seifert 1993; Seitz u. a. 2003; Weißbach/Vorontsowa-Schnell 2003; Franken/Kowalski 2006; Schmidt 2007): So stoßen Ausländer/innen bei der Suche nach einem Arbeitsplatz häufiger auf Barrieren. Sie sind insbesondere in höheren Positionen unterrepräsentiert und bei angespannter Wirtschaftslage überproportional stark von Personalabbau betroffen. Schmidt (2007) zeigt auf der Basis von 47 (Gruppen-)Interviews mit Managern, Beschäftigten und Betriebsratsmitgliedern aus drei Unternehmen der Metall- und Elektro- bzw. chemischen Industrie sowie auf der Basis einer schriftlichen Befragung der Beschäftigten, dass Ausländer/innen dort schlechter positioniert sind. Insbesondere führen sie häufiger ungelernete Tätigkeiten trotz höherer Qualifikationen aus. Köhler und Preisendörfer (1988) können dagegen kaum Unterschiede beim Aufstieg in höhere Hierarchien und Lohnzuwachs – zumindest zwischen deutschen und ausländischen Männern – identifizieren.

Als häufigste Barrieren für Personen mit Migrationshintergrund beim Zugang zu Organisationen und einem Aufstieg in diesen werden geringere Qualifikationen bzw. Nicht-Anerkennung von Qualifikationen (vgl. z. B. Franken/Kowalski 2006), unzureichende Sprachkenntnisse, mangelnde Durchsetzungsfähigkeit sowie Akzeptanzprobleme durch die deutschen Beschäftigten angeführt (vgl. z. B. Seitz u. a. 2003; Leenen u. a. 2006). Die Studie von Seitz u. a. (2003), in deren Rahmen Interviews mit Personalverantwortlichen aus kleinen und mittelständischen Unternehmen in Hessen geführt wurden, verdeutlicht, dass die meisten Unternehmen nicht über eine explizite, gezielte Integrationsstrategie verfügen. Vielmehr wird informell aufgrund von Erfahrungen gehandelt. In den Interviews wurden Probleme, die bei der Zusammenarbeit von Angehörigen unterschiedlicher Kulturen auftraten, heruntergespielt. Leenen u. a. (2006) führten eine Studie zur Wahrnehmung der Potenziale von jungen Personen mit Migrationshintergrund durch. Die Ergebnisse zeigen, dass die Interviewpartner/innen (35 Führungskräfte mit Personalverantwortung) Stereotype von wenig qualifizierten und kaum an einem beruflichen Aufstieg interessierten jungen Menschen hielten. Ein Potenzial von Personen mit

Migrationshintergrund wird nur für sehr wenige Bereiche und Tätigkeiten gesehen – z. B. im Rahmen einfacher Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten oder von Tätigkeiten mit Kundenkontakt zur Migrations-Community –, zumal ihnen unterstellt wird, dass sie sich nur für solche Tätigkeiten interessieren. Mit zunehmenden Erfahrungen der Interviewpartner/innen verringert sich allerdings die Skepsis gegenüber der Eignung von Personen mit Migrationshintergrund.

Weißbach/Vorontsowa-Schnell (2003) untersuchten ein Unternehmen der Mikrosystemtechnik, in dem Beschäftigte 19 verschiedener Nationalitäten zusammenarbeiten. Die Probleme, die in dieser multikulturellen Belegschaft auftreten, werden vor allem auf die komplizierte Situation von Migrant/inn/en der ersten Generation zurückgeführt. Als „Wanderer zwischen den Welten“ hegen sie Erwartungen und Ansprüche, die weder für diese erste Einwanderergeneration noch für Personalverantwortliche zu bewältigen waren. Leben und Arbeiten sind für sie geprägt von einem Bedürfnis nach dem Erhalt der alten kulturellen Identität und zugleich dem Streben nach Zugehörigkeit zu der für sie neuen Kultur. Die Studie macht aber zugleich die Vorteile einer multikulturellen Belegschaft gegenüber einer geteilten Mehrheits- vs. Minderheitsgruppe deutlich: Vor allem im Verkauf und in einer technischen Abteilung des untersuchten Unternehmens wird von positiven Erfahrungen berichtet; dort werden die Potenziale von Beschäftigten unterschiedlichen Migrationshintergrundes – wie Mehrsprachigkeit, Wissen über andere Länder sowie verschiedene Arbeitsweisen und Problemlösungsstrategien – gezielt genutzt.

Befragungen von Personen mit Migrationshintergrund wiederum zeigen, dass sie selbst Benachteiligungen gegenüber der Mehrheitsbelegschaft in Unternehmen wahrnehmen und ihre Arbeitsmarkt- und Karrierechancen schlechter einschätzen (vgl. Leenen 2006; Schmidt 2007). Ein ähnliches Bild ergab eine Online-Umfrage von jungen Akademiker/inne/n mit und ohne Migrationshintergrund (vgl. Franken/Kowalski 2006): Akademiker/innen mit Migrationshintergrund erzielen zwar in etwa dieselben Abschlussnoten, für ihr Studium benötigen sie jedoch mehr Zeit. Dies liegt unter anderem daran, dass sie häufiger Nebentätigkeiten ausüben, was sich wiederum nachteilig für ihren Einstieg in den Beruf auswirkt. Sie versenden mehr Bewerbungen als Akademiker/innen ohne Migrationshintergrund, bis sie eine Arbeitsstelle finden, und sie werden seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen. Immerhin sieht etwa ein Drittel der Befragten mit Migrationshintergrund gute Aufstiegschancen.

Mehrere empirische Studien weisen auf branchenbezogene Spezifika von Personalstrukturen und -praktiken hin. So sind Personen mit Migrationshintergrund z. B. in der Medienbranche unterrepräsentiert (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007, S. 15; MMB 2005; 2006). Zurückgeführt wird dies auf mangelnde Deutschkenntnisse (vgl. MMB 2005; 2006; Oulios 2007), auf einen Mangel an journalistischem Interesse (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007, S. 14; Oulios 2007) sowie an „guten Kontakten“, die für den Einstieg in den Journalismus notwendig sind (vgl. Oulios 2007). Gezielt gesucht und eingesetzt werden Personen mit Migrationshintergrund in der Medienbranche für multikulturelle Nischenprogramme und Sendungen für Migrant/inn/en (bestimmter Herkunft) (vgl. MMB 2005, S. 4f.). Ein Wechsel aus dieser „Multikulti-Nische“ heraus ist dann jedoch nur selten möglich (vgl. Oulios 2007). Auch Lindner (2007) hält mit Blick auf die speziellen Strukturmerkmale der Medien die Möglichkeiten eines „Diversity Mainstreaming“ für gering.

Berufliche Chancen sind ferner nicht für alle Personen mit Migrationshintergrund gleich, sondern sie unterscheiden sich erheblich nach Nationalität (vgl. Biller 1989). So zeigen Analysen der vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) erhobenen Daten zu Erwerbsbiographien von Migrant/inn/en in Deutschland (German Integrated Employment Biographies, IEB), dass Migrant/inn/en aus der Europäischen Union (EU15) und aus dem ehemaligen Jugoslawien nach der Berufsausbildung die gleichen Chancen wie Personen ohne Migrationshintergrund haben und eine Tätigkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt finden. Für Personen mit anderer Staatsbürgerschaft gestaltet sich der Zugang zum ersten Arbeitsmarkt dagegen schwieriger. Dabei sind Türk/inn/en anteilmäßig am häufigsten im Anschluss an eine Berufsausbildung arbeitslos (vgl. Haas/Damelang 2007, S. 18).

Des Weiteren beeinflussen regionale Faktoren den Berufseinstieg: Eine allgemein schlechte Arbeitsmarktsituation (hohe regionale Arbeitslosigkeit) verringert die Aussicht auf einen erfolgreichen Berufseinstieg. In Deutschland herrscht diesbezüglich ein Süd-Nord-Gefälle, und auch im ländlichen Raum sind die Chancen schlechter als in Städten und Agglomerationsräumen (vgl. Haas/Damelang 2007).

Wie auch Leenen u. a. (2006) zeigen, steigt die Bereitschaft von Unternehmen, Personen mit Migrationshintergrund einzustellen, wenn bereits Beschäftigte mit Migrationshintergrund im Unternehmen arbeiten. Dies kann mit positiven Erfahrungen, etwa beim Umgang mit Konflikten, begründet werden. Die Mehrheit der von Leenen u. a. (2006) untersuchten Unternehmen befinden sich jedoch in einem Zwiespalt zwischen Angst vor Problemen und Kosten-Kalkül auf der einen und Pragmatik und Nutzen-Kalkül auf der anderen Seite: Chancen werden in dem Ge-

winnen von Kund/inn/en und Auslandskontakten gesehen, Risiken in Konflikten innerhalb der Belegschaft und unzureichender Erfüllung von spezifischen Qualitätsanforderungen durch die Personen mit Migrationshintergrund. Zu diesem ambivalenten Verhältnis trägt laut Köppel u. a. (2007) insbesondere eine mangelnde Vorbereitung des Managements und der (bisherigen) Belegschaft auf den Umgang mit Vielfalt bei. So stellen die von Leenen u. a. (2006) interviewten Personalverantwortlichen die von ihnen angewandten Personalpraktiken kaum in Frage. Dadurch wird eine Tendenz zur Reproduktion des Status quo begünstigt. Nachholbedarf hinsichtlich der beruflichen Integration von internationalem Personal stellt auch der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater auf Basis einer Befragung von 237 Personalberater/inne/n fest (vgl. BDU 2007). Etwa die Hälfte der Befragten gab an, dass in deutschen Unternehmen grundlegende Voraussetzungen fehlten, um internationales Personal erfolgreich zu integrieren. Nur jeder Zehnte sagte, dass die Integrationsfähigkeit hoch sei.

Insgesamt wird deutlich, dass noch Forschungsbedarf zur Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund besteht. Dazu, wie sie in deutschen Unternehmen vertreten sind, auf welchen hierarchischen Positionen und in welchen Tätigkeiten, gibt es kaum repräsentative Ergebnisse. Um Ansatzpunkte für eine Förderung der betrieblichen Integration abzuleiten, interessiert dabei auch die Frage, warum Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt oder auch nicht beschäftigt werden. Darüber hinaus sind die Wechselwirkungen von Personalstrukturen und Personalpraktiken relevant. Denn insbesondere Personalpraktiken, wie z. B. die Personalauswahl, weisen das Potenzial auf, Vielfalt zu fördern oder zu hemmen und damit auch die betriebliche Integration von Personen mit Migrationshintergrund. Diese Fragen haben wir unserer empirischen Untersuchung von Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen zugrunde gelegt.

## 4 Empirische Untersuchung: Diversity (Management) in Berliner Unternehmen

Für die empirische Untersuchung wurden zwei methodische Zugänge gewählt: Im Rahmen eines quantitativen Zugangs wurden Personalverantwortliche bzw. Geschäftsleitungen aus 500 Berliner Unternehmen durch telefonische Interviews zu der Personalstruktur und den Personalpraktiken in ihrem Unternehmen befragt. Darauf aufbauend wurden im Rahmen eines qualitativen Zugangs durch 40 leitfadengestützte Tiefen-Interviews aus sechs Unternehmen detaillierte Informationen über die Personalpraktiken und Personalstrukturen sowie über den Zusammenhang zwischen Praktiken und Strukturen erhoben. Während also der quantitative Zugang einen Überblick über die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund in Berliner Unternehmen in der Breite liefert, ermöglicht der qualitative Zugang ein ergänzendes Verständnis in die Tiefe.

Im Folgenden werden zunächst für den quantitativen (Abschnitt 4.1) und daran anschließend für den qualitativen Zugang (Abschnitt 4.2) jeweils das Untersuchungsdesign und die betrachtete Stichprobe sowie die zentralen Ergebnisse erläutert.

### 4.1 Quantitativer Zugang

#### 4.1.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Im Rahmen des quantitativen Zugangs in dieser Studie wurden 500 Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten in telefonischen Interviews (CATI – Computer Assisted Telephone Interviews) befragt.

Der zugrunde liegende Fragebogen erfasst u. a. folgende Aspekte: Wirtschaftszweig, Standort, Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an der gesamten Belegschaft, deren Herkunft, deren Anteil in verschiedenen Tätigkeitsbereichen, Gründe für Beschäftigung bzw. Nicht-Beschäftigung dieser Personengruppe im Unternehmen, Altersstruktur und Frauenanteil sowie Integrations- und Diversity-Maßnahmen im Unternehmen. Stichwortartige Zusammenfassungen der Fragen sowie die verwendeten Antwortskalierungen enthält Tabelle 4.1.

---

**Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund (in %)**

Anteile an gesamter Belegschaft; im Management; in qualifizierten Tätigkeiten; in einfachen Tätigkeiten; an Auszubildenden

---

**Begründung für tatsächliche (keine oder potenzielle) Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund (trifft sehr zu – trifft etwas zu – trifft kaum zu – trifft überhaupt nicht zu)**

Hat sich einfach (nicht) so ergeben; waren fachlich besser (schlechter) qualifiziert; es stand niemand anderes zur Verfügung (grundsätzlich nicht einsetzbar); Vielfalt der Belegschaft ist Zeichen für Internationalität (Unternehmen setzt auf Homogenität); Kund/inn/en erwarten (keine) Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund; forderten niedrigeren Lohn; Sprachkenntnisse; Kenntnisse über Land und seine Kultur; bestimmte Arbeitsweise; spezielle Kontakte; Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten mit demselben Migrationshintergrund funktioniert besser; Kund/inn/en mit demselben Migrationshintergrund; neue Kund/inn/en-Kreise mit diesem Migrationshintergrund erschließen; tragen zur Innovation von Produkten und Prozessen bei; verschiedene Interessengruppen, z.B. potenzielle Beschäftigte, Kund/inn/en, Banken, staatliche Auftraggeber, erwarten Praktizieren von Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung

---

**Einrichtungen und Maßnahmen (vorhanden ja – nein)**

Betriebsrat setzt sich für Belange von Beschäftigten mit Migrationshintergrund ein; Betriebsratsmitglieder mit Migrationshintergrund; Betriebsvereinbarung zu Chancengleichheit oder Anti-Diskriminierung; gezieltes Anwerben von Personen mit Migrationshintergrund; Chancengleichheit oder Respekt gegenüber allen Beschäftigten in Führungsgrundsätzen verankert; Beauftragte für Chancengleichheit oder Arbeitskreis o.Ä.; Diversity-Management-Programm; sonstige Maßnahmen (offen); „Charta der Vielfalt“ bekannt; „Charta der Vielfalt“ selbst unterzeichnet

---

**Unternehmens-Demographie**

Beschäftigtenanzahl; Wirtschaftszweig; Stadtbezirk

---

*Tab. 4.1: Fragen und Antwortskalierungen des Fragebogens für die telefonische Befragung*

Die Ziehung der Stichprobe sowie die telefonischen Interviews mit den Personalverantwortlichen bzw. mit den Geschäftsleitungen wurden von TNS Emnid im November und Dezember 2007 durchgeführt. Es wurde eine geschichtete Zufallsstichprobe gezogen, und zwar proportional nach (aggregierten) Wirtschaftszweigen und disproportional nach der Anzahl der Beschäftigten. Damit werden zwei Ziele parallel verfolgt: Zum einen soll die Stichprobe möglichst „repräsentativ“ sein, und zum anderen sollen Aussagen auch über große Unternehmen möglich sein, obwohl diese in der Grundgesamtheit sehr selten sind. Für die weiteren Analysen wurden die Fälle immer dann mit der Anzahl der Beschäftigten gewichtet, wenn durchschnittliche Anteile von bestimmten Personengruppen für verschiedene Branchen oder Unternehmensgrößen ermittelt wurden. Der realisierte Stichprobenplan ist in Tabelle 4.2 wiedergegeben.

In den befragten Unternehmen sind insgesamt rund 83.000 Personen beschäftigt (zwischen 5 und 10.000 Personen). Von diesen Beschäftigten haben durchschnittlich 12 Prozent einen Migrationshintergrund, ihr Anteil variiert in den betrachteten Unternehmen zwischen 0 und 100 Prozent.

Wirtschaftszweig (WZ 2003)	Unternehmensgröße: Anzahl Beschäftigte			Gesamt
	5–50	51–200	>200	
Verarbeitendes Gewerbe, Energie und Wasser, Bau (D, E, F)	52 (15%)	9 (11%)	10 (14%)	71 (14%)
Handel und Gastgewerbe (G, H)	88 (25%)	13 (17%)	7 (10%)	108 (22%)
Verkehr, Kredit- und Versicherungsgewerbe, weitere Dienstleistungen (I, J, K, L, N, O)	210 (60%)	56 (72%)	55 (76%)	321 (64%)
Gesamt	350 (100%)	78 (100%)	72 (100%)	500 (100%)

Tab. 4.2: Befragte Unternehmen nach Unternehmensgröße und Wirtschaftszweig<sup>8</sup>

## 4.1.2 Ergebnisse

### 4.1.2.1 Ausmaß der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

Von den 500 befragten Unternehmen beschäftigen 340 Unternehmen (68%) Personen mit Migrationshintergrund. Der durchschnittliche Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegt bei 12 Prozent. Den höchsten Anteil der Personen mit Migrationshintergrund verzeichnet mit 21 Prozent der Bereich verarbeitendes Gewerbe sowie Energie- und Wasserversorgung (vgl. Abbildung 4.1). Überdurchschnittlich schneiden außerdem mit jeweils 16 Prozent der Handel und der Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen sowie weitere wirtschaftliche Dienstleistungen ab. Deutlich unter dem Durchschnitt liegen Kredit- und Versicherungsgewerbe (4%), Baugewerbe (5%) sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung (6%). Eine detailliertere Tabelle mit feiner untergliederten Wirtschaftszweigen befindet sich im Anhang in Tabelle A.1.

Die Unternehmensgröße spielt für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund lediglich eine untergeordnete Rolle, wie Abbildung 4.2 zeigt.

8 Zum Klassifikationssystem WZ 2003 siehe Statistisches Bundesamt (2003); vgl. auch Tabelle A.1 im Anhang.



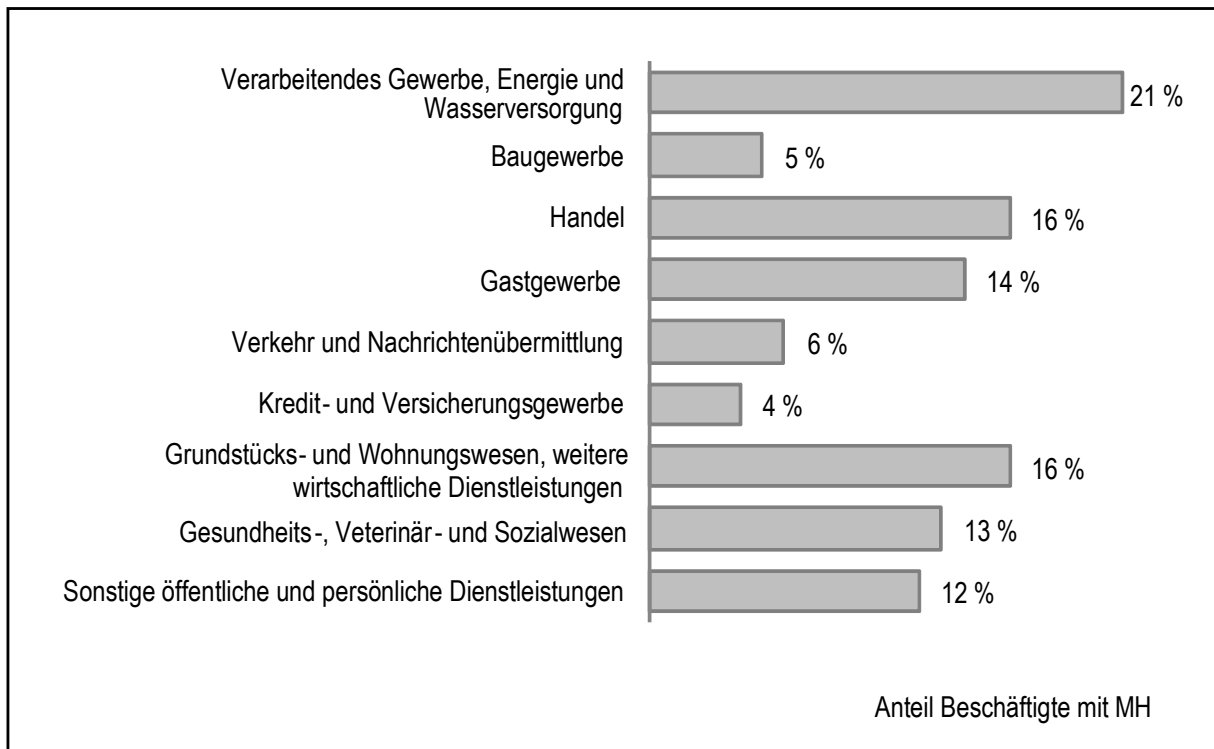


Abb. 4.1: Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Unternehmen nach Wirtschaftszweigen (N=500; gewichtet mit Beschäftigtenzahl)

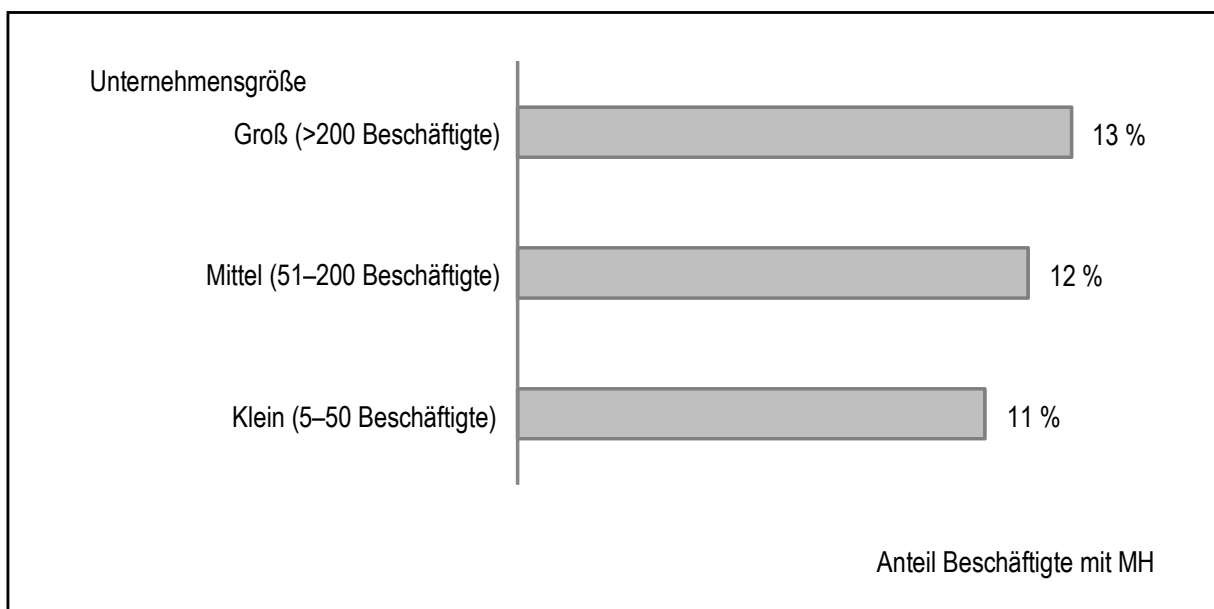


Abb. 4.2: Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Unternehmen nach Unternehmensgröße (N=500; gewichtet mit Beschäftigtenzahl)

Bei einer Betrachtung der verschiedenen Berliner Bezirke fällt auf, dass Unternehmen aus Reinickendorf mit durchschnittlich 37 Prozent am meisten Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen (vgl. Abbildung 4.3). Unterdurchschnittliche Anteile an Beschäftigten mit Migrationshintergrund weisen die befragten Unternehmen aus den Bezirken Pankow (5%), Neukölln (7%), Treptow-Köpenick (8%), Lichtenberg (8%) und Mitte (9%) auf. Im Bezirk Marzahn-Hellersdorf ist keines der befragten Unternehmen ansässig.

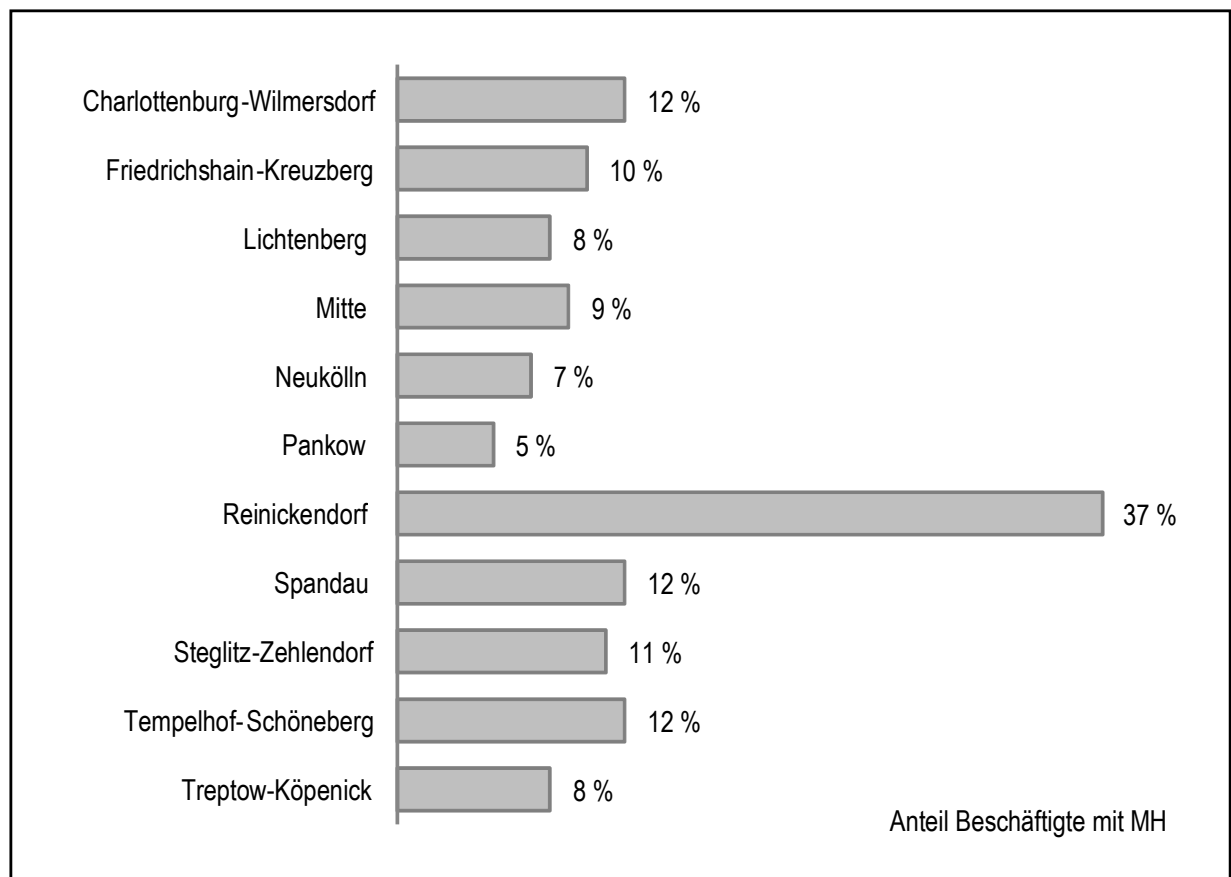


Abb. 4.3: Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Unternehmen nach Bezirken (N=500; gewichtet mit Beschäftigtenzahl)

#### 4.1.2.2 Beschäftigte mit Migrationshintergrund in verschiedenen Tätigkeitsbereichen

Tabelle 4.3 zeigt, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund in unterschiedlichen Positionen tätig und gerade auch im Management sowie in Bereichen mit qualifizierten Tätigkeiten vertreten sind. Besonders hohe Anteile der Personen mit Migrationshintergrund im Management gibt es im Baugewerbe (18%), wobei ihr Anteil an allen Beschäftigten dort mit 5 Prozent weit unter dem Durchschnitt liegt. Nur

sehr selten im Management tätig sind Personen mit Migrationshintergrund in den Bereichen Verkehr und Nachrichtenübermittlung (0,2%) sowie im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (0,9%).

Wirtschaftszweig	Beschäftigte mit Migrationshintergrund – Anteile in:			
	Management	andere qualifizierte Tätigkeiten	einfache Tätigkeiten	Ausbildung
Verarbeitendes Gewerbe, Energie und Wasserversorgung	9%	15%	27%	9%
Baugewerbe	18%	13%	16%	11%
Handel	9%	24%	19%	15%
Gastgewerbe	7%	8%	27%	5%
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	0%	16%	27%	4%
Kredit- und Versicherungsgewerbe	2%	61%	7%	5%
Grundstücks- und Wohnungswesen, weitere wirtschaftliche Dienstleistungen	4%	28%	18%	14%
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	1%	9%	16%	5%
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	9%	16%	14%	11%
Gesamt	9%	21%	19%	7%

Tab. 4.3: Beschäftigte mit Migrationshintergrund in verschiedenen Tätigkeitsbereichen nach Wirtschaftszweig (N=340; gewichtet mit Beschäftigtenzahl)

Ein anderes Bild zeigt sich bei den weiteren qualifizierten Tätigkeiten: Dort fällt besonders das Kredit- und Versicherungswesen mit einem Anteil in Höhe von 61 Prozent auf. Ebenfalls überdurchschnittlich sind die Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in qualifizierten Tätigkeiten mit 28 Prozent im Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen sowie weitere wirtschaftliche Dienstleistungen und mit 24 Prozent im Handel. Auffallend gering ist demgegenüber ihr Anteil im Gastgewerbe (8%) sowie im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (9%).

Wieder ein anderes Bild zeigt sich bei der Betrachtung der Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in einfachen Tätigkeiten: Dort weisen mit jeweils 27 Prozent der Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung, das verarbeitende Gewerbe und das Gastgewerbe die höchsten Anteile auf. Am niedrigsten ist dieser Anteil mit 7 Prozent im Kredit- und Versicherungswesen.

Der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund ist im Handel mit 15 Prozent am höchsten, gefolgt vom Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen sowie weitere wirtschaftliche Dienstleistungen mit 14 Prozent. Am geringsten ist

dieser Anteil mit jeweils 5 Prozent im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie im Gastgewerbe.

Informationen zu den Tätigkeitsbereichen für feiner untergliederte Wirtschaftszweige befinden sich im Anhang in Tabelle A.1.

Bei der Betrachtung der Anteile der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen nach Unternehmensgröße ergibt sich folgendes Bild (vgl. Tabelle 4.4): Die meisten Personen mit Migrationshintergrund in Managementpositionen sind in kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten tätig. Ihr Anteil beträgt hier 14 Prozent gegenüber 4 Prozent bzw. 3 Prozent in mittleren und großen Unternehmen. Der Anteil in anderen qualifizierten Positionen bewegt sich zwischen 19 Prozent in mittleren bis 26 Prozent in größeren Unternehmen. Den geringsten Anteil an Auszubildenden weisen mit 6 Prozent mittelgroße Unternehmen auf.

<b>Beschäftigte mit Migrationshintergrund – Anteile in:</b>				
<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Management</b>	<b>Andere qualifizierte Tätigkeiten</b>	<b>Einfache Tätigkeiten</b>	<b>Ausbildung</b>
Groß (>200 Beschäftigte)	3%	26%	19%	10%
Mittel (51–200 Beschäftigte)	4%	19%	21%	6%
Klein (5–50 Beschäftigte)	14%	21%	21%	8%
Gesamt	9%	21%	19%	7%

*Tab. 4.4: Beschäftigte mit Migrationshintergrund in verschiedenen Tätigkeitsbereichen nach Unternehmensgröße (N=340; gewichtet mit Beschäftigtenzahl)*

#### 4.1.2.3 Begründungen für die Beschäftigung bzw. Nicht-Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

Diejenigen 340 Unternehmen (68% aller befragten Unternehmen), die Personen mit Migrationshintergrund (MH) beschäftigen, wurden im weiteren Interviewverlauf gefragt, warum sie dies tun. Für mehrere vorgegebene Begründungen (vgl. dazu Tabelle 4.1) sollte jeweils angegeben werden, wie stark diese für das Unternehmen zutreffen.

In Abbildung 4.4 ist die Häufigkeitsverteilung der Begründungen wiedergegeben. Dabei wurden jeweils die Antworten „trifft sehr zu“ und „trifft etwas zu“ gezählt. Mit einem Anteil von 79 Prozent (269 Unternehmen; 54% aller befragten Unternehmen) gaben die Befragten am häufigsten an, dass sich die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund „einfach so“ ergeben hat. 217 Unterneh-

men (64%; 43% aller befragten Unternehmen) gaben an, dass die Personen mit Migrationshintergrund besser qualifiziert waren.

Seltener – aber unseres Erachtens dennoch auffallend häufig – wurde als Begründung genannt, dass diese Personen gerade wegen ihres Migrationshintergrundes beschäftigt werden (29%; 100 Unternehmen; 20% aller befragten Unternehmen). 82 Unternehmen (24%; 16% aller befragten Unternehmen) antworteten, dass niemand anderes zur Verfügung stand. Lediglich 13 Unternehmen (4%; 3% aller befragten Unternehmen) begründeten die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund damit, dass diese ein niedrigeres Entgelt forderten.

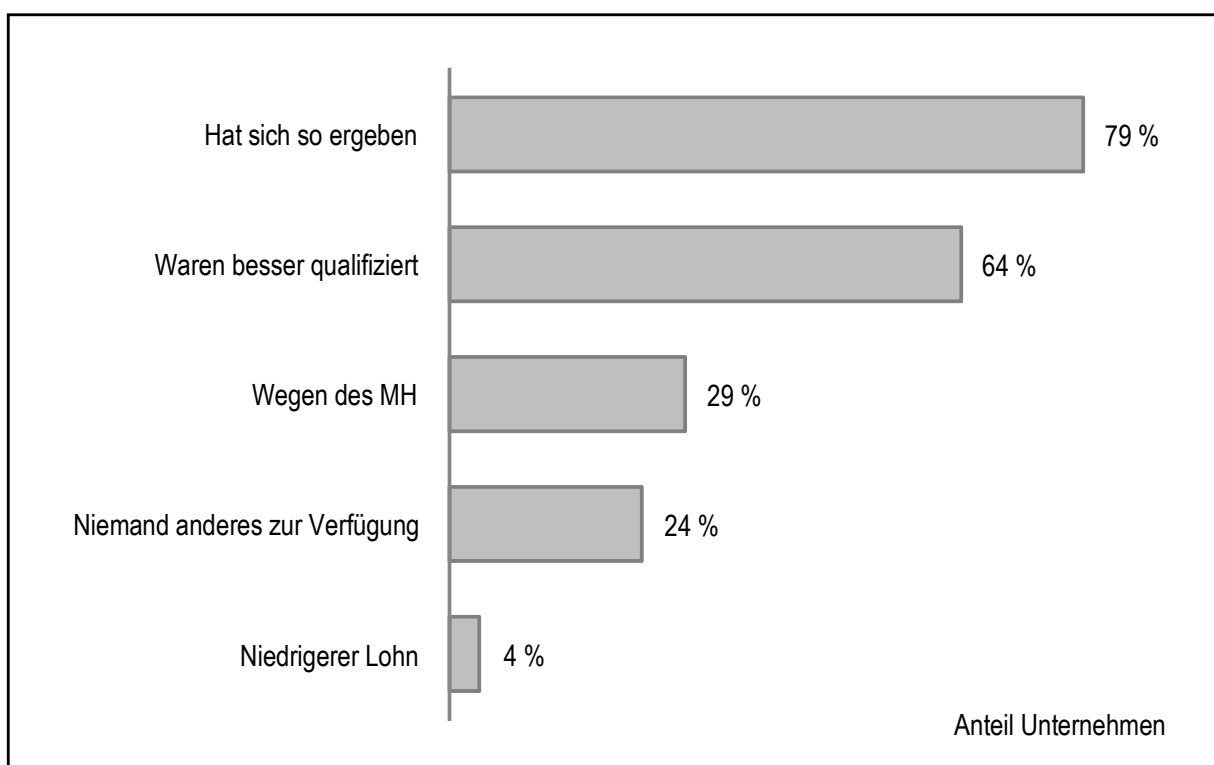


Abb. 4.4: Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund; die Prozentangaben beziehen sich auf diejenigen Unternehmen, die Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen (N=340; Mehrfachnennungen waren möglich)

Bei einer Betrachtung der einzelnen Wirtschaftszweige (vgl. Tabelle 4.5) fällt auf, dass die Befragten aus Unternehmen des Kredit- und Versicherungsgewerbes seltener als der Durchschnitt geantwortet haben, die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund habe sich „einfach so“ ergeben. In dieser Branche geben die meisten befragten Unternehmen den Migrationshintergrund selbst (63% der befragten Unternehmen dieses Wirtschaftszweigs) sowie die Qualifikation der Personen mit Migrationshintergrund (75%) als Begründung für die Beschäftigung an. Im

Bau- und im Gastgewerbe wird besonders häufig als Begründung genannt, dass niemand anderes zur Verfügung stand (jeweils 33 % der befragten Unternehmen).

Wirtschaftszweig	Begründung				
	hat sich so ergeben	waren besser qualifiziert	wegen des MH	niemand anderes zur Verfügung	niedrigerer Lohn
Verarbeitendes Gewerbe, Energie und Wasserversorgung	23 (72 %)	26 (87 %)	9 (28 %)	9 (29 %)	1 (3 %)
Baugewerbe	11 (92 %)	5 (46 %)	0 (0 %)	4 (33 %)	1 (8 %)
Handel	45 (85 %)	30 (56 %)	17 (31 %)	9 (17 %)	3 (6 %)
Gastgewerbe	13 (77 %)	8 (47 %)	4 (24 %)	5 (33 %)	2 (12 %)
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	21 (81 %)	15 (56 %)	7 (25 %)	8 (29 %)	2 (7 %)
Kredit- und Versicherungs-gewerbe	4 (50 %)	6 (75 %)	5 (63 %)	1 (13 %)	0 (0 %)
Grundstücks- und Wohnungswesen, weitere wirtschaftliche Dienstleistungen	114 (82 %)	99 (73 %)	42 (30 %)	34 (25 %)	4 (3 %)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	18 (86 %)	10 (50 %)	8 (36 %)	6 (29 %)	0 (0 %)
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	20 (80 %)	18 (67 %)	8 (30 %)	6 (23 %)	0 (0 %)
Gesamt	269 (79 %)	217 (64 %)	100 (29 %)	82 (24 %)	13 (4 %)

Tab. 4.5: Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund nach Wirtschaftszweigen; die Prozentangaben beziehen sich auf den jeweiligen Wirtschaftszweig (N=340; Mehrfachnennungen waren möglich)

Eine Betrachtung der genannten Begründungen nach Unternehmensgröße (vgl. Tabelle 4.6) zeigt weit weniger Unterschiede. In kleinen Unternehmen wurde im Vergleich zum Durchschnitt etwas häufiger angegeben, dass sich die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund „einfach so“ ergeben hat (81 %) bzw. dass von Personen mit Migrationshintergrund ein niedrigeres Entgelt gefordert wurde (5 %). Vergleichsweise selten wurde als Begründung genannt, dass diese Personen besser qualifiziert waren (60 %) oder dass sie gerade wegen ihres Migrationshintergrundes beschäftigt werden (26 %).

In Bezug auf die mittelgroßen Unternehmen fällt auf, dass hier etwas seltener die Begründung angeführt wurde, die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund habe sich „einfach so“ ergeben (75 %). Vergleichsweise häufig wurde als Begründung die bessere Qualifikation genannt (70 %), in keinem der Unternehmen jedoch, dass Personen mit Migrationshintergrund einen niedrigeren Lohn

gefordert hätten. Eine auffällige Abweichung im Vergleich der Begründungen nach Unternehmensgröße zeigt sich bei den großen Unternehmen: 42 Prozent dieser Unternehmen gaben an, dass sie Personen mit Migrationshintergrund gerade wegen ihres Migrationshintergrundes beschäftigen – dies sind 1,5-mal mehr als bei kleinen und mittleren Betrieben.

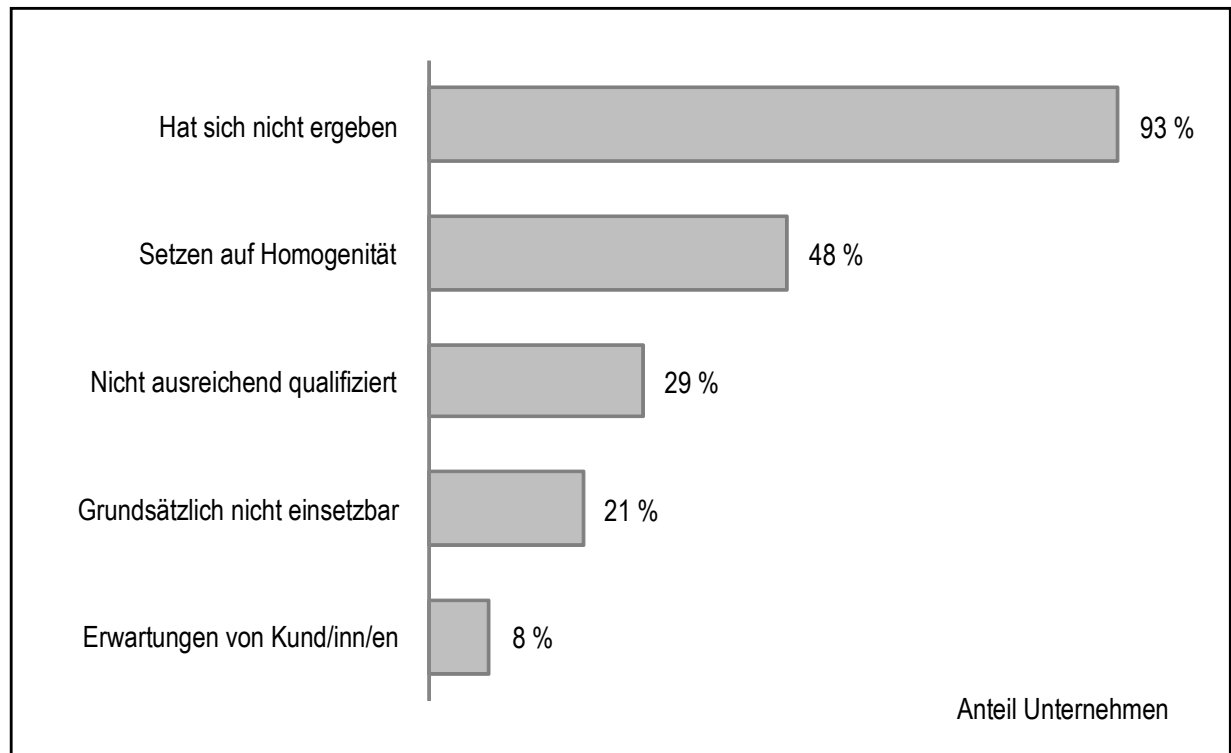
Unternehmensgröße	Begründung				
	hat sich so ergeben	waren besser qualifiziert	wegen des MH	niemand anderes zur Verfügung	niedrigerer Lohn
Groß (>200 Beschäftigte)	51 (77%)	45 (68%)	28 (42%)	18 (27%)	2 (3%)
Mittel (51–200 Beschäftigte)	55 (75%)	51 (70%)	20 (27%)	18 (25%)	0 (0%)
Klein (5–50 Beschäftigte)	163 (81%)	121 (60%)	52 (26%)	46 (23%)	11 (5%)
Gesamt	269 (79%)	217 (64%)	100 (29%)	82 (24%)	13 (4%)

Tab. 4.6: Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund nach Unternehmensgröße; die Prozentangaben beziehen sich auf die jeweilige Unternehmensgröße (N=340; Mehrfachnennungen waren möglich)

Wie lauten nun die Begründungen dafür, Personen mit Migrationshintergrund nicht zu beschäftigen? 160 aller befragten Unternehmen (32%) gaben an, dass sie keine Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen. Diese Unternehmen wurden analog zu denjenigen Unternehmen, die Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, nach Begründungen für die Nicht-Beschäftigung gefragt.

Mit 93 Prozent gab die überwiegende Mehrheit dieser Unternehmen (148 Unternehmen; 30 Prozent aller befragten Unternehmen) als Begründung an, dass es sich „einfach nicht ergeben“ hat. Fast die Hälfte der Unternehmen (48%; 77 Unternehmen; 15% aller befragten Unternehmen) begründete dies damit, dass in ihrem Unternehmen auf Homogenität gesetzt wird (vgl. Abbildung 4.5).

46 Unternehmen (29%; 9% aller befragten Unternehmen) begründeten die Nicht-Beschäftigung mit der unzureichenden Qualifizierung der Bewerber/innen mit Migrationshintergrund. In 33 Unternehmen (21%; 7% aller befragten Unternehmen) gibt es nach Aussage der Befragten Bereiche, in denen Personen mit Migrationshintergrund grundsätzlich nicht eingesetzt werden (können). 8 Prozent dieser Unternehmen (3% aller befragten Unternehmen) begründete die Nicht-Beschäftigung damit, dass ihre Kund/inn/en dies erwarten.



*Abb. 4.5: Begründungen für die Nicht-Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund; die Prozentangaben beziehen sich auf diejenigen Unternehmen, die keine Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen (N=160; Mehrfachnennungen waren möglich)*

Eine Übersicht über die Verteilung der einzelnen Begründungen nach den verschiedenen Wirtschaftszweigen bietet die Tabelle 4.7.

Zum Vergleich der Begründungen nach Unternehmensgröße sei zunächst vorausgeschickt, dass es vor allem kleine Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten sind, in denen Personen mit Migrationshintergrund gar nicht beschäftigt werden (149 Unternehmen, 43% der kleinen Unternehmen).



Wirtschaftszweig	Begründung				
	hat sich nicht ergeben	setzen auf Homogenität	nicht ausreichend qualifiziert	grundsätzlich nicht einsetzbar	Erwartungen von Kund/innen
Verarbeitendes Gewerbe, Energie und Wasserversorgung	17 (100 %)	10 (59 %)	8 (50 %)	3 (18 %)	0 (0 %)
Baugewerbe	9 (90 %)	4 (40 %)	1 (11 %)	1 (10 %)	2 (20 %)
Handel	32 (94 %)	20 (63 %)	13 (41 %)	11 (32 %)	6 (18 %)
Gastgewerbe	2 (100 %)	2 (100 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	0 (0 %)
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	5 (83 %)	2 (40 %)	2 (33 %)	2 (33 %)	1 (14 %)
Kredit- und Versicherungsgewerbe	1 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Grundstücks- und Wohnungswesen, weitere wirtschaftliche Dienstleistungen	68 (96 %)	31 (46 %)	16 (28 %)	11 (16 %)	3 (4 %)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	2 (67 %)	1 (33 %)	1 (50 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	12 (86 %)	7 (50 %)	5 (39 %)	4 (27 %)	1 (7 %)
<b>Gesamt</b>	<b>148 (93 %)</b>	<b>77 (48 %)</b>	<b>46 (29 %)</b>	<b>33 (21 %)</b>	<b>13 (8 %)</b>

Tab. 4.7: *Begründungen für die Nicht-Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund nach Wirtschaftszweigen; die Prozentangaben beziehen sich auf den jeweiligen Wirtschaftszweig (N=160; Mehrfachnennungen waren möglich)*

In Hinblick auf die genannten Begründungen für die Nicht-Beschäftigung (vgl. Tabelle 4.8) fällt auf, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen – unabhängig von der Größe – angibt, dass diese sich „nicht ergeben“ hat (zwischen 83% und 100%). Während von großen und mittelgroßen Unternehmen die unzureichende Qualifikation jeweils am zweithäufigsten als Begründung genannt wurde (50% bzw. 60% der Unternehmen dieser Größenklassen), wurde von den kleinen Unternehmen als zweithäufigste Begründung genannt, dass sie auf Homogenität setzen (51%). Diese Begründung wird in großen Unternehmen wiederum kaum (1 Unternehmen, 17%) und in mittleren Unternehmen gar nicht genannt. Dass Personen mit Migrationshintergrund grundsätzlich nicht einsetzbar seien, wird von etwa einem Fünftel aller Unternehmen – unabhängig von deren Größe – angegeben. Erwartungen von Kund/inn/en schließlich wurden lediglich von kleinen Unternehmen (8%) als Begründung angeführt.

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Begründung</b>				
	<b>hat sich nicht ergeben</b>	<b>setzen auf Homogenität</b>	<b>nicht ausreichend qualifiziert</b>	<b>grundsätzlich nicht einsetzbar</b>	<b>Erwartungen von Kund/innen</b>
Groß (>200 Beschäftigte)	5 (83%)	1 (17%)	3 (50%)	1 (17%)	0 (0%)
Mittel (51–200 Beschäftigte)	5 (100%)	0 (0%)	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)
Klein (5–50 Beschäftigte)	138 (93%)	76 (51%)	40 (27%)	31 (21%)	13 (8%)
Gesamt	148 (93%)	77 (48%)	46 (29%)	33 (21%)	13 (8%)

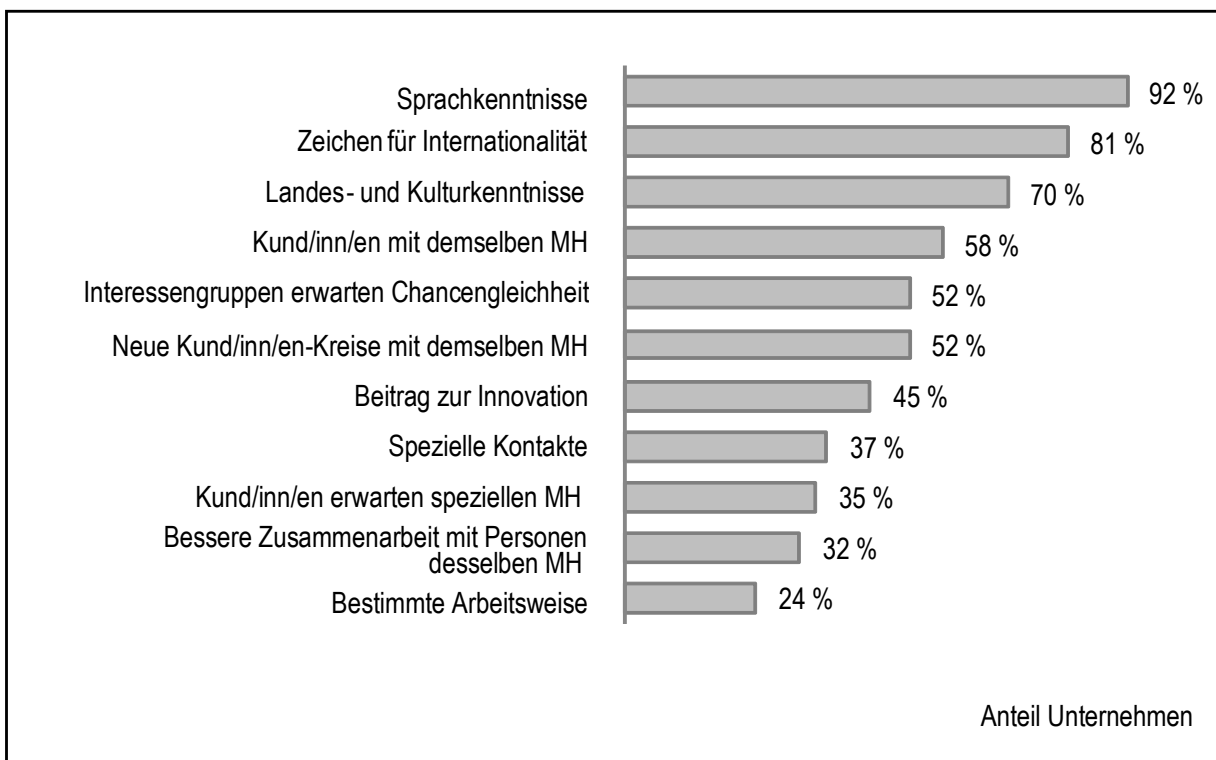
Tab. 4.8: *Begründungen für die Nicht-Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund nach Unternehmensgröße; die Prozentangaben beziehen sich auf die jeweilige Unternehmensgröße (N=160; Mehrfachnennungen waren möglich)*

#### 4.1.2.4 Vorteile der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

Die Personalverantwortlichen von denjenigen 100 Unternehmen, die Personen mit Migrationshintergrund gerade aufgrund ihres Migrationshintergrundes ausgewählt haben, wurden im nächsten Schritt gefragt, warum sie diese Personengruppe bevorzugt haben. 92 Prozent dieser Unternehmen (18% aller befragten Unternehmen) gaben als Begründung die Sprachkenntnisse, 70 Prozent (14% aller befragten Unternehmen) die Landes- und Kulturkenntnisse an (vgl. Abbildung 4.6). 81 Prozent (17% aller befragten) Unternehmen betrachten die Vielfalt ihrer Belegschaft als Zeichen für Internationalität. 58 Prozent der Unternehmen (12% aller befragten Unternehmen) haben Kund/inn/en mit demselben Migrationshintergrund wie die betreffenden Beschäftigten. Jeweils 52 Prozent der Unternehmen (10% aller befragten Unternehmen) gaben an, dass verschiedene Interessengruppen (Kund/inn/en, Banken, staatliche Auftraggeber, potenzielle Beschäftigte) von ihnen erwarten, dass sie Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung praktizieren, oder sie beabsichtigen, neue Kund/inn/en-Kreise mit demselben Migrationshintergrund zu erschließen.

Darüber hinaus wurde angeführt, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund einen Beitrag zur Innovation von Produkten und Prozessen leisten (46%; 9% aller befragten Unternehmen) und dass Vorteile durch spezielle Kontakte dieser Personengruppe (37%; 7% aller Unternehmen) entstehen. Von 35 Prozent der Unternehmen (7% aller befragten Unternehmen) wurde angeführt, dass Erwartungen von Kund/inn/en bestehen, diese Personengruppe zu beschäftigen. Vorteile aufgrund der Zusammenarbeit von Beschäftigten mit demselben Migrationshintergrund wurden von 32 Prozent der Befragten (6% aller befragten Unternehmen)

angeführt. 24 Prozent der Unternehmen (5% aller befragten Unternehmen) gaben als Begründung Vorteile durch eine bestimmte Arbeitsweise an. Eine detaillierte Auflistung dieser Begründungen nach feiner untergliederten Wirtschaftszweigen befindet sich im Anhang in Tabelle A.2.



*Abb. 4.6: Begründungen für die bevorzugte Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund gerade wegen des Migrationshintergrundes; die Prozentangaben beziehen sich auf diejenigen Unternehmen, die Personen gerade wegen deren Migrationshintergrundes beschäftigen (N=100; Mehrfachnennungen waren möglich)*

Diejenigen 240 Unternehmen, die zwar Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, als Begründung aber nicht angeben, dies gerade wegen deren Migrationshintergrundes zu tun, wurden gefragt, inwiefern entsprechende Vorteile für sie zukünftig relevant werden könnten (vgl. Abbildung 4.7).

126 Unternehmen aus dieser Gruppe (53%; 25% aller befragten Unternehmen) sehen die Vorteile der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund in einer besseren Erfüllung der Bedürfnisse von Kund/inn/en mit Migrationshintergrund. Dass die Kund/inn/en mit Migrationshintergrund dies auch erwarten, gaben 19 dieser Unternehmen an (8%; 4% aller befragten Unternehmen). 70 Unternehmen (29%; 14% aller befragten Unternehmen) sehen als Vorteil die Möglich-

keit, zukünftig neue Kund/inn/en-Kreise (z. B. mit demselben Migrationshintergrund) zu erschließen.

101 Unternehmen (42%; 20% aller befragten Unternehmen) sehen in ihren Beschäftigten mit Migrationshintergrund ein Zeichen für die Internationalität ihres Unternehmens. 88 Unternehmen (37%; 18% aller befragten Unternehmen) sehen einen möglichen Vorteil darin, dass damit die Erwartungen bestimmter Interessengruppen (wie Geldgeber, potenzielle Bewerber/innen etc.), die Wert auf Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung legen, erfüllt werden. 63 Unternehmen (26%; 13% aller befragten Unternehmen) können sich vorstellen, dass diese Beschäftigten aufgrund anderer Perspektiven und Arbeitsweisen zur Innovation von Produkten und Prozessen beitragen können und 52 Unternehmen (22%; 11% aller befragten Unternehmen) gaben an, dass es Vorteile für die Zusammenarbeit mit den Beschäftigten mit demselben Migrationshintergrund geben könnte.

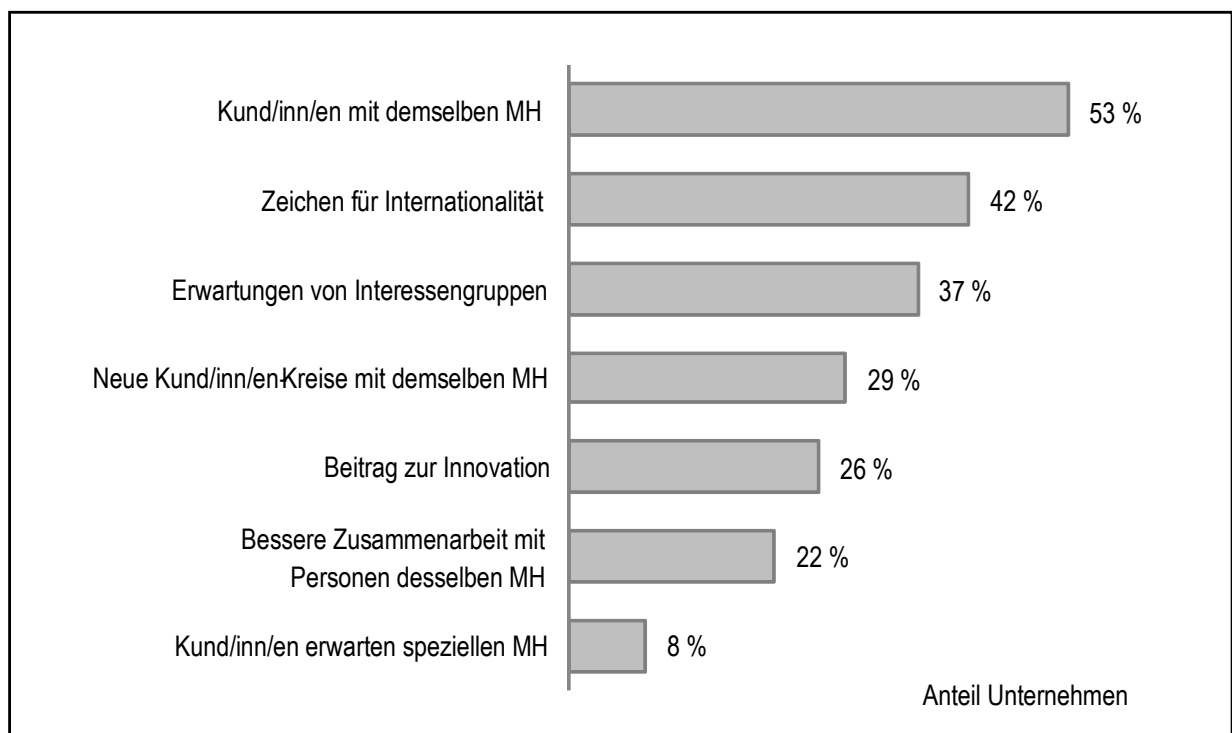


Abb. 4.7: Begründungen für die zukünftige Relevanz der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund; die Prozentangaben beziehen sich auf diejenigen Unternehmen, die Personen mit Migrationshintergrund zwar beschäftigen, dies jedoch mit anderen Aspekten als deren Migrationshintergrund selbst begründen (N=240; Mehrfachnennungen waren möglich)

#### 4.1.2.5 Aktivitäten von Betriebsräten

In 115 Unternehmen (23 % aller befragten Unternehmen) gibt es einen Betriebsrat (oder eine andere gesetzliche Interessenvertretung der Beschäftigten). Dabei sind Betriebsräte deutlich häufiger in größeren Unternehmen zu finden (vgl. Tabelle 4.9). Differenziert nach Wirtschaftszweigen ist der Anteil der Unternehmen mit einem Betriebsrat im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen mit 68 Prozent am höchsten, gefolgt vom Kredit- und Versicherungsgewerbe (44 %). Im Baugewerbe sowie im Handel gibt es mit 9 Prozent bzw. 12 Prozent die wenigsten Betriebsräte.

Auf die Frage, ob sich ihr Betriebsrat aktiv für die Belange der Beschäftigten mit Migrationshintergrund einsetzt, antworteten 50 Unternehmen (43 % der Unternehmen mit einem Betriebsrat; 10 % aller befragten Unternehmen) mit „ja“. In 36 Unternehmen (31 % der Unternehmen mit einem Betriebsrat; 7 % aller Unternehmen) sind Personen mit Migrationshintergrund auch Mitglieder des Betriebsrats.

Unternehmensgröße	Betriebsrat		
	Betriebsrat vorhanden	Einsatz für Belange von Beschäftigten mit MH	Betriebsratsmitglieder mit MH vorhanden
Groß (>200 Beschäftigte)	57 (79 %)	31 (43 %)	26 (36 %)
Mittel (51–200 Beschäftigte)	28 (36 %)	11 (14 %)	7 (9 %)
Klein (5–50 Beschäftigte)	30 (9 %)	8 (2 %)	3 (1 %)
Gesamt	115 (23 %)	50 (10 %)	36 (7 %)

Tab. 4.9: Existenz und Aktivitäten von Betriebsräten nach Unternehmensgröße; die Prozentangaben beziehen sich auf die jeweilige Unternehmensgröße (N=500)

#### 4.1.2.6 Betriebliche Maßnahmen, die auf die Integration von Personen mit Migrationshintergrund zielen

Abbildung 4.8 enthält einen Überblick über Maßnahmen, die in den befragten Unternehmen durchgeführt werden. So gaben 419 (84 %) der befragten Unternehmen an, dass in ihrer Unternehmensphilosophie oder in ihren Führungsgrundsätzen Punkte wie Chancengleichheit oder Respekt gegenüber allen Beschäftigten verankert sind. In 18 Prozent (89) der Unternehmen gibt es eine Betriebsvereinbarung zu Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung. 18 Prozent haben von der „Charta der Vielfalt“ gehört, keines der befragten Unternehmen zählt allerdings zu deren Unterzeichnern. In 69 (14 %) der befragten Unternehmen gibt es eine/n Beauftragte/n für Chancengleichheit, einen entsprechenden Arbeitskreis oder

Ähnliches. 47 Unternehmen (9%) werben gezielt Personen mit Migrationshintergrund an.

Ganz unten auf der Verbreitungsskala von Maßnahmen liegen Diversity-Management-Programme, die in 20 Unternehmen (4% der Grundgesamtheit) implementiert sind. Detaillierte Informationen über die Verbreitung einzelner Maßnahmen in feiner untergliederten Wirtschaftszweigen befinden sich im Anhang in Tabelle A.3.

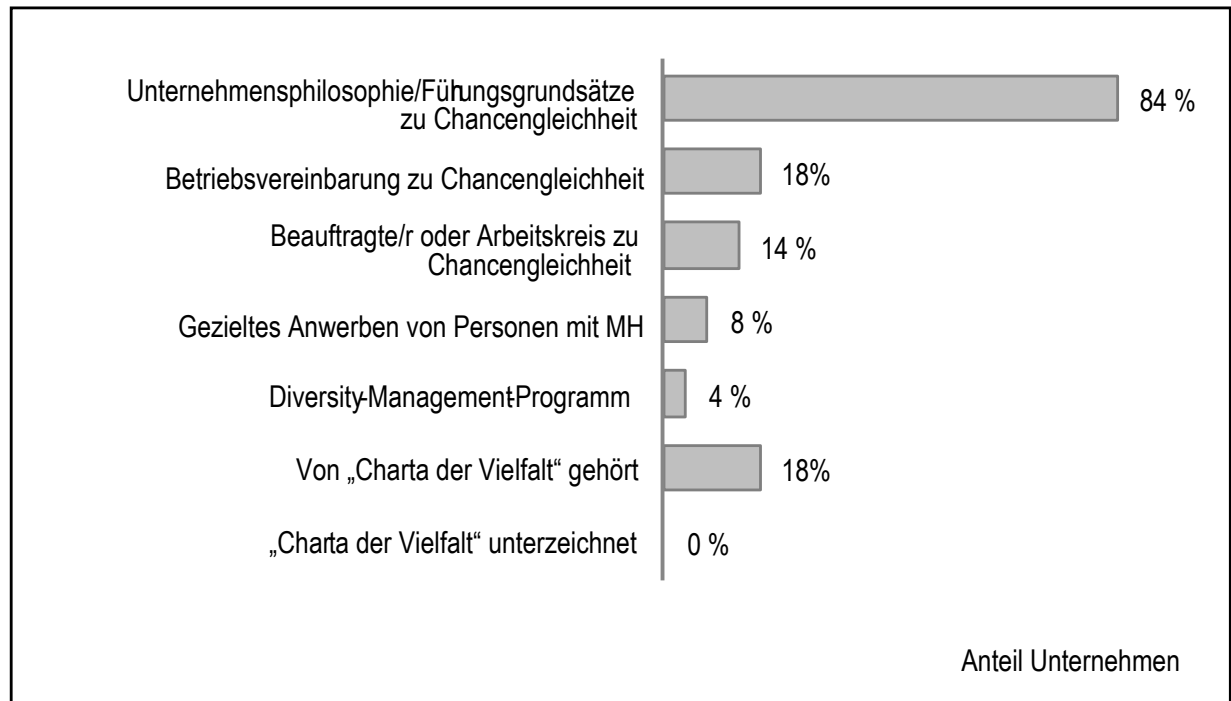


Abb. 4.8: Betriebliche Maßnahmen, die auf die Integration von Personen mit Migrationshintergrund zielen (N=500; Mehrfachnennungen waren möglich)

#### 4.1.3 Zusammenfassung

Von den 500 befragten Unternehmen beschäftigen gut zwei Drittel (340 Unternehmen, 68%) Personen mit Migrationshintergrund. Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den befragten Berliner Unternehmen liegt durchschnittlich bei 12 Prozent. Personen mit Migrationshintergrund sind unterproportional im Management (9%) und auf Ausbildungsplätzen (7%) vertreten. Diese Ergebnisse zeigen, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund tendenziell einen erschweren Zugang zu Ausbildungsberufen haben, was in der Literatur häufig mit schlechteren schulischen Leistungen von Personen mit Migrationshintergrund begründet wird. Überdurchschnittlich häufig sind Personen mit Migrationshintergrund in anderen qualifizierten Tätigkeiten (21%) sowie in einfachen Tätigkeiten (19%) beschäftigt.

Jedes fünfte der befragten Unternehmen (100 Unternehmen, 20%) gibt an, Personen mit Migrationshintergrund gerade wegen ihres Migrationshintergrundes zu beschäftigen. Dies entspricht einem Drittel derjenigen 340 Unternehmen, die überhaupt Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen. Die Vorteile der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund werden am häufigsten in den Sprachkenntnissen gesehen. Des Weiteren sind die Vielfalt der Belegschaft als Zeichen für die Internationalität des Unternehmens sowie die Landes- und Kulturkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund von großer Bedeutung.

Ein Drittel der befragten Unternehmen (160 Unternehmen, 32%) beschäftigt überhaupt keine Personen mit Migrationshintergrund. Als Begründungen für die Nicht-Beschäftigung wird von fast allen diesen Unternehmen (93%) angeführt, dass sich dies „einfach nicht ergeben“ hat. Von knapp der Hälfte dieser Unternehmen (48%) wird die Nicht-Beschäftigung damit begründet, dass im Unternehmen auf Homogenität gesetzt wird. Bei diesen 77 Unternehmen ist zu vermuten, dass Vielfalt nicht als vorteilhaft für das Unternehmen eingeschätzt wird und Personen mit Migrationshintergrund mehr oder weniger bewusst nicht eingestellt werden.

In einem Viertel der befragten Unternehmen (115 Unternehmen, 23%) gibt es einen Betriebsrat oder eine andere gesetzliche Interessenvertretung der Beschäftigten. In 43 Prozent dieser Unternehmen setzt sich der Betriebsrat aktiv für die Belange der Beschäftigten mit Migrationshintergrund ein, in 31 Prozent dieser Unternehmen sind Personen mit Migrationshintergrund selbst Mitglieder des Betriebsrats.

Die Befragungsergebnisse hinsichtlich chancengleichheits- und diversityorientierter Aktivitäten zeigen eine häufige Verankerung von Aspekten wie Chancengleichheit oder Respekt in der Unternehmensphilosophie oder in den Führungsgrundsätzen, dies geben 84 Prozent der befragten Unternehmen an. Deutlich weniger verbreitet sind u. a. Betriebsvereinbarungen zu Chancengleichheit und Antidiskriminierung (18%) oder Beauftragte für Chancengleichheit bzw. ein entsprechender Arbeitskreis (14%).

## 4.2 Qualitativer Zugang

### 4.2.1 Untersuchungsdesign

Ziel des qualitativen Zugangs war es, vertiefte Erkenntnisse zu den Personalstrukturen und Personalpraktiken sowie zum Zusammenhang zwischen Strukturen und Praktiken zu gewinnen. Insbesondere durch Informationen zur konkreten Ausge-

gestaltung der Personalpraktiken, wie z. B. der Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalbeurteilung, konnten damit die Ergebnisse des quantitativen Zugangs bereichert werden.

In ausgewählten Unternehmen verschiedener Branchen wurden leitfadengestützte Tiefen-Interviews mit verschiedenen Personengruppen geführt. Die Ergebnisse wurden zu Fallstudien verdichtet. Kriterien für die Auswahl der Unternehmen waren zum einen die Repräsentativität für die Berliner Wirtschaft – insbesondere in Hinblick auf die Branche und die Unternehmensgröße – und zum anderen die Merkmale, denen in Zusammenhang mit der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund besondere Bedeutung zukommt: eine internationale Tätigkeit sowie die Erstellung von Dienstleistungen, für die eine Interaktion mit Kund/inn/en notwendig ist. Bisherige Studien setzen sich schwerpunktmäßig mit Produktions-Unternehmen auseinander, wenig untersucht ist hingegen der Dienstleistungssektor. Dieser ist jedoch aus Forschungssicht aufgrund der hohen Bedeutung der Interaktion mit Kund/inn/en interessant. Aufgrund der Bedeutung der Kommunikation mit den Kund/inn/en stellte sich die Frage, ob dafür auch bzw. gerade gezielt Personen mit Migrationshintergrund eingesetzt werden.

Sechs Unternehmen mit Sitz in bzw. nahe Berlin wurden durch persönliche Kontakte sowie Empfehlungen für die Studie gewonnen: ein Krankenhaus, eine Bank, ein Internet-Unternehmen, ein Medien-Unternehmen, ein Produktions-Unternehmen und ein Transport-Unternehmen. Das Krankenhaus und die Bank wurden ausgewählt, weil dort jeweils eine (möglicherweise sehr) kultursensible Dienstleistung erbracht wird. Die Einbeziehung eines Medien-Unternehmens erschien wichtig, um zu erforschen, inwiefern die Personen mit Migrationshintergrund an der Gestaltung der öffentlichen Meinung und Diskussion teilhaben bzw. dafür gezielt eingesetzt werden. Das Internet-Unternehmen wurde aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung dieser relativ jungen Branche ausgewählt. Zudem handelt es sich um die deutsche Niederlassung eines multinationalen Unternehmens mit Stammsitz im Ausland. Auch in dieser Hinsicht stellt das Unternehmen eine Bereicherung der Stichprobe dar. Das Transport-Unternehmen wiederum ist ein deutsches Groß-Unternehmen mit Internationalisierungsstrategie. Neben diesen fünf Dienstleistungs-Unternehmen wurde schließlich ein Produktions-Unternehmen ausgewählt, damit auch dieser Wirtschaftszweig vertreten ist. Während in diesem Produktions-Unternehmen sämtliche Bereiche betrachtet wurden, konzentrierten sich die Interviews in den fünf übrigen Unternehmen jeweils auf bestimmte Bereiche. Und zwar wurden insbesondere solche Unternehmensbereiche betrachtet, in denen



die meisten bzw. insgesamt ein auffällig hoher Anteil von Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt waren. Welche Bereiche dies sind, ist in Tabelle 4.10 wiedergegeben.

<b>Unternehmen</b>	<b>Untersuchte Unternehmensbereiche</b>
Krankenhaus	Pflege
Bank	Kund/inn/en-Beratung
Internet-Unternehmen	Kund/inn/en-Service; Personalwesen
Medien-Unternehmen	Redaktionen
Transport-Unternehmen	Verwaltung
Produktions-Unternehmen	Gesamtes Unternehmen

*Tab. 4.10: Übersicht über die in den Fallstudien-Unternehmen untersuchten Bereiche*

In den sechs Unternehmen wurden Tiefen-Interviews mit verschiedenen Personen geführt: mit einem Mitglied der Geschäftsführung bzw. einer oder einem Personalverantwortlichen, mit Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund sowie (soweit vorhanden und verfügbar) mit einem Mitglied der Arbeitnehmer/innen-Vertretung. Die verwendeten Interview-Leitfäden basieren im Wesentlichen auf dem für den quantitativen Zugang verwendeten Fragebogen; ergänzt wurde dieser insbesondere um Fragen zu einzelnen Personalpraktiken und zur Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Die Leitfäden wurden an die zu befragende Personengruppe angepasst: Den Mitgliedern der Geschäftsführung bzw. Personalverantwortlichen wurden Fragen zu allgemeinen Unternehmensdaten, Personalstrukturen, Personalpraktiken, zur strukturellen und sozialen Integration der Personen mit Migrationshintergrund und zu integrationsfördernden Maßnahmen gestellt. Die Personen mit Migrationshintergrund wurden gefragt, welche Qualifikationen sie aufgrund ihres Migrationshintergrundes haben, in welchem Maße sie diese im Unternehmen einsetzen (könnten) und wie sie Personalpraktiken sowie integrationsfördernde Maßnahmen einschätzen. Die Interviews mit Mitgliedern der Arbeitnehmer/innen-Vertretung sollten weitere Einblicke in die Belange der Belegschaft mit Migrationshintergrund geben. Die Befragung der Personen ohne Migrationshintergrund diente der Validierung der Aussagen der übrigen Befragten. In Tabelle 4.11 sind die Themenfelder der Interviewleitfäden zusammenfassend dargestellt.

Insgesamt wurden im Zeitraum von Februar bis April 2008 40 Tiefen-Interviews geführt. Die Zahl der Interviews lag zwischen vier und neun Interviews in einem Unternehmen. Die Interviews dauerten im Durchschnitt eine Stunde (zwischen 40 und 90 Minuten). Die Gespräche fanden meist in den Räumlichkeiten des

jeweiligen Unternehmens statt. Alle Interviews wurden mit Zustimmung der Interviewten auf einem Datenträger aufgezeichnet. Zur Auswertung wurde das Tonmaterial gespeichert und auszugsweise transkribiert. Das Textmaterial wurde sodann in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003) ausgewertet. Als Kategorienschema dienten die in Tabelle 4.11 wiedergegebenen Themenfelder. Die darauf basierenden Unternehmens-Fallstudien werden im folgenden Abschnitt wiedergegeben.

---

### **Allgemeine Unternehmensdaten**

*Personalverantwortliche:* Branche; Wichtigste Produkte; Wettbewerbsstrategie, Markt; Anzahl Mitarbeiter/innen gesamt und pro Bereich; Rechtsform; Unterzeichner „Charta der Vielfalt“

### **Personalstruktur**

*Personalverantwortliche:* Anzahl, Positionen und Aufgabenfelder von Beschäftigten mit MH

*Personen mit/ohne MH:* Tätigkeitsart und -bereich; MH ja/nein; Bildungsabschluss/Qualifikation

*Betriebsrat:* Zusammensetzung des Betriebsrats nach Geschlecht, Alter, MH

### **Begründungen für die (Nicht-)Beschäftigung von Personen mit MH**

*Personalverantwortliche:* Begründungen wie in Tabelle 4.1

*Personen mit/ohne MH:* (Potenzielle) Bedeutung des MH für die Tätigkeit; Sprach- und/oder Kulturkenntnisse, besondere Arbeits- bzw. Problemlösungsweise; Bereiche und Tätigkeiten, in denen MH evtl. von Nachteil; Begründungen dafür

### **Personalpraktiken**

#### **a) Personalgewinnung**

*Personalverantwortliche:* Wege und Verfahren der Personalgewinnung; Anzahl der Bewerbungen von Personen mit MH für verschiedene Tätigkeiten, um Ausbildungsplätze; Anteil geeigneter Bewerber/innen mit MH

*Personen mit/ohne MH:* Wie von Stelle erfahren; durch gezielte Anwerbung gewonnen

#### **b) Personalauswahl**

*Personalverantwortliche:* Vorhandensein eines Anforderungsprofils; Auswahlmethoden

*Personen mit/ohne MH:* Ablauf des Auswahlprozesses

#### **c) Personalentwicklung**

*Personalverantwortliche:* Betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen; Beteiligung von Beschäftigten mit MH; positive Beispiele interner Karriereverläufe von Beschäftigten mit MH; Vorhandensein Karriereplanung

*Personen mit/ohne MH:* Persönliche Entwicklung im Unternehmen; Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen; Zukunftsaussichten; Barrieren

#### **d) Personalbeurteilung**

*Personalverantwortliche:* Vorhandensein einer systematischen Beurteilung für Leistung und Potenzial; Häufigkeit, Inhalte und Ziele der Mitarbeiter/innen-Beurteilung; Unterschiede in Beurteilungsergebnissen nach MH

#### **e) Entgelt**

*Personalverantwortliche:* Zusammensetzung des Entgelts, Unterschiede zwischen Personen mit und ohne MH

#### **f) Personalabbau/Fluktuation**

*Personalverantwortliche:* Besonderheiten/Unterschiede bzgl. Beschäftigter mit MH

#### **g) Übergreifend**

*Personen mit/ohne MH:* Erfahrungen mit Anders-Behandlung aufgrund MH, Geschlecht oder Alter; Unterstützung durch Betriebsrat

*Betriebsrat:* Besondere Anliegen von Personen mit MH

---

---

### **Integration der Personen mit MH und Maßnahmen**

#### **a) Integration in die Arbeitsabläufe/soziale Integration von Personen mit MH**

*Personalverantwortliche:* Ausmaß der Integration; Einarbeitungsprogramme; Betriebsfeiern

*Personen mit/ohne MH:* Ausmaß der Integration; Zusammenarbeit in Projekten oder im Team; Freundschaften; außerbetriebliche Treffen

*Betriebsrat:* Ausmaß der Integration

#### **b) Leitbilder und Führungsgrundsätze**

*Personalverantwortliche:* Welche, insb. zu Chancengleichheit, Respekt o. ä.; wessen Initiative; wie verankert, z. B. Betriebsvereinbarung, Diversity-Programm; Verantwortlichkeit für Chancengleichheit, z. B. Diversity-Beauftragte/r

*Personen mit/ohne MH:* Wahrnehmung und Bedeutsamkeit der Leitbilder und Grundsätze

*Betriebsrat:* Mitwirken an Entwicklung von Leitbildern und Konzepten und Grundsätzen; ggf. Probleme bei der Umsetzung

#### **c) Weitere Maßnahmen zur Förderung der Integration von Personen mit MH**

*Personalverantwortliche:* Unternehmenskommunikation (Intranet, Mitarbeiter/innen-Zeitung); Sprachen; Berücksichtigung kulturbedingter Essgewohnheiten; Rücksichtnahme bei der Arbeitszeit- und Urlaubsplanung; Förderprogramme für Frauen mit MH; Mentoring- und Traineeprogramme (Bedeutung für Personen mit MH); Arbeits- bzw. Fokusgruppen; spezielle Diversity-Trainings (Zielgruppen, Erfahrungen); geplante Maßnahmen

*Personen mit/ohne MH:* Beurteilung bereits durchgeführter Maßnahmen; Veränderung von bereits durchgeführten Maßnahmen und neue Maßnahmen gewünscht

*Betriebsrat:* Betriebsvereinbarungen zu Chancengleichheit/Integration; weitere Maßnahmen; Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung; Handlungsbedarf

---

*Tab. 4.11: Themenfelder des Interview-Leitfadens für die Tiefen-Interviews*

## 4.2.2 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse des qualitativen Zugangs in Form einzelner Unternehmens-Fallstudien dargestellt. Jede Fallstudie beginnt mit der kurzen Nennung relevanter Unternehmensdaten und des Untersuchungsdesigns (betrachteter Bereich, Anzahl der Interviews). Es folgen Informationen zur Personalstruktur mit einem Schwerpunkt auf den Beschäftigten mit Migrationshintergrund sowie die von den Interviewpartner/inne/n genannten Begründungen für die Beschäftigung der Personen mit Migrationshintergrund. Als Nächstes wird auf Personalpraktiken in den Bereichen Personalgewinnung, -auswahl, -entwicklung, -beurteilung, Entgelt, Personalabbau und Fluktuation eingegangen. Im letzten Schritt werden die Integration von Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen sowie im Unternehmen durchgeführte Maßnahmen, die auf die Integration von Personen mit Migrationshintergrund zielen, geschildert.

### 4.2.2.1 Das Krankenhaus

#### Unternehmensdaten

Hauptgeschäftsbereich	Gesundheits- und medizinische Dienstleistungen ( <i>Standort I:</i> Berlin; <i>Standort II:</i> Berliner Umland)
Markt	<i>Standort I:</i> primär Berlin und Brandenburg, teilweise internationale Patient/inn/en <i>Standort II:</i> primär Brandenburg
Wettbewerbsstrategie	Nischenstrategie <i>Standort I:</i> Spezialklinik Rheumatologie und Zentrum für Naturheilkunde <i>Standort II:</i> Spezialherzklinik neben Regelversorgung
Kund/inn/en	Privat- und Kassenpatient/inn/en <i>Standort I:</i> kulturell vielfältige Patient/inn/en, v. a. türkischer und arabischer MH <i>Standort II:</i> vorwiegend Brandenburger/innen, z. T. Spätaussiedler/innen
Geschichte und Besonderheiten	<i>Standort I:</i> Die Teilnahme am EU-Pilotprojekt „Migrant-Friendly Hospitals“ (2002-2004) verstärkte die Wahrnehmung der Ressourcen von Beschäftigten mit MH: „Ein Stück weit hat sich da auch ein Schatzkästchen geöffnet.“ Im Rahmen des Projektes wurden Leitlinien und Maßnahmen für die Optimierung der Beratung, Behandlung und Pflege von Migrant/inn/en entwickelt <i>Standort II:</i> Teilnahme am WHO-Pilotprojekt „Health Promoting Hospitals (HPH)/EFQM/Balanced-Scorecard (BSC)“

#### Untersuchungsdesign

Betrachteter Bereich	Pflegedienst (an 2 Unternehmensstandorten)
Interviews	<i>Standort I:</i> 6; davon: Pflegedienstleiter ohne MH Qualitätsmanagementbeauftragte ohne MH ein Krankenpfleger und eine Krankenpflegerin mit MH ein Krankenpfleger ohne MH (Mitglied der Mitarbeiter/innen-Vertretung) eine Krankenpflegerin ohne MH <i>Standort II:</i> 2; davon: eine Krankenpflegerin mit MH eine Angestellte ohne MH

#### Personalstruktur

Anzahl Beschäftigte	<i>Standort I:</i> 226, im Pflegedienst 110 <i>Standort II:</i> 530, im Pflegedienst ca. 300
Durchschnittsalter	<i>Standort I:</i> Im Pflegedienst 43 Jahre (zwischen 21 und 60 Jahren) <i>Standort II:</i> Daten nicht verfügbar

Frauenanteil	<p><i>Standort I:</i> Im Pflegedienst 86 % (bei Beschäftigten mit MH 88 %)</p> <p><i>Standort II:</i> Daten nicht verfügbar</p>
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	<p><i>Standort I:</i> Anteil insgesamt 14%; im Pflegedienst 16%; polnischer, afrikanischer, griechischer, balkanischer, arabischer, asiatischer MH. Personen mit MH sind in allen Abteilungen auf allen Hierarchiestufen vertreten. Der in den 1970er Jahren herrschende Mangel an Pflegepersonal hat damals zur Öffnung für andere Kulturkreise beigetragen. Viele der in dieser Zeit eingestellten Pflegekräfte mit MH sind noch im Krankenhaus beschäftigt.</p> <p><i>Standort II:</i> Im Pflegedienst ca. 1%, 1 von 7 Auszubildenden mit afrikanischem MH; im ärztlichen Dienst ca. 33%; mehr als die Hälfte russischer MH, auch türkischer, arabischer, indonesischer, moldawischer MH. Keine Personen mit MH in Verwaltung und Technik.</p>

### **Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund**

Qualifikationen mit Migrationshintergrund verbunden	<p><i>Standort I:</i> Sprach- und Kulturkenntnisse. Das Ziel des Krankenhauses ist, alle Patient/inn/en unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund gleich gut und qualitativ hochwertig zu beraten und zu versorgen; daher wurde die Geschäftsführung auf die Sprach- und Kulturkompetenzen der Mitarbeiter/innen aufmerksam. Krankenpfleger/innen mit MH werden als „Menschen mit einer zusätzlichen Kompetenz“ betrachtet, wenn sie ihre Sprach- und Kulturkenntnisse in die Pflege, insbesondere in die Diagnosevermittlung und Weiterbehandlung, einbringen. Vielfältige Beispiele zeigen, dass sich Pflegekräfte mit MH besser in Patient/inn/en mit dem gleichen kulturellen Hintergrund einfühlen und die Kolleg/inn/en ohne MH davon lernen können. So erzählt ein Pfleger ohne MH von seiner türkischen Kollegin: „Fantastisch, keiner von uns spricht türkisch auf Station. Ja, wir haben nun viele türkische Patienten und das ist schon eine enorme Arbeitserleichterung. Das macht Spaß, sie versteht dann auch bestimmte Vorgänge, wenn es um familiäre Aspekte usw. geht, die ja auch unseren Arbeitsalltag ein bisschen beeinflussen können. Da ist sie schon jemand, der einen gewissen Puffer darstellt und die ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringt.“ Mitarbeiter/innen mit MH stehen zudem den Kolleg/inn/en ohne MH bei Problemen mit der Behandlung unterstützend zur Seite; denn dies liegt zuweilen an einem anderen, kulturell bedingten Krankheitsverständnis. Einige Mitarbeiter/innen mit MH kennen zudem grundlegende Konflikte zwischen Patient/inn/en verschiedener nationaler Herkunft oder ethnischer Zugehörigkeit und berücksichtigen diese bei der Zimmerbelegung. Alle Mitarbeiter/innen schätzen es, dass sie in der Interaktion im Arbeitsalltag immer wieder neu dazulernen können. Die Patient/inn/en beurteilen die Betreuung in der eigenen Muttersprache als sehr positiv.</p> <p>Andere Perspektiven und Arbeitsweisen. Die Vielfalt der Belegschaft wird vor allem von dem interviewten Pflegepersonal ohne MH als produktiv für den Arbeitsprozess wahrgenommen.</p> <p><i>Standort II:</i> Sprach- und Kulturkenntnisse. Eine Krankenpflegerin mit russischem MH wird teilweise bei Kommunikationsschwierigkeiten mit russischen Patient/inn/en während der Behandlung hinzugezogen. Sie kann außerdem die Haltung zum Kranksein von russischen Patient/inn/en besser verstehen und darauf eingehen.</p>
---	---

Qualifikationen nicht mit Migrationshintergrund verbunden

Fachliche Qualifikationen und Beherrschung der deutschen Sprache sind notwendige Einstellungsvoraussetzungen für alle Beschäftigten.

Migrationshintergrund selbst

*Standort I:* Kulturelle Vielfalt als Signal. Die kulturelle Vielfalt des Krankenhauses wird sowohl nach außen als auch nach innen als ein Wert kommuniziert. Aus Sicht einer Interviewpartnerin wird die interkulturelle Öffnung seitens der Politik, der Krankenkassen und Patient/inn/en-Vertretungen als wichtig erachtet, sie bringe aber keine besonderen Effekte bzw. Vorteile hinsichtlich der Beziehungen zu diesen Akteursgruppen mit sich.  
*Standort II:* Nicht relevant.

### Personalpraktiken

Personalgewinnung

*Standort I:* Eine aktive Personalgewinnung wird nicht betrieben. Die Zahl der Initiativbewerbungen ist so hoch, dass Stellenausschreibungen nicht notwendig sind. Bewerbungen werden zudem über Empfehlungen von Mitarbeiter/inne/n und das Arbeitsamt eingereicht. Laut Aussage des Pflegedienstleiters ist der Anteil der Bewerbungen von Personen mit MH relativ gering (ca. 5%); eingestellt wird ein höherer Anteil an Personen mit MH. Eine gezielte Strategie zur Gewinnung von Mitarbeiter/inne/n mit einem bestimmten MH, z. B. zur Erschließung neuer Kund/inn/en-Kreise, wird ebenso nicht verfolgt.  
*Standort II:* Keine gezielte Suche nach Personal mit MH.

Personalauswahl

*Standort I:* Der Auswahlprozess erfolgt über eine schriftliche Bewerbung und ein Vorstellungsgespräch. Es gibt kein schriftlich fixiertes Anforderungsprofil für zu besetzende Stellen. Im Vordergrund stehen die fachliche Eignung sowie die Passung zum jeweiligen Team. Die Beherrschung der deutschen Sprache ist eine Grundvoraussetzung. Fragen zu Sprach- und Kulturkenntnissen sind Teil des Vorstellungsgesprächs. Der MH einer Bewerberin/eines Bewerbers wird als zusätzliche Kompetenz angesehen und kann bei gleicher Qualifikation ein Vorteil sein. Es wird jedoch nicht nach einem bestimmten MH gesucht. Besonders willkommen sind Bewerbungen von Männern, die allgemein im Pflegedienst unterrepräsentiert sind. Im Pflegealltag werden für bestimmte Pflegeaufgaben und bei Patient/inn/en-Gruppen (nach Alter und Geschlecht) männliche bzw. weibliche Pflegekräfte als wünschenswert erachtet. Die Kirchen- bzw. Glaubenszugehörigkeit spielt im Auswahlprozess keine Rolle (sogenannte ACK-Klausel).

Die am Auswahlprozess Beteiligten wurden dafür bisher nicht geschult. Die Durchführung von Schulungen ist aber bereits als ein erklärtes Ziel in der Balanced-Scorecard fixiert. Je nach Bereich – ärztlicher Dienst, Pflegedienst, Verwaltung – sind die betreffenden Führungskräfte, z. B. Pflegedienstleitung an den Personalauswahlgesprächen beteiligt.

*Standort II:* Die fachliche Qualifikation und deutsche Sprachkenntnisse stellen das primäre Auswahlkriterium dar. Darüber hinaus wird auf die Persönlichkeit geachtet („wie ist der Mensch an sich“).

Personalentwicklung

*Standort I:* Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen. Dafür ist primär die Stationsleitung verantwortlich. Zusätzlich wird eine Person aus dem Team

benannt, die sich intensiver um die Einarbeitung neuer Kolleg/inn/en kümmert.

*Weiterbildung.* Vielfältige Angebote seitens des Krankenhauses, davon keine speziell für Personen mit MH. Dies wird auch nicht als sinnvoll erachtet. Die Beteiligung von Beschäftigten aus dem Pflege- und therapeutischen Dienst wird als sehr gut, aus dem ärztlichen Dienst weniger gut beurteilt. Es gab bislang keine Unterschiede hinsichtlich der Beteiligung von Personen mit und ohne MH. Die Interviewpartner/innen mit MH haben bereits an mehreren Fortbildungen teilgenommen, um sich in einem Bereich zu spezialisieren oder auf dem aktuellen Wissensstand zu bleiben. Vor dem Hintergrund der interkulturellen Öffnung des Krankenhauses sollen in zukünftigen Fort- und Weiterbildungen zum Thema Gesundheitsförderung verstärkt kulturelle Aspekte berücksichtigt werden.

Vor Kurzem wurde mit der Konzeption von Karriereentwicklungsprogrammen begonnen. Die Umsetzung ist in den nächsten Jahren vorgesehen.

*Standort II:* Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen. Sie erfolgt im Pflegebereich stationsbezogen. Zusätzlich gibt es zweimal jährlich einen Einführungstag für neue Mitarbeiter/innen, bei dem das Haus, seine Strategien und Werte von der Geschäftsleitung vorgestellt werden.

*Weiterbildung.* Das Angebot an internen Fort- und Weiterbildungen wird als sehr umfangreich bewertet. Die Beteiligung von Mitarbeiter/inne/n, unabhängig vom MH, wird von den Interviewpartner/inne/n vor allem im Pflegebereich als sehr gut beurteilt.

An *beiden Standorten* sagen alle Interviewpartner/innen, dass in Hinblick auf die berufliche Entwicklung Chancengleichheit besteht.

#### Personalbeurteilung

*Standort I:* Bislang keine gezielte Personalbeurteilung. Jährlich finden Mitarbeiter/innen-Orientierungsgespräche statt. Sie dienen nicht der Beurteilung, sondern als Orientierungs- und Führungsinstrument. Die Gespräche werden von den jeweiligen Vorgesetzten, die dafür geschult wurden, anhand eines Leitfadens mit Fragen u. a. zur Arbeitszufriedenheit, Zusammenarbeit im Team und Unterstützungswünschen für persönliche Zielsetzungen, geführt. Solche Einzelgespräche seien hilfreich, um die einzelnen Mitarbeiter/innen ganzheitlicher wahrzunehmen. Vor allem die Kolleg/inn/en mit MH werden teilweise als eher zurückhaltend wahrgenommen. Zusätzlich erfolgen Zielvereinbarungsgespräche zwischen der Pflegedienstleitung und den einzelnen Stationsleitungen. Diese enthalten je nach der Situation auf der Station organisatorische und personelle Themen. Für die Zukunft ist die Durchführung regelmäßiger Personalbeurteilungen geplant.

#### Entgelt

*Beide Standorte:* Entgeltunterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne MH werden nicht wahrgenommen. Für alle Beschäftigten wird das Entgelt einheitlich nach den Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes (AVR) bemessen. Das bisherige Tarifwerk sieht keine leistungsbezogenen Komponenten vor. Für die Zukunft wird eine Abweichung angestrebt, um Mitarbeiter/innen, die Zusatzaufgaben übernehmen, honorieren zu können.

Personalabbau und  
Fluktuation

*Standort I:* Vor einigen Jahren wurden, wie in anderen Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen auch, der Reinigungsdienst und die Küche aus wirtschaftlichen Gründen ausgelagert. Dort waren sehr viele niedrig qualifizierte Personen mit MH beschäftigt.

Die Fluktuation wird als vergleichsweise gering eingeschätzt. Im ärztlichen Dienst ist sie am höchsten; es ist jedoch auch üblich, nach der Facharzt-ausbildung die Einrichtung zu wechseln. Die geringe Fluktuation im Pflegebereich wird auf das gute Arbeitsklima im Krankenhaus zurückgeführt. In der Verwaltung gibt es praktisch keine Fluktuation bis auf Kündigungen aufgrund von Familiengründung und Ortswechsel.

*Standort II:* Die Fluktuation ist in der Einrichtung relativ gering. Sie ist etwas höher im ärztlichen Dienst und in den stark beanspruchenden pflegerischen Bereichen, wie der Intensivstation. Fluktuation wird hier vorwiegend durch Wohnsitzwechsel und das höhere Lohnniveau in Berlin verursacht.

Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne MH werden *an beiden Standorten* nicht wahrgenommen.

**Integration von Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen**Einbindung in  
Arbeitsabläufe

*Standort I:* Die Integration von Beschäftigten mit MH in die Organisationsstrukturen und Informationsflüsse wird von allen Interviewpartner/inne/n als sehr gut eingeschätzt. Die Zusammenarbeit von Personen mit und ohne MH sei mittlerweile eine Selbstverständlichkeit, so die Qualitätsmanagementbeauftragte. Von einer „Bereicherung“ spricht der Pflegedienstleiter mit Blick auf das positive Miteinander auf den Stationen und die wenigen Konflikte in Teams mit Personen mit MH. Eine befragte Person betont das Engagement der Personen mit MH in Arbeitsgruppen.

Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/inne/n mit gleichem MH wird von der Pflegedienstleitung als eine Nuance besser als zwischen Mitarbeiter/inne/n mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen eingeschätzt. Die Interviewpartner/innen mit MH nehmen selbst aber keine Unterschiede wahr.

*Standort II:* Die Interviewpartnerin mit MH sieht keine Unterschiede bei der Einbindung in Arbeitsabläufe.

## Soziale Integration

*Standort I:* Die soziale Integration wird von allen Interviewpartner/inne/n als sehr gut bezeichnet. Alle Mitarbeiter/innen werden zu Festen des Hauses eingeladen und nehmen zahlreich und gern daran teil. Im Alltag wird die soziale Integration vor allem durch das gemeinsame Frühstück und Mittagessen der Pflegekräfte in der jeweiligen Schicht ermöglicht und gefördert. Die Befragten mit MH erleben auf ihren Stationen im Alltag Respekt, Offenheit und Toleranz.

*Standort II:* Das soziale Miteinander wird als angenehm erlebt. Die Befragte mit MH unternimmt mit einigen Kolleg/inn/en außerhalb der Arbeitszeit gemeinsame Aktivitäten. Bei Betriebsfeiern bleiben Mitglieder der einzelnen Abteilungen eher unter sich.

Stellt der MH zum einen ein Potenzial zur erfolgreichen Behandlung von Patient/inn/en gleicher oder ähnlicher kultureller Herkunft dar, kann er zum anderen auch Diskriminierungen vonseiten der Patient/inn/en hervorrufen, wenn diese die Behandlung von Personen mit bestimmten



Hintergründen bzw. bestimmten äußeren Merkmalen ablehnen. In solchen Fällen sei es besonders wichtig, dass die betroffene Person um den Rückhalt der Kolleg/inn/en weiß, so eine Interviewpartnerin ohne MH. Dieses offen zu thematisieren ist umso wichtiger, da die Mitarbeiter/innen mit MH dies nicht immer selbst ansprechen.

#### Personalkonzept und Leitbild

*Beide Standorte:* Leitbild. Für alle Einrichtungen wurden im Jahr 2003 18 Werte als Orientierungspunkte für das gemeinsame Unternehmenshandeln formuliert. Davon betreffen einige Werte den Umgang mit Patient/inn/en und Mitarbeiter/inne/n. Zwei Werte nehmen explizit Bezug auf kulturelle Vielfalt: Anerkennung der Unterschiedlichkeit und Respektieren der Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten in Glaubensfragen. Diese Werte werden nach innen und außen kommuniziert, in den Bewerbungsgesprächen angesprochen und in Konfliktsituationen herangezogen.

Alle zwei Jahre wird eine Mitarbeiter/innen-Befragung durchgeführt, in der es auch darum geht, ob die Werte Zustimmung erfahren und ob sie gelebt werden. Die bisherigen Befragungsergebnisse zeigen eine relativ stabile Zustimmung zu den Werten, allerdings werden sie an den verschiedenen Standorten unterschiedlich stark gelebt.

#### Maßnahmen zur Förderung der Integration

*Standort I:* Es gibt keine speziellen Integrationsmaßnahmen für Personen mit MH. Die interviewten Personen mit MH fühlen sich sehr gut integriert und sehen keine Notwendigkeit für spezielle Maßnahmen.

Anders die Interviewten, die sich mit dem Thema der interkulturellen Öffnung des Krankenhauses bereits beschäftigt bzw. an sensibilisierenden Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen haben: Sie erachten es vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrung für sinnvoll, möglichst viele weitere Mitarbeiter/innen hinsichtlich interkultureller bzw. Diversity-Kompetenz zu schulen.

Von der Qualitätsmanagementbeauftragten werden interkulturelle Kalender in den Dienstzimmern ausgehängt, um die verschiedenen Feste ins Bewusstsein zu bringen. Die Mitarbeiter/innen können ihre Wünsche hinsichtlich Arbeitszeiten und Urlaub angeben, sodass ggf. auch kulturell bedingte Ereignisse bei der Planung der Dienstzeiten berücksichtigt werden können.

Maßnahmen im Rahmen des EU-Pilotprojekts „Migrant-Friendly Hospitals“ und des im Anschluss ins Leben gerufenen interkulturell zusammengesetzten Arbeitszirkels. Der Fokus der Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung des Krankenhauses (als Bestandteil der Prozessoptimierung und angesiedelt im Qualitätsmanagement) richtete sich auf die Optimierung der Behandlung von Patient/inn/en mit MH und die Verbesserung der Interaktionsmöglichkeiten zwischen Pflegepersonal und Patient/inn/en. Die Beschäftigten mit Migrationshintergrund spielen dabei eine wichtige Rolle. Dadurch wird der Umgang mit kultureller Vielfalt auch zwischen den Kolleg/inn/en indirekt beeinflusst, so die Erfahrungen der Interviewpartner/innen.

Zu den durchgeführten und in einer Leitlinie zur interkulturellen Kommunikation zusammengefassten Maßnahmen gehören u. a.:

- Ein elektronisches Kommunikationsinstrument. Es enthält wichtige Informationen zur Pflege und zum Stationsablauf in 13 verschiedenen

Sprachen und ist mit Piktogrammen versehen. Es kann bei Sprachbarrieren in der Behandlung eingesetzt werden.

– Eine Informationsbroschüre des Krankenhauses in mehreren Sprachen.  
– Eine hausinterne Sprachmittlerliste mit Sprachkompetenzen der Mitarbeiter/innen. Zu Beginn des Jahres 2008 waren 21 verschiedene Sprachen aufgelistet. Die Liste soll dazu beitragen, die vorhandenen Kompetenzen den Mitarbeiter/innen und Führungskräften bewusst zu machen, sodass diese in den entsprechenden Situationen darauf zurückgreifen. Auf der anderen Seite gilt es die Mitarbeiter/innen dafür zu sensibilisieren, dass ggf. der kulturelle Hintergrund der Patient/innen bei der Behandlung zu berücksichtigen ist. Die Sprachmittlerliste sei zwar etwas Formales, gebe den Personen mit MH aber auch einen wichtigen Stellenwert, so der Pflegedienstleiter.

– Der Fernstudiengang „Migrantinnen und Migranten im Gesundheitswesen“. Durch die Teilnahme soll eine andere Sichtweise auf Personen mit MH eingenommen und ein vorurteilsfreierer Umgang mit den verschiedenen Kulturen ermöglicht werden, so eine Krankenpflegerin. Teilweise wird bei Kolleg/innen Unverständnis deutlich, einige finden es übertrieben, das Thema Migration und kulturelle Vielfalt so umfassend im Krankenhaus aufzugreifen.

– Eine Migrationsbeauftragte als Ansprechpartnerin für Patient/innen und deren Angehörige. Für die Zukunft könnte sich ein Interviewpartner vorstellen, dass eine Art Fortbildung bzw. institutionalisierter Informationsaustausch entwickelt wird, bei dem Mitarbeiter/innen mit MH von ihrer Kultur und ihrem Land erzählen. Dabei kann auf potenziell zu beachtende Besonderheiten bei der Behandlung und im Miteinander unter den Kolleg/innen hingewiesen werden. Damit würde das Voneinander-Lernen nicht nur bei Bedarf im betrieblichen Alltag stattfinden. Eine Interviewpartnerin würde es begrüßen, wenn weitere Kolleg/innen mit und ohne Migrationshintergrund an Fortbildungen zur Sensibilisierung für kulturelle Vielfalt teilnehmen würden und ein Erfahrungsaustausch darüber stattfindet. Des Weiteren wird die Fortführung von Arbeitszirkeln, bei denen interessierte Mitarbeiter/innen an diesem Themenfeld weiterarbeiten können, als sinnvoll erachtet, um den begonnenen Prozess fortzusetzen und weitere Mitarbeiter/innen für das Thema zu gewinnen.

*Standort II:* Der Prozess der interkulturellen Öffnung befindet sich hier noch am Anfang. Bisher ist das elektronische Kommunikationsinstrument für Sprachbarrieren mit den Patient/innen verfügbar. Eine Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund, die am Studiengang „Migrantinnen und Migranten im Gesundheitswesen“ teilgenommen hat, ist seitdem Migrationsbeauftragte in ihrer Einrichtung. Weitere Maßnahmen sind geplant, um den Prozess der interkulturellen Öffnung in der Einrichtung voranzubringen.

Essensversorgung. An *beiden Standorten* können sowohl Mitarbeiter/innen als auch Patient/innen zwischen verschiedenen Tagesgerichten auswählen, von denen immer zwei vegetarisch sind. Darauf greifen ggf. auch muslimische und jüdische Patient/innen und Mitarbeiter/innen zurück.

#### 4.2.2.2 Die Bank

##### Unternehmensdaten

Hauptgeschäftsbereich	Bank-Dienstleistungen (Beratung/Vertrieb)
Markt	national
Wettbewerbsstrategie	Qualitätsführerschaft: „eine regionale persönliche Bank“
Kund/inn/en	Privat- und Geschäftskund/inn/en
Geschichte und Besonderheiten	Die Geschichte der Bank beginnt in den 1950er Jahren, sie ist eng verbunden mit der historischen Entwicklung Berlins. Zunächst war es Ziel, den Wiederaufbau der Wirtschaft Berlins zu fördern. Später erfolgte eine Expansion über die Stadtgrenzen hinaus. Mit der Gründung eines Konzerns erlebte die Bank stürmische Zeiten mit vielen Veränderungen. Seit Kurzem agiert die Bank als eigenständige Marke einer Großbank. Gegenwärtig befindet sich die Bank in einem strategischen Wandel.

##### Untersuchungsdesign

Betrachteter Bereich	eine Filiale mit fünf Mitarbeiterinnen
Interviews	4; davon: eine Personalverantwortliche ohne MH eine Filialleiterin ohne MH eine Angestellte ohne MH eine Angestellte mit MH

##### Personalstruktur

Anzahl Beschäftigte	über 1.000 Mitarbeiter/innen
Durchschnittsalter	41 Jahre
Frauenanteil	betrachtete Filiale: 100% gesamtes Unternehmen: 60%
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	ca. 3 bis 5%. Tätigkeitsbereich ist vorrangig der Filialvertrieb an Standorten mit heterogener Bevölkerungsstruktur. Vereinzelt Einsatz im Backoffice. Regelmäßig Praktika von Schüler/inne/n mit türkischem MH. <i>Im gesamten Unternehmen</i> spiegelt sich die Bevölkerungsstruktur der Stadtteile, in denen die Filialen ihren Sitz haben, in der jeweiligen Personalstruktur wider. Der Anteil der Auszubildenden mit MH beträgt durchschnittlich ca. 11% (v. a. türkischer und russischer MH).

## Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

Qualifikationen mit Migrationshintergrund verbunden

Sprach- und Kulturkenntnisse. Eine türkische Kund/inn/en-Beraterin setzt ihre herkunftsbezogenen Sprach- und Kulturkenntnisse aktiv in der Beratung von Kund/inn/en mit türkischem MH ein. Sie versteht die Bedürfnisse von Kund/inn/en ähnlicher Herkunft besser und kann für diese Zielgruppe schneller Lösungen finden als Berater/innen ohne MH. Zudem berät sie ihre Kolleg/inn/en ohne MH bei sprach- bzw. kulturbedingten Verständnisschwierigkeiten und vermittelt zwischen diesen und den Kund/inn/en mit MH. Der kultursensible Umgang mit Kund/inn/en schlägt sich in Umsatzsteigerungen nieder. Die kultursensible Beratung ermöglicht Cross-Selling über die Weiterempfehlungen im Familien- und Freundeskreis der Kund/inn/en mit MH. Dies ist an bestimmten Standorten für das Unternehmen überlebensnotwendig.

Sensibilität für andere Kulturen. Um Kund/inn/en zu halten und neue zu gewinnen schlug die Mitarbeiterin mit türkischem MH z.B. vor, am Zuckerfest (Feiertag am Ende des Ramadans) Süßigkeiten zu verteilen.

Problemlösungskompetenz und -herangehensweise. Die Filialleiterin hebt die Internationalität eines Teams als bereichernd und innovativ hervor.

Bezogen auf das *gesamte Unternehmen* wird kulturelle Vielfalt als Mehrwert eingeschätzt. Auf der Basis kultureller Vielfalt können Potenziale besser genutzt werden. Auf Herausforderungen, insbesondere auf die Bedürfnisse der Kund/inn/en, kann effektiver und flexibler reagiert werden. Für das Unternehmen spielt die Fähigkeit, Kund/inn/en mit MH gut zu beraten und neue Kund/inn/en mit MH zu gewinnen, eine zunehmend wichtige Rolle. Das Unternehmen sucht daher auch gezielt nach Auszubildenden mit MH.

Qualifikationen nicht mit Migrationshintergrund verbunden

Sogenannte „Persönliche Berater“ im Filialvertrieb benötigen „Verkaufstalent“ und entsprechende Fähigkeiten und Eigenschaften. Der Beruf der Bankkauffrau/des Bankkaufmanns erfordert neben dem Interesse an Finanzgeschäften Verkaufstalent, die Fähigkeit auf Menschen einzugehen, Kommunikationsfähigkeiten sowie gute Auffassungsgabe und ständige Lernbereitschaft. Die Mitarbeiterin mit türkischem MH verfügt über dies alles und bringt darüber hinaus Durchsetzungskraft und weitere persönliche Stärken mit.

Migrationshintergrund selbst

Dem Migrationshintergrund an sich wird keine Bedeutung beigemessen. Einige Befragte aus der Filiale finden es aber für eine Stadt wie Berlin wichtig, eine bunte Belegschaft zu haben. Es wird zum Teil gewünscht, die intern gelebte Kultur der Offenheit und des Respekts im Umgang mit Verschiedenheit deutlicher nach außen zu kommunizieren, um auf diese Weise die dringend benötigten fähigen Nachwuchskräfte mit MH für das Unternehmen zu gewinnen.

An bestimmten Standorten und für bestimmte Kund/inn/en-Gruppen wird ein Nachteil durch MH vermutet. Insbesondere den deutschen, „vornehmen“ Angehörigen der älteren Generation wird ein Wunsch nach Betreuung durch eine Person ohne (sichtbaren) MH zugeschrieben. Ganz anders bei den jüngeren Kund/inn/en, die im kulturell durchmischten Berlin aufgewachsen sind und die als wichtigster Zukunftsmarkt gesehen werden.

## Personalpraktiken

### Personalgewinnung

Aufgrund der sich verändernden Kund/inn/en-Struktur am Standort sieht die Filialleiterin einen Bedarf an weiteren Mitarbeiter/inne/n mit MH, vorzugsweise einem türkischen. Die geringe Anzahl an Bewerber/inne/n mit MH könnte nach Aussage der Befragten zum Teil auch an der fehlenden gezielten Ansprache dieser Personengruppe liegen. So wünscht sich eine der befragten Personen eine bessere Kommunikation der im Unternehmen gelebten Wertschätzung von Vielfalt nach außen, um mehr Bewerber/innen mit MH anzuziehen und zugleich mehr Kund/inn/en zu gewinnen.

Das *gesamte Unternehmen* rekrutiert zurzeit fast ausschließlich Auszubildende zur Bankkauffrau/zum Bankkaufmann, hauptsächlich für den Vertrieb (mit Kund/inn/en-Kontakt). Die meisten der eingehenden Bewerbungen richten sich auf einen Ausbildungsplatz. Der bisherige Anteil der Bewerber/innen mit MH wird als (zu) gering beurteilt. Der Bedarf an dieser Personengruppe wird erst seit Kurzem stärker thematisiert.

Ziel ist es, insbesondere über Sonderprogramme bzw. über Kooperationen mit Schulen geeignete Bewerber/innen mit MH zu gewinnen. So konnten zwei der insgesamt acht Auszubildenden mit MH im Rahmen eines solchen Sonderprogramms, das in Kooperation mit einer Schule durchgeführt wurde, für das Unternehmen rekrutiert werden. Im Rahmen von Praktika wird versucht, Schüler/innen mit MH für den Beruf der Bankkauffrau/des Bankkaufmanns zu begeistern. Die Gewinnung von Auszubildenden mit MH soll zukünftig weiter verstärkt werden.

### Personalauswahl

Einige vielversprechende Praktikant/inn/en mit türkischem MH wurden von der Filialleitung dazu angeregt, sich nach dem Schulabschluss auf einen Ausbildungsplatz zu bewerben. Sollte die Mitarbeiterin mit türkischem MH die Filiale verlassen, würde die Filialleitung versuchen, eine Person mit einem ähnlichen Profil zu bekommen.

*Unternehmensweit* ist das Auswahlverfahren für Auszubildende in drei Stufen gegliedert. Zunächst erfolgt eine Vorauswahl anhand eines Anforderungsprofils auf der Basis festgelegter Kriterien. Bewerber/innen, die die erste Auswahlstufe erfolgreich absolvieren, nehmen an einem einheitlichen Test teil. In der dritten Stufe erfolgt ein strukturiertes Interview. Besteht der Bedarf an Auszubildenden mit besonderem MH, erfolgt eine Anpassung des Auswahlprozesses in den jeweiligen Stufen.

### Personalentwicklung

Die interviewten Personen sind mit ihrer bisherigen Entwicklung im Unternehmen sehr zufrieden. Besonders aufstrebend ist die von uns befragte Beraterin mit türkischem MH, die sich binnen einiger Jahre von einer Servicekraft am Schalter zur Universalkund/inn/en-Beraterin entwickelte. Demnächst wird sie an einer geförderten Qualifizierung zur Individualkund/inn/en-Beraterin teilnehmen. Sie wünscht sich künftig mehr fachbezogenen Erfahrungsaustausch mit Berater/inne/n mit demselben MH aus anderen Filialen, jedoch keine weitere „Sonderbehandlung“.

Zwei befragte Personen, davon eine mit und eine ohne MH, wünschen sich interkulturelle bzw. Sensibilisierungstrainings, insbesondere für Mitarbeiter/innen mit Kund/inn/en-Kontakt, die im persönlichen Umfeld über keine oder nur wenige Begegnungen mit Personen mit MH verfügen und

eventuell gewisse Befremdlichkeiten gegenüber anderen Mentalitäten empfinden.

Im *gesamten Unternehmen* werden Trainings, Aufbau- und Entwicklungsprogramme sowie Entwicklungsberatung durchgeführt. Es gehört zu den Unternehmenszielen, durch eine Förderung der individuellen Qualifizierung Chancengleichheit anzustreben und Diskriminierung zu vermeiden.

Die Entwicklungsprogramme werden insbesondere von aufstiegsorientierten Mitarbeiter/inne/n in Anspruch genommen. Die Nachfrage nach Weiterbildung ist groß. Zusätzlich gibt es eine Reihe von Pflichtveranstaltungen und Schulungen (z.B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Datenschutz, Geldwäsche), an denen alle Mitarbeiter/innen teilnehmen. Die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter/innen wird im Rahmen der jährlichen Beurteilung besprochen. Es wird kein Bedarf an einem separaten Förderprogramm für Beschäftigte mit MH geäußert.

#### Personalbeurteilung

Einmal im Jahr findet die Beurteilung im Rahmen eines Mitarbeiter/innen-Gesprächs statt. Das Mitarbeiter/innen-Gespräch ist im Baukastensystem aufgebaut und hat zum Ziel, den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu fördern. So bereiten sich beide auf das Gespräch vor und tauschen sich intensiv über die einzelnen Aspekte aus. Die Bausteine des Mitarbeiter/innen-Gesprächs sind die Reflexion über die Arbeitssituation, die Zielvereinbarung, die Leistungsbeurteilung und die Festlegung von weiteren Entwicklungsschritten. Hier wird individuell auf die Situation der/des jeweiligen Mitarbeiterin/Mitarbeiters eingegangen, und es werden geeignete Maßnahmen festgelegt. Die Beurteilungskriterien sind unabhängig vom MH und es ergeben sich keine entsprechenden Unterschiede in Beurteilungsergebnissen.

#### Entgelt

Entgeltunterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne MH werden nicht wahrgenommen. Das Entgelt orientiert sich an den aktuell gültigen Tarifverträgen. Das Gehalt ist anforderungsabhängig bemessen; im Vertrieb gibt es zusätzlich eine erfolgsabhängige Komponente. Aufgrund dieser erfolgsorientierten Bezahlung erhält zurzeit jede/r vierte Mitarbeiter/in eine Prämie, auch die Mitarbeiter/innen mit MH.

#### Personalabbau und Fluktuation

Die Fluktuation beträgt ca. 2,5% und liegt damit im Branchendurchschnitt. Im Hinblick auf die Kund/inn/en, die eine vertrauensvolle, langfristige Beziehung zu ihrem/ihrer Berater/in schätzen, ist eine geringe Fluktuation wünschenswert. Kündigungsgründe sind vom MH unabhängig.

### Integration von Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen

#### Einbindung in Arbeitsabläufe

Die interviewte Mitarbeiterin mit türkischem MH fühlt sich gut in die Abläufe integriert. Die interne Abstimmung findet im direkten Austausch statt, z.B. zur Unterstützung beim Umgang mit Verständnisproblemen bei Kund/inn/en mit Migrationshintergrund.

Die Arbeitsabläufe im *gesamten Unternehmen* sind für alle Mitarbeiter/innen gleichermaßen klar definiert und beschrieben. Die Einbindung der Beschäftigten mit MH in die Arbeitsabläufe ist gut. Es sind keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen erkennbar.

Soziale Integration	<p>In der untersuchten Filiale herrscht eine sehr familiäre Atmosphäre. Der respektvolle Umgang miteinander hat einen sehr hohen Stellenwert. Die Leistung der Mitarbeiterin mit MH wird von allen sehr wertgeschätzt, „da kann man über bestimmte Mentalitätsunterschiede hinwegsehen“ – so eine befragte Person. Die Mitarbeiterin mit MH fühlt sich in der Filiale gut aufgehoben, weiß auch, dass diskriminierende Äußerungen im Unternehmen nicht geduldet werden.</p> <p>Als problematisch beurteilt sie allerdings Mentalitätsunterschiede außerhalb der eigenen Filiale. Auf einer Betriebsreise war die Mitarbeiterin mit MH die einzige „Ausländerin“, wie sie sich bezeichnete, und empfand viele vielleicht aus Neugier gestellten Fragen von deutschen Kolleg/inn/en als sehr kränkend, da sie gängige Stereotype bedienen.</p> <p>Die Mitarbeiterin mit MH trifft sich auch privat mit deutschen Kolleg/inn/en aus unterschiedlichen Filialen. Nicht die Herkunft, sondern das gemeinsame Gesprächsthema und Sinn für Humor spielen dabei die zentrale Rolle.</p> <p>Im <i>gesamten Unternehmen</i> wird Wert auf den respektvollen und wertschätzenden Umgang aller Mitarbeiter/innen untereinander, unabhängig von Hierarchie und sozialem Status, gelegt. Die Mitarbeiter/innen mit MH sind sozial gut integriert. Das gleiche Bild zeigt sich auch bei den Auszubildenden. Für das soziale Klima und die Integration ist die jeweilige Führungskraft mit ihrem Team verantwortlich. Insbesondere in den Filialen, in denen die meisten der Mitarbeiter/innen mit MH eingesetzt sind, werden diese von Vorgesetzten und Kolleg/inn/en geschätzt.</p>
Personalkonzept und Leitbild	<p>In der betrachteten Filiale ist das Teamklima im alltäglichen Umgang miteinander entscheidend. Respekt und Wertschätzung werden alltäglich gelebt.</p> <p>Das Unternehmens-Leitbild enthält eindeutige Positionierungen in Hinblick auf Werte, Ziele und Prioritäten und dient der Orientierung der Mitarbeiter/innen sowie der Stärkung der Identität der Organisation. Das Leitbild gibt einen generellen Handlungsrahmen für Management und Mitarbeiter/innen vor und wird von allen gemeinsam getragen. Es unterstützt auch die Personalführung. Seine Umsetzung erfolgt u. a. durch Mitarbeiter/innen-Gespräche. Eine besondere Erwähnung einzelner Zielgruppen im Leitbild wird von den Interviewpartner/inne/n als kontraproduktiv eingeschätzt.</p>
Maßnahmen zur Förderung der Integration	<p>Im <i>gesamten Unternehmen</i> wird Integration als Querschnittspolitik betrieben. Ziel ist es, gegenseitigen Respekt zu fördern. Erreicht werden soll dies durch einen ständigen Dialog.</p>

#### 4.2.2.3 Das Internet-Unternehmen

##### Unternehmensdaten

Hauptgeschäftsbereich	Internet-Dienstleistungen (Kund/inn/en-Service)
Markt	international, hier: Schwerpunkt Europa

Wettbewerbsstrategie	Kostenführerschaft (Qualität zunehmend wichtig)
Kund/inn/en Geschichte und Besonderheiten	Privat- und Geschäftskund/inn/en Das Internet-Unternehmen wurde im Ausland gegründet, hat sich binnen einiger Jahre zu einer der größten Internet-Plattformen entwickelt und befindet sich gegenwärtig nach jahrelangem starkem Wachstum in einer Reifephase. Produktivität und Qualität rücken in den Fokus.

### Untersuchungsdesign

Betrachteter Bereich	Kund/inn/en-Service Personalbereich
Interviews	9; davon: ein Personalverantwortlicher ohne MH eine Führungskraft ohne MH ein Betriebsratsmitglied mit MH drei Angestellte mit MH eine Auszubildende mit MH zwei Angestellte ohne MH

### Personalstruktur

Anzahl Beschäftigte	ca. 800, davon 600 in Kund/inn/en-Service (200 im Bereich „Rest of Europe“)
Durchschnittsalter	35 Jahre (zwischen 20 und 45)
Frauenanteil	50 %
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	Gesamtes Unternehmen: etwa 50 % Kund/inn/en-Service (Bereich „Rest of Europe“): bis zu 100 % Beschäftigte aus 41 Nationen; Tätigkeitsbereiche: alle Abteilungen, alle hierarchischen Ebenen; eine der fünf Auszubildenden hat einen polnischen MH

### Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

Qualifikationen mit Migrationshintergrund verbunden	Sprachkenntnisse und Sensibilität für andere Kulturen. Im Kund/inn/en-Service werden im Ausland lebende Kund/inn/en in der jeweiligen Sprache bedient. Die Beschäftigten mit MH verfügen oftmals neben der jeweiligen Sprachkenntnis zusätzlich über die notwendige kulturelle Sensibilität. Eine Person französischer Herkunft gab an, sie könne sich durch Kenntnis ihrer „Tücken und Kanten“ besser auf französische Kund/inn/en einstellen, insbesondere wenn diese verärgert sind. Sie punkte bei ihnen durch ihre Authentizität. Sie wird ebenso z. B. für spanische Kund/inn/en eingesetzt. Laut eines Personalverantwortlichen kommt es nicht auf einen bestimmten MH, sondern auf die Gesamtpersönlichkeit an: Die notwendige Sensibilität könne (ebenso wie Sprachkenntnisse) auch durch längere Auslandsaufenthalte erworben werden.
---	---



Kenntnis wenig geläufiger Sprachen. Eine Angestellte mit bulgarischem MH kann zwar ihre Muttersprache nicht direkt einsetzen, gilt aber im Team als „Spezialistin“ für alle osteuropäischen Sprachen und hilft z. B. bei der Beurteilung von kyrillischen Dokumenten aus dem osteuropäischen Ausland weiter.

Auch im Umgang mit Mitarbeiter/inne/n wird eine interkulturelle Sensibilität für relevant erachtet. So reflektiert eine Angestellte im Personalbereich, dass sie ihren MH den Mitarbeiter/inne/n gerne breiter kommunizieren würde: „Vielleicht würden sich mehr Leute trauen mich zu kontaktieren (...) weil man in dem Moment einer von denen ist. Weil viele Mitarbeiter/innen, die hier arbeiten, direkt aus ihrem Heimatland kommen, haben sie vielleicht noch Hemmungen, sich mit jemandem zu unterhalten. (...) Für sie wäre jemand, der Akzent hat, der nicht so perfekt ist, gut (...), sie würden sich mehr trauen“.

Problemlösungskompetenz und -herangehensweise. Eine befragte Person ohne MH schätzt die Zusammenarbeit mit Kolleg/inn/en mit MH: „Man muss sich an eine gewisse Leichtigkeit gewöhnen, sie sind viel offener, kommunikativer, diese Gruppen, wo ich für mich als Deutsche merke, ich nehme Sachen viel, viel ernster als sie, aber ich empfinde das positiv, spannend, zum Neulernen“. Eine Person mit MH schrieb es ihrer Spontaneität zu, dass sie trotz des kurzfristig geplatzten Budgets einen Tag der offenen Tür für alle Interessierten organisieren konnte.

In dem deutschsprachigen Bereich, in dem deutsche Kund/inn/en bedient werden, ist die internationale Durchmischung deutlich geringer. MH spielt dort keine Rolle.

Qualifikationen nicht mit Migrationshintergrund verbunden

Sprachkenntnisse. Die Managementsprache ist Englisch, die Kommunikation im Unternehmen findet in Deutsch und Englisch statt. Erwünscht ist, dass alle Mitarbeiter/innen über Kenntnisse dieser beiden Sprachen verfügen und zusätzlich einer dritten Sprache. Die Beschäftigten mit MH erfüllen diese Anforderungen.

Fachkenntnisse. Drei der befragten Personen arbeiten im Personalbereich als Expert/inn/en für juristische Fragen, im Hochschulmarketing und in der Trainingskoordination. Eine Person mit MH arbeitet im Kund/inn/en-Service und kann ihr im Studium erworbenes betriebswirtschaftliches Wissen z. B. zur Verbesserung von Abläufen einbringen.

Migrationshintergrund selbst

Zeichen für Internationalität. Über die Nutzung der Sprachkenntnisse von Muttersprachler/inne/n hinaus profitiert das Unternehmen von einem internationalen Image durch eine international gemischte Belegschaft, sowohl für die Produktwerbung als auch für die Personalrekrutierung.

## Personalpraktiken

Personalgewinnung

Das gesamte Verfahren der Personalgewinnung und -auswahl wird vom Personalbereich auf die Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes überprüft. Das Stellenanforderungsprofil wird von Vorgesetzten erstellt. Die Personalsuche findet über Stellenausschreibungen im Internet-Portal, in (regionalen) Zeitschriften sowie über die Zusammenarbeit mit externen Personaldienstleistungs-Unternehmen (Zeitarbeitsfirmen und Headhuntern) statt. Die Vorselektion wird extern vorgenommen. Gute

---

	<p>Erfahrungen wurden mit der Netzwerkrekrutierung gemacht. Zurzeit wird die Erhöhung des Bonus bei erfolgreicher Vermittlung erwogen.</p> <p>Eine gezielte Rekrutierung im Ausland (auch über die Zeitarbeitsfirmen) erfolgt, um Engpässe an Beschäftigten mit erforderlichen Sprach- (und Kultur-)Kenntnissen zu decken.</p>
Personalauswahl	<p>Nach der extern vorgenommenen Vorselektion finden (je nach Position mehrere) Interviews statt. Neben der notwendigen Qualifikation wird die Passung zur Organisationskultur geprüft (die von den Befragten als „hippe“ Internet-Kultur beschrieben wird). Die Anforderungen an die Gesamtpersönlichkeit der im Kund/inn/en-Service Beschäftigten sind im Vergleich zur anfänglichen Boom-Phase mit damals enormem Personalbedarf deutlich gestiegen. Vermehrt rückt die Mehrsprachigkeit und (Kund/inn/en-)Freundlichkeit der Bewerber/innen in den Fokus.</p> <p>Die interkulturelle Durchmischung wird nicht in allen Bereichen gezielt angestrebt. Zwei Interviewpartner betonten sogar Vorteile von homogenen Gruppen. Aus unternehmenskulturellen Gesichtspunkten wird eine Vielfalt des Personals jedoch von der Mehrheit der Befragten als wünschenswert erachtet.</p>
Personalentwicklung	<p>Es gibt eine Trainingsabteilung mit einem breiten Angebot an fachlichen, Sprach- und Soft-Skills-Trainings. Die internen Trainings und die Möglichkeit eines Bildungsurlaubs werden insbesondere von Mitarbeiter/innen/n mit MH in Anspruch genommen. Eine Führungskraft vermutet, dass dabei die Möglichkeit zur Knüpfung von sozialen Kontakten eine wichtige Rolle spielt, die Teilnehmer/innen mit MH werden aber zugleich als sehr engagiert wahrgenommen. Es gibt zusätzlich eine Weiterbildung für die Führungskräfte aus dem Ausland zum deutschen Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz etc.</p> <p>Die Aufgabe des Personalentwicklungsteams ist die Unterstützung der Mitarbeiter/innen bei der Planung einer persönlichen Entwicklung. Einer befragten Person mit MH hat die Erstellung eines solchen Entwicklungsplans beim Stellenwechsel vom Kund/inn/en-Service in die Trainingsabteilung sehr geholfen.</p> <p>Zurzeit wird ein Entwicklungspfad erarbeitet, um Mitarbeiter/inne/n trotz fehlender fester Karrierelaufbahnen eine Entwicklungsperspektive zu öffnen. Eine befragte Person beobachtet, dass bisher im internen Kampf um die wenigen Ausschreibungen die ausländischen Bewerber/innen etwas zu kurz kommen.</p>
Personalbeurteilung	<p>Halbjährliche Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche. Bewertet wird die Leistung (Produktivität/Qualität); Ziele (auch persönliche) und Prämien werden festgelegt. Die Leistung wird am Team gemessen, sowohl das „Was“ als auch das „Wie“ der Zielerreichung.</p> <p>Eine befragte Person wünscht sich eine bessere Ausdifferenzierung bei der Beurteilung von Mitarbeiter/innen/n des Kund/inn/en-Services. Wenn sie nicht die Stelle wechselten (i.S. eines hierarchischen Aufstiegs), blieben ihre zunehmenden Berufserfahrungen für die Personalverantwortlichen unsichtbar; für eine Stellenbesetzung würden oftmals Bewerber/innen ohne Berufserfahrung vorgezogen.</p>

Bei Beurteilungsprozess und -ergebnissen werden keine Unterschiede in Bezug auf den MH der Beschäftigten wahrgenommen.

#### Entgelt

Entgeltunterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne MH werden nicht wahrgenommen. Das Grundgehalt für die verschiedenen Positionen orientiert sich am Marktwert und wird über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Tätigkeiten festgelegt. Zusätzlich gibt es eine leistungsorientierte Prämie, variabel je nach Position und nach Erreichung von verschiedenen Unterzielen (Unternehmensziele, persönliche Ziele, Sonderprojekte u. Ä.).

#### Personalabbau und Fluktuation

Die Fluktuationsrate im Unternehmen ist branchentypisch. Es besteht eine hohe Diskrepanz zwischen der Fluktuation im deutschsprachigen Bereich von ca. 4 bis 5% und in den ausländischen Bereichen mit ca. 20%. Gründe für diese relativ hohe Fluktuation werden in dem Motiv der zeitlich befristeten Tätigkeit im deutschen Ausland gesehen, aber auch in geringen Aufstiegschancen für die hoch qualifizierten Akademiker/innen. Die geringe Fluktuationsrate im deutschsprachigen Bereich, in dem zum großen Teil aus der Brandenburger Region rekrutiertes Personal arbeitet, wird auf die schlechte (regionale) Arbeitsmarktlage zurückgeführt.

### Integration von Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen

#### Einbindung in Arbeitsabläufe

Die meisten Befragten fanden die Einarbeitungsphase in Form eines zweiwöchigen Trainings (sehr) gut und hilfreich und fühlen sich (sehr) gut in die Arbeitsabläufe eingebunden, auch die befragte Auszubildende mit MH.

#### Soziale Integration

Der Bereich „Rest of Europe“ ist ein Paradebeispiel für interkulturelles Miteinander und Austausch. Er zeichnet sich durch ein lebendiges kommunikatives Klima aus. Alle befragten Personen mit MH fühlen sich sozial sehr gut integriert. In „internationalen“ Ländereinheiten scheint sich das Dienstliche und Private stark zu vermischen. Neben den festen Team-Ritualen, wie Frühstück mit länderspezifischem Essen, gibt es Sportevents, Kurse (Yoga, Tanzen), sowie über Teamarbeit, Trainings und Fahrgemeinschaften entstandene Freundschaften. Da wenige aus dem Ausland stammende Mitarbeiter/innen über ein soziales Netz in Deutschland verfügen, kommt den im Unternehmen geschlossenen Freundschaften eine besondere Bedeutung zu.

Es wird von einer familiären Atmosphäre und Stimmung bei den Betriebsfeiern und Weihnachtsfesten berichtet. Manche Befragte feiern eher mit dem eigenen Bereich, andere wandern zwischen den Tischen und Bereichen.

Es wird mehrfach auf einen unzureichenden Austausch mit dem deutschsprachigen Bereich hingewiesen, der nach der Wahrnehmung einiger Befragten etwas abseits steht. Die Ursache wird im Aufeinandertreffen von einer Großstadt- und Umland-Mentalität (Berlin – Brandenburg), aber auch in der Unsicherheit der im deutschsprachigen Bereich Beschäftigten im Umgang mit fremden Kulturen vermutet. Das in diesem Bereich herrschende Klima wird als sehr ernst beschrieben. Einige Male tauchte der Wunsch nach mehr Durchmischung speziell in diesem Bereich auf.

Personalkonzept und Leitbild	<p>Diversitybezogene Unternehmenswerte und -grundsätze. Sie stammen noch aus der Gründungszeit. Spontan nennen die meisten Befragten den Respekt für Individualität jeder einzelnen Person und die Unvoreingenommenheit im Umgang miteinander. Ein Versuch, diese Grundwerte im stark gewachsenen Unternehmen für alle wieder präsent zu machen, war deren Visualisierung in der Kantine. Alle Mitarbeiter/innen tragen die Grundwerte des Unternehmens stets in Form eines Schlüsselanhängers bei sich.</p> <p>Eine befragte Person mit MH wünschte sich, dass die Position einer/eines Diversity-Managerin bzw. -Managers eingerichtet wird. Ein Personalverantwortlicher war sehr interessiert an der „Charta der Vielfalt“.</p>
Maßnahmen zur Förderung der Integration	<p>Es gibt keine Konzepte, die sich speziell auf Beschäftigte mit MH richten. Weder die Notwendigkeit noch die Zweckmäßigkeit gesonderter Maßnahmen werden gesehen. Eine besondere Rolle kommt dem international zusammengesetzten Betriebsrat zu. Die Teilhabe an der betrieblichen Mitbestimmung ist einerseits für die Beschäftigten mit Migrationshintergrund von Vorteil. Andererseits erhöht dies aber auch den Abstimmungsbedarf in Entscheidungsprozessen.</p> <p>Jährlich findet eine Mitarbeiter/innen-Befragung statt. Themen, die sich dabei als relevant erweisen, werden in Arbeitsgruppen weiterbearbeitet. Dabei stellte sich z.B. heraus, dass nicht die Chancengleichheit, sondern die interne Kommunikation ein relevantes Thema darstellt.</p> <p>Die vom Unternehmen angebotenen interkulturellen Trainings werden als eine Maßnahme zur Förderung der Integration dargestellt. Eine Notwendigkeit für spezielle Diversity-Trainings wird nicht gesehen. Es wird vielmehr auf die integrative Bedeutung der vielen Sportevents (Basketball, Volleyball) hingewiesen sowie der Berücksichtigung von ausländischen nationalen Feiertagen. Einige Befragte befürchten allerdings, dass dadurch (separate) Nationalgefühle, die bereits durch die organisatorisch bedingte Trennung nach Ländern gefördert werden, weiter gestärkt werden. „Bring us the international flair back!“ – so brachte ein Interviewpartner den Wunsch vieler Befragter auf den Punkt.</p>

#### 4.2.2.4 Das Medien-Unternehmen

##### Unternehmensdaten

Hauptgeschäftsbereich	Medien-Dienstleistungen
Markt	international
Wettbewerbsstrategie	Nischenstrategie
Kund/inn/en	Privat- und Geschäftskund/inn/en

Geschichte und Besonderheiten	<p>Das Unternehmen sendet weltweit Berichte über politische, wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Ereignisse und Entwicklungen in Deutschland. Es liefert die deutsche Sichtweise zu wesentlichen Themen. Der Schwerpunkt liegt auf Nachrichten, Informationen und Kultur. Die Dienstleistungen des Unternehmens werden in 31 Sprachen erbracht. Am</p>
-------------------------------	--

Berliner Standort sind vier Sprachen – Deutsch, Englisch, Spanisch und Arabisch – relevant.

### Untersuchungsdesign

Betrachteter Bereich Verwaltung und internationale Abteilungen

Interviews 7; davon:  
zwei Personalverantwortliche ohne MH  
drei Angestellte mit MH  
ein Angestellter ohne MH  
ein Betriebsrat mit MH

### Personalstruktur

Anzahl Beschäftigte 350, zusätzlich ca. 420 freie Mitarbeiter/innen mit Rahmenverträgen und 400 auf Honorarbasis

Frauenanteil keine Angaben. Von insgesamt acht Positionen einer Redaktionsleitung sind drei mit Frauen besetzt (38%). Eine Frau hat eine der fünf Direktionsleitungspositionen (20%) inne.

Durchschnittsalter 45 Jahre

Beschäftigte mit Migrationshintergrund Die Beschäftigten mit MH kommen aus über 60 Ländern. Ihr Anteil an den festangestellten Mitarbeiter/inne/n beträgt ca. 6%. Ein Auszubildender hat einen türkischen MH.  
Die Personen mit MH sind schwerpunktmäßig in den Fremdsprachenredaktionen beschäftigt, dabei spiegelt ihr MH jeweils die bedienten sprachlich-kulturellen Räume wider: In der englischen Redaktion haben alle sechs Redakteur/inn/e/n einen englischen und die Moderatorin einen US-amerikanischen MH. Fünf der in der spanischen Redaktion beschäftigten Redakteur/inn/e/n haben einen spanischen, drei einen lateinamerikanischen MH. In der arabischen Redaktion arbeiten sechs Redakteur/inn/e/n arabischer Herkunft. Die jeweilige Redaktionsleitung obliegt Personen mit MH.  
Die Fremdsprachenredaktionen werden von einer Person ohne MH geleitet. In der deutschen Redaktion gibt es wenige Personen mit MH. Eine interviewte Person aus der deutschen Redaktion ist polnischer Herkunft. Es gibt keine Personen mit MH mit der Funktion einer Direktorin/eines Direktors sowie in weiteren oberen (Verwaltungs-)Ebenen. Im Personalrat ist eine Person mit US-amerikanischem MH vertreten.

### Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

Qualifikationen mit Migrationshintergrund verbunden Sprachkenntnisse verbunden mit Sensibilität für den kulturellen Sprachraum. Im Einsatz von Muttersprachler/inne/n werden viele Vorteile gesehen, da man z.B. „kaum einen Deutschen finden wird, der fließend arabisch spricht“. Zudem stellt die Berichterstattung einen hochsensiblen Bereich dar, in dem es auf einen genauen Sprachgebrauch ankommt. Die

Muttersprachler/innen können nicht nur die Bedeutung einzelner Worte, sondern auch deren Wirkung bei den Empfänger/inne/n im jeweiligen kulturell-sprachlichen Raum am besten einschätzen. Eine befragte Person beschrieb diesen Vorteil dahingehend, „dass jemand aus den arabischen oder anglophonen Ländern die Bedeutung von bestimmten Begriffen, die uns Deutschen verborgen sind, einordnen kann, wenn er sie verwendet und genau weiß, welches Szenario sich beim Zuschauer auftut, wenn er sie verwendet.“

Dies gilt ebenso für die Zusammenarbeit im Unternehmen. So können Personen mit dem jeweiligen MH die Leitungsaufgabe in den Fremdsprachenredaktionen besser wahrnehmen: „Wenn eine Redaktion den Auftrag hat, ein englischsprachiges Programm zu entwickeln und auszustrahlen, dann müssen die Führungskräfte einen kulturell ausgeprägten Hintergrund aus der Region haben, damit sie beurteilen können, ob die Mitarbeiter, auf die sie Verantwortung übertragen, diese auch tragen können.“

Kenntnisse über Länder und Kulturräume. Ein Mitarbeiter polnischer Herkunft nutzt seine Berufserfahrungen im osteuropäischen Raum in der täglichen Redaktionsarbeit und gilt in der deutschen Redaktion als Osteuropaexperte.

Qualifikationen nicht mit Migrationshintergrund verbunden

Die weltweite Vermittlung von deutschen Sichtweisen erfordert eine gute Kenntnis der deutschen Sprache, Gesellschaft und Kultur. Gute Deutschkenntnisse sind somit eine unabdingbare Voraussetzung. „Ganz selten haben wir Mitarbeiter eingesetzt, bei denen es aber um eine ganz bestimmte Fähigkeit ging, gerade aus den arabischsprachigen Ländern, wo wir akzeptiert haben, dass sie sehr gut Englisch sprachen. Diese haben wir aber dann verpflichtet, unbedingt schnell Deutsch zu lernen.“

Neben der entsprechenden beruflichen Qualifikation ist eine entsprechende (Berufs-)Erfahrung von Vorteil. Im Fall der Auszubildenden werden neben den schulischen Leistungen entsprechende Praktika sehr hoch geschätzt.

Es wird großer Wert auf die Team-Passung gelegt, damit die Zusammenarbeit in den Abteilungen und Redaktionen möglichst gut läuft.

Migrationshintergrund selbst

Der Migrationshintergrund an sich spielt für dieses Medien-Unternehmen eine wichtige Rolle, damit die Berichterstattung authentisch wirkt.

## Personalpraktiken

Personalgewinnung

Die Personalsuche findet meistens über externe Stellenausschreibungen (Print- und Online-Medien) statt. In den Stellenanzeigen wird gezielt nach Personen mit MH bzw. Muttersprachler/inne/n aus dem Ausland gesucht. Die Anzeigen werden auch in ausländischen Medien geschaltet. Das Unternehmen profitiert von den Kontakten der Mitarbeiter/innen in andere Länder. Z.B. konnte eine befragte Person mit einem osteuropäischen MH bereits zwei qualifizierte Mitarbeiter/innen gleicher Herkunft für das Unternehmen gewinnen.

Auch freie Mitarbeiter/innen mit MH werden über persönliche Kontakte und Empfehlungen der Mitarbeiter/innen (mit MH) gesucht. Die Kandidat/inn/en werden wie alle anderen Bewerber/innen zum Vorstellungsgespräch eingeladen.

sprach eingeladen, wo ihre Qualifikation und soziale Passung überprüft werden.

Personalauswahl	Die Personalauswahl erfolgt hauptsächlich über das persönliche Gespräch und/oder Arbeitsproben. Führungskräfte werden meistens intern ohne spezielle Eignungstests rekrutiert. An der Einstellungsentscheidung sind sowohl die zuständige Redaktion oder Fachabteilung als auch eine Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung sowie ein Mitglied der Personalabteilung beteiligt.
Personalentwicklung	<p>Das Unternehmen verfügt über ein großes Weiterbildungszentrum, in dem fachspezifische und fächerübergreifende Seminare sowie Trainings und weitere Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden. Hier werden auch Beratungsmaßnahmen sowie ein Coaching für international agierende Führungskräfte angeboten. Die Weiterbildungsangebote können auch von externen Interessent/inn/en aus der ganzen Welt in Anspruch genommen werden.</p> <p>Es gibt keine spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Personen mit MH, insbesondere keine Sprachkurse, „weil alle sowieso deutsch sprechen können müssen. Wenn wir den einen oder anderen Ausnahmefall haben, unterstützen wir den natürlich, damit der seine Deutschkenntnisse verbessert“.</p> <p>Mitarbeiter/innen mit MH sehen ihre eigenen Aufstiegschancen nur bis zur Position der Redaktionsleitung in der jeweiligen Fremdsprachenredaktion als realisierbar ein. Für höhere Positionen im Unternehmen kann ein MH nachteilig sein.</p>
Personalbeurteilung	<p>Es gibt kein systematisches Beurteilungssystem. Es werden aber jährlich Zielvereinbarungen getroffen: Angefangen bei der obersten Führungsebene „werden die Ziele auf die fünf Direktoren heruntergebrochen. Die geben das weiter an die Abteilungsleiter, die führen dann wiederum ihre Zielvereinbarungsgespräche usw. (...) Das ist das Einzige, was systematisch verläuft“. Die Ziele werden schriftlich festgehalten und bleiben vertraulich. Die Nichterfüllung der vereinbarten Ziele, z.B. Erfüllung eines vereinbarten Jahresergebnisses, führt nicht zwingend zu negativen Konsequenzen.</p> <p>Mit den freien Mitarbeiter/inne/n werden keine Zielvereinbarungsgespräche geführt. Hier werden die Verträge und Konditionen individuell ausgehandelt und eine Zielvereinbarung qua Vertrag getroffen.</p>
Entgelt	<p>Es gibt zehn verschiedene Entgeltklassen mit acht Stufen, alle zwei Jahre rücken die Mitarbeiter/innen „automatisch“ eine Stufe höher. Die Anfangseingruppierung richtet sich nach der mitgebrachten Berufserfahrung. „Wenn jemand schon eine Berufserfahrung von zehn Jahren als Redakteur hat, kann er gleich in der Stufe fünf eingestellt werden und hat mehr Geld als in der Anfangsstufe.“ Nach ca. 16 Berufsjahren ist die letzte Stufe erreicht.</p> <p>Die Bezüge der freien Mitarbeiter/innen orientieren sich an mit Gewerkschaften ausgehandelten Honorartarifverträgen, mit einem gewissen Verhandlungsspielraum, insbesondere wenn „eine ganz spezielle Qualifikation</p>

benötigt wird, wie z.B. arabische Sprache mit ganz speziellen Kenntnissen“.

Personalabbau und  
Fluktuation

Das Unternehmen bietet Personen mit MH Arbeitsbedingungen, die in kaum einem weiteren Medien-Unternehmen in Deutschland gegeben sind. Dementsprechend ist die Fluktuationsrate von Redakteur/inn/en mit MH sehr gering.

### **Integration von Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen**

Einbindung in  
Arbeitsabläufe

Die Mitarbeiter/innen mit MH sind gut in die Arbeitsabläufe integriert. Es gibt kein spezielles Einarbeitungsprogramm, dafür ist eine sechsmonatige Einarbeitungsphase vorgesehen. Über die interne Umsetzung entscheidet die jeweilige Abteilung bzw. Redaktion. Der Informationsfluss erfolgt insbesondere in den wöchentlichen Abteilungssitzungen. Die Auszubildenden haben z.B. jeden Tag eine „Postbesprechung“. Aktives Einbringen eigener Vorschläge und Ideen wird sehr gewünscht. Im Rahmen dieser Prozesse werden keine Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne MH wahrgenommen.

Soziale Integration

Die befragten Mitarbeiter/innen (mit MH) fühlen sich innerhalb ihrer Abteilungen bzw. Redaktionen (sehr) gut sozial integriert, gemeinsames Mittagessen und außerbetriebliche Treffen gehören zum Alltag. Sowohl von Personen mit als auch ohne MH wird eine Gruppenbildung in den jeweiligen sprachlichen Redaktionen beobachtet. Eine interviewte Führungskraft beschrieb dies so: „Wenn man mit denen aber redet, sagen die, wir kriegen von den Deutschen gar nichts mit. Für uns ist wichtig, wer kommt aus England, wer kommt aus Australien, wer kommt aus Kanada und den USA und die wiederum glücken zusammen. Und dann gibt es einzelne Berufsgruppen, die zusammenglücken.“  
Es findet wenig abteilungsübergreifender (sozialer) Austausch statt. Dieses wird von einigen Befragten sehr bedauert. Mehrfach wird der Wunsch nach einer gezielten Förderung eines solchen übergreifenden Austauschs geäußert. Einige Befragte sehen das Haupthindernis in der übergeordneten Leitungsstelle, die einen solchen Bedarf (in der Wahrnehmung der Befragten) nicht zu sehen scheint. Zudem heben mehrere Befragte die Bedeutung von interkultureller Kompetenz, i.S. von Sensibilität für den Bedarf an Kooperations- und Integrationsmaßnahmen, gerade in übergreifenden Leitungspositionen hervor.

Maßnahmen zur  
Förderung der  
Integration

Es gibt keine besonderen Programme, die auf die Verbesserung der Integration der Personen mit MH im Unternehmen zielen. Da das Unternehmen grundsätzlich einen respektvollen Umgang miteinander pflegt, wird von den Personalverantwortlichen auch keine Notwendigkeit für solche Programme gesehen.  
Die interviewten Personen mit MH wünschen sich spezielle (Schulungs-) Maßnahmen für die Mitarbeiter/innen ohne Migrationshintergrund, die eine interkulturelle Kompetenz i.S. eines gesteigerten Verständnisses/Sensibilität für kulturelle Besonderheiten vermitteln und damit eine redaktionsübergreifende Kommunikation erleichtern.



#### 4.2.2.5 Das Transport-Unternehmen

##### Unternehmensdaten

Hauptgeschäftsbereich	Transport-Dienstleistungen
Markt	national und international (u. a. USA, China)
Wettbewerbsstrategie	Qualitätsführerschaft und Internationalisierung
Kund/inn/en	Privat- und Geschäftskund/inn/en
Geschichte und Besonderheiten	Der Konzern existiert in seiner derzeitigen Rechtsform seit Mitte der 1990er Jahre. Er entwickelte sich von einem rein nationalen hin zu einem international tätigen Unternehmen mit zahlreichen Standorten weltweit.

##### Untersuchungsdesign

Betrachteter Bereich	Verwaltung
Interviews	6; davon: ein Personalverantwortlicher ohne MH eine Führungskraft mit MH zwei Angestellte mit MH zwei Angestellte ohne MH

##### Personalstruktur

Anzahl Beschäftigte	mehrere Tausend
Durchschnittsalter	45 Jahre (Konzern Deutschland)
Frauenanteil	20% (Konzern Deutschland)
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	Der exakte Anteil im betrachteten Bereich ist unbekannt. Personen mit MH sind in allen Abteilungen und auf allen hierarchischen Ebenen vertreten. Im gesamten Konzern beträgt der Anteil an den Auszubildenden mit MH 20%; v. a. türkischer oder osteuropäischer MH; der Anteil an der Gesamtbelegschaft ist in westdeutschen Standorten höher als in ostdeutschen; Tätigkeitsbereich ist v. a. der Vertrieb.

##### Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

Qualifikationen mit Migrationshintergrund verbunden	Problemlösungskompetenz und -herangehensweise. Eine Führungskraft mit MH betont die Kreativitätsvorteile durch einen Grundoptimismus (Fähigkeit „das Glas halb voll zu sehen“). Dies nutzt sie für strategische Angelegenheiten und um Veränderungsprozesse voranzutreiben. Eine weitere interviewte Person mit MH betont ihre Fähigkeit zum Perspektiven-
---	--

wechsel. Ein Personalverantwortlicher ohne MH beschreibt die Bedeutung von Personen mit MH wie folgt: „Man braucht Quertreiber, Menschen, die in eine andere Richtung denken, Menschen, die ihre Kompetenzen in anderen Bereichen haben (...). Nur mit verschiedenen Meinungen kann man sich nach vorne bringen und seine eigenen Kunden besser bedienen.“ Sensibilität für andere Kulturen. So konnte die türkische Betreuerin eines Auszubildendenprogramms ihre Ideen für die gezielte Ansprache von türkischen Auszubildenden umsetzen. Eine andere Interviewpartnerin weist auf Toleranz und Empathie hin, die sie durch die eigene Migrationserfahrung erworben hat. Sie hat auch das Thema Diversity im Unternehmen auf die Agenda gesetzt: „Es kann schon sein, dass jemand ohne Migrationshintergrund dieses nicht so vorangetrieben hätte.“

Im Konzern erlangen Fremdsprachenkenntnisse für den Umgang mit internationalen Kund/inn/en zunehmend Bedeutung. Zudem spielt die Fähigkeit, Kund/inn/en mit demselben MH zu gewinnen, eine wichtige Rolle.

Qualifikationen nicht mit Migrationshintergrund verbunden

Für das Unternehmen ist es wichtig, dass die (neuen) Mitarbeiter/innen sehr gute Qualifikationen mitbringen: „Wir suchen die Besten!“ Die Mitarbeiter/innen-Kommunikation erfolgt grundsätzlich in Deutsch. Im Zuge der Internationalisierung gewinnt Englisch als Zweitsprache des Unternehmens zunehmend an Bedeutung.

Migrationshintergrund selbst

Der MH an sich gewann in den letzten Jahren an Bedeutung. Einige Befragte sehen die internationale Belegschaft auch als Zeichen für die Internationalität des Unternehmens. Dies habe wiederum positive Effekte nicht nur in Hinblick auf potenzielle Bewerber/innen, sondern auch Vorteile bei der Unternehmensfinanzierung. Des Weiteren kann der Druck von außen den bereits angestoßenen Entwicklungsprozess hin zu noch mehr Vielfalt unterstützen.

Ein für das Hochschulmarketing zuständiger Mitarbeiter kann seinen eigenen, sichtbaren MH auf Hochschul-Messen für die Gewinnung von Nachwuchskräften einsetzen.

## Personalpraktiken

Personalgewinnung

Der Fokus liegt auf der Rekrutierung von ambitionierten und leistungsfähigen Hochschulabsolvent/inn/en. Dementsprechend wird aktiv Hochschulmarketing betrieben. In Stellenausschreibungen werden leistungsfähige Nachwuchskräfte als „das Fundament des Erfolges“ gesucht, mit sehr guten bis guten Schul- bzw. Hochschulabschlüssen. Eine Interviewpartnerin mit Personalverantwortung betont dabei den internationalen Kontext: „Es ist uns wichtig, wenn wir Leute einstellen, dass die einen internationalen Kontext haben, dass sie im Ausland waren, ausländischen Hintergrund (haben) (...). Der Fokus ist einfach größer geworden“.

Mithilfe eines speziellen Programms für Auszubildende werden gezielt Jugendliche mit MH angeworben, z. B. über Kooperationen mit Schulen oder das Sichtbarmachen von Vielfalt auf Werbepлакaten.

Das Unternehmen sucht international nach geeigneten Fachkräften. Die gezielte Suche erfolgt auch über die unternehmensinternen Netzwerke.

- Personalauswahl**
- Schriftlich fixierte Anforderungsprofile sind die Basis für die Personalauswahl. Das Anforderungsprofil wird für jede Stelle separat von der zuständigen Fachabteilung und dem Personalmanagement erstellt. Außerdem werden Interviews und Assessment-Center durchgeführt. Auszubildende müssen einen Deutschtest absolvieren. Für Personen mit MH, die sich für Stellen mit Kund/inn/en-Kontakt bewerben, kann Mehrsprachigkeit ein deutlicher Vorteil sein.
- Die interviewten Personen mit MH, die an einem Assessment-Center teilgenommen haben und als Trainee in das Unternehmen eingestiegen sind, sehen im Auswahlprozess keine Nachteile für Bewerber/innen mit MH. Allerdings können unzureichende Deutschkenntnisse von Nachteil sein, zumal im Rahmen von Assessment-Centern kommunikative Fähigkeiten eine zentrale Rolle spielen. Eine für Chancengleichheit zuständige Person unterstreicht, dass dieses Instrument eine diskriminierungsfreie Personalauswahl ermöglicht. Eine Person, selbst mit Personalverantwortung, verwies auf den Nachholbedarf von sensibilisierenden Schulungen gerade für Personen, die an Auswahlgesprächen teilnehmen.
- Personalentwicklung**
- Pro Mitarbeiter/in werden jährlich im Durchschnitt rund 44 Bildungsstunden investiert. Da 90% der Führungskräfte intern rekrutiert werden, kommt der internen Personalentwicklung mit entsprechenden Weiterbildungsprogrammen für Fach- und Führungskompetenzen eine besondere Bedeutung zu. Für Personen mit MH gibt es keine speziellen Weiterbildungsangebote. Frauen in Fach- und Führungspositionen werden Kurse zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit und des persönlichen Auftretens angeboten.
- Das Unternehmen hat ein spezielles Programm für benachteiligte Jugendliche ohne Schulabschluss bzw. ohne Ausbildungsreife, die ein IHK-Zertifikat erwerben können. Der Anteil der Jugendlichen mit MH beträgt hier ca. 16%.
- Im Konzern spielen wegen der internationalen Kund/inn/en entsprechende Sprachkenntnisse eine wichtige Rolle, insbesondere Englisch. Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenz werden durch interne Trainer/innen vermittelt. Für die Auszubildenden mit MH werden Deutschkurse angeboten. Darüber hinaus gibt es im Servicebereich auch transnationale Ausbildungsgänge.
- Die von uns interviewten Personen sind mit ihrer bisherigen Entwicklung sehr zufrieden. Insbesondere zwei Mitarbeiter, die als Trainee ins Unternehmen kamen, schätzen ihre Teilnahme an diesem Programm als sehr wichtig für ihre spätere Karriere ein. Zeitgleich mit der Erstellung dieser Fallstudie stieg eine Interviewpartnerin mit türkischem MH zur Vorstandsassistentin auf. Eine Mitarbeiterin mit griechischem MH hat sich binnen weniger Jahre zur Leiterin aller strategischen Personalprogramme entwickelt. Unterstützend wirkte dafür die grundsätzliche Förderung von Frauen in Führungspositionen in diesem Unternehmen. Ihren MH schätzt diese Person weder als Vorteil noch als Nachteil ein, entscheidend seien die von ihr erbrachten Leistungen und ihr Engagement gewesen.
- Personalbeurteilung**
- Alle zwei Jahre führen Vorgesetzte mit ihren Untergebenen ein Mitarbeiter/innen-Gespräch, in dem Leistungen beurteilt und die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen besprochen werden. Führungs-

kräfte auf den oberen Hierarchieebenen werden jedes Jahr beurteilt. Das Potenzial und die Leistung werden in einer Art Portfolio (in der Regel gemeinsam mit den Beurteilten) ermittelt. Auf dieser Basis werden Zielvereinbarungen ausgehandelt und gegebenenfalls die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart. Bei Beurteilungsprozess und -ergebnissen werden keine Unterschiede in Bezug auf den MH der Beschäftigten wahrgenommen.

Entgelt

Auch hier werden keine Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne MH wahrgenommen. Das Entgelt orientiert sich an den aktuell gültigen Tarifverträgen. Die Höhe ist anforderungsabhängig bemessen; Bildungsabschlüsse spielen dabei eine untergeordnete Rolle.

Personalabbau und  
Fluktuation

Die Fluktuationsrate im Unternehmen ist mit unter zwei Prozent relativ gering. Das Unternehmen sieht die Gründe dafür einerseits in der Attraktivität des Unternehmens und andererseits in der generellen Arbeitsmarktlage. Die Fluktuationsrate ist allerdings zwischen verschiedenen Bereichen und Standorten unterschiedlich groß. Insbesondere in Ostdeutschland liegt sie bei nahezu 0%: „Im Prinzip verlässt keiner [das Unternehmen], warum sollte er auch“, kommentiert dies eine interviewte Person.

Die Kündigungsgründe aufseiten der Mitarbeiter/innen sind individuell unterschiedlich, z.B. Wunsch nach einem Standortwechsel, familiäre Veränderungen. Es gab in der Unternehmensgeschichte eine restrukturierungsbedingte Personalabbauphase, in der ein Sozialplan ausgehandelt wurde und sozialverträgliche Lösungen verfolgt wurden.

### **Integration von Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen**

Einbindung in  
Arbeitsabläufe

Die meisten der befragten Personen mit MH beschreiben ihre Einbindung in die Arbeitsabläufe im Unternehmen als sehr gut oder gut.

Soziale Integration

Das Unternehmen möchte Vielfalt und Individualität und zugleich ein Wir-Gefühl bei den Beschäftigten stärken. Beschwerden über mangelhafte Integration, die mit dem MH einer Person zusammenhängen, sind nicht bekannt.

Die Interviewpartner/innen schätzen sich als sozial gut integriert ein. Insbesondere die ehemaligen Trainees verfügen über ein hervorragendes Netzwerk. Der formelle und informelle Austausch findet sowohl beim Mittagessen als auch abends, im privaten Rahmen, statt. „Da wird nicht danach geguckt, ob jemand einen Migrationshintergrund hat oder nicht. Sondern da wird geguckt: Ich muss jetzt mit einem vom Controlling reden“ schildert ein Interviewpartner mit MH.

Personalkonzept und  
Leitbild

„Wir definieren uns als ein fairer und guter Arbeitgeber.“ Im Unternehmen wurde eine Betriebsvereinbarung über Gleichbehandlung und kollegiales Miteinander ausgehandelt. Darüber hinaus gibt es Bemühungen, den Beschäftigten in verschiedenen Lebensphasen Alternativen anzubieten und diese zu halten. Unter anderem besitzt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine hohe Priorität.

Eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen Leitbilder, die auf die Stärkung des Wir-Gefühls und die Schaffung einer gemeinsamen Zukunftsvi-

sion zielen. Zu den Werten, denen sich das Unternehmen verpflichtet, gehören u. a. Kund/inn/en-Orientierung und Partnerschaftlichkeit. Die strategischen Unternehmensziele – wie die Stärkung des Wir-Gefühls und die erfolgreiche Internationalisierung – lassen sich gut mit einer Kultur der Vielfalt vereinbaren. Diversity Management unterstützt die Umsetzung der Ziele.

Mit Blick auf die Beschäftigung von Personen mit MH konstatiert eine interviewte Person: „Es gibt jetzt keine Programme, die explizit sagen, wir müssen den Ausländeranteil erhöhen. Es gibt aber auch keine inoffiziellen Paper, die genau das Gegenteil ausdrücken.“

Maßnahmen zur Förderung der Integration

Entsprechende Maßnahmen sind breit angelegt und zielen insbesondere auf die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie auf benachteiligte Gruppen wie z. B. Menschen mit Behinderung. Handlungs- bzw. Integrationsbedarf für Beschäftigte mit MH wird nicht gesehen. Allerdings werden Auszubildende mit Themen wie Toleranz und Anti-Rassismus konfrontiert. In speziellen Projekten werden Zivilcourage und kollegiales Miteinander aktiv und nachhaltig gefördert.

Angeboten werden außerdem interkulturelle Trainings. Darüber hinaus gibt es mit sensibilisierend wirkenden Diversity-Trainings für die Betreuer/innen von Auszubildenden erste positive Erfahrungen. Im Vordergrund stehen hier die Relativierung von kulturellen Unterschieden sowie die Erklärung von gesellschaftlichen Diskriminierungsmechanismen.

#### 4.2.2.6 Das Produktions-Unternehmen

##### Unternehmensdaten

Hauptgeschäftsbereich	Komplettanbieter und Rundumbetreuung Kunststoffgehäuse
Markt	national und international
Wettbewerbsstrategie	Qualitätsführerschaft
Kunden	öffentliche Institutionen und privatwirtschaftliche Unternehmen
Geschichte und Besonderheiten	Das Unternehmen in seiner jetzigen Form wurde im Jahr 1989 gegründet.

##### Untersuchungsdesign

Betrachteter Bereich	gesamtes Unternehmen
Interviews	5; davon: Geschäftsführer ohne MH eine Führungskraft ohne MH eine Führungskraft mit MH zwei Angestellte mit MH

**Personalstruktur**

Anzahl Beschäftigte	36 (31 feste, 4 freie, 1 Auszubildender)
Durchschnittsalter	ca. 46 Jahre
Frauenanteil	16,7%
Beschäftigte mit Migrationshintergrund	3; davon: eine Person mit türkischem MH zwei Personen mit russischem MH

**Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund**

Qualifikationen mit Migrationshintergrund verbunden

Sprach- und Kulturkenntnisse. Alle drei Beschäftigten mit MH beherrschen die Sprache ihrer Eltern und kennen die Kultur sehr gut. Bisher setzt aber nur die Mitarbeiterin aus Russland ihre Sprach- und Kulturkenntnisse im Unternehmen ein, früher als Fremdsprachenkorrespondentin und jetzt als Assistentin der Geschäftsführung. Ihr obliegt die Kommunikation mit Lieferant/inn/en und Kund/inn/en, die internationaler Herkunft und teilweise auch russischsprachig sind. Zu Beginn ihrer Tätigkeit unterstützte sie den Aufbau von Lieferant/inn/en-Beziehungen nach Osteuropa, indem sie den Geschäftsführer auf Reisen nach Russland begleitet hat. Auch heute werden ihre Kenntnisse der russischen Sprache und Kultur als vorteilhaft bei (potenziellen) Geschäftsbeziehungen mit russischen Partner/inne/n eingeschätzt. Grundsätzlich ist auch denkbar, dass durch ihre nach Russland bestehenden Beziehungen Informationen über die Zuverlässigkeit potenzieller neuer Geschäftspartner/innen eingeholt werden können.

Der Geschäftsführer sieht in jedem Fall Vorteile darin, wenn Mitarbeiter/innen und Kund/inn/en den gleichen kulturellen Hintergrund haben. Da das Unternehmen derzeit einen Schwerpunkt auf die Internationalisierung nach China setzt, wird eine Person mit chinesischem MH als sinnvoll erachtet, denn „wenn es mal schwierig wird und man Dinge genau abklären muss und auch mal die Stimmung aufnehmen will, ist es gut jemanden zu haben, der oder die tatsächlich auch die Leute versteht“.

Sensibilität für andere Kulturen. Im Bedarfsfall kann sich der Geschäftsführer gut vorstellen, die Beschäftigten mit MH in die Entwicklung von Produkten einzubeziehen, die für einen speziellen Markt hergestellt werden, um nämlich kulturelle Besonderheiten berücksichtigen zu können.

Kund/inn/en-Freundlichkeit. Die Haltung, immer höflich und zuvorkommend mit Kund/inn/en umzugehen, führt der türkische Interviewpartner auf seine südländische Herkunft und die dort herrschende Gastfreundschaft zurück.

Problemlösungskompetenz und -herangehensweise. Ein Interviewpartner mit MH aus der Designabteilung sagt, dass sich seine Perspektive und Herangehensweise teilweise von Kolleg/inn/en ohne MH unterscheidet.

Qualifikationen nicht mit Migrationshintergrund verbunden

Sprachkenntnisse. Die Mitarbeiter/innen-Kommunikation erfolgt grundsätzlich in Deutsch. Für Positionen, bei denen Kund/inn/en-Kontakt und generell Kontakt nach außen besteht, wird die deutsche Sprache vonseiten des Unternehmens als notwendig erachtet. Im Zuge der Internationalisierung gewinnt Englisch als Zweitsprache des Unternehmens zunehmend an Bedeutung. So setzt die Mitarbeiterin mit russischem MH inzwischen vorwiegend ihre englischen Sprachkompetenzen ein, da das Unternehmen seine Lieferant/inn/en-Beziehungen von Russland zunehmend nach Asien verlagert. Ihre umfassenden Sprachkenntnisse waren auch ausschlaggebend für ihre Einstellung.

Fachkenntnisse. Der russische Mitarbeiter ist einer von drei Industriedesignern. Er überzeugte den Geschäftsführer schon während seines Studiums mit „einem ganz faszinierenden Portfolio“. Deutschkenntnisse, über die er damals nur eingeschränkt verfügte, waren für seine Aufgaben als Designer nicht unbedingt erforderlich. Des Weiteren hat er Kenntnisse im Modellbau und der Konstruktion und ist damit potenziell ein „Allrounder“.

Der Mitarbeiter mit türkischem MH verfügt über Kenntnisse der Computertechnik und der Bedienung von bestimmten Maschinen, die seine Kolleg/inn/en, die älter sind, nicht (in diesem Umfang) besitzen. Die technischen Kompetenzen setzt er im Unternehmen um; aufgrund seines Kenntnisvorsprungs liegt die Bedienung der Maschinen in seinem Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich.

Migrationshintergrund selbst

Als Zeichen für Internationalität spielt der MH der Beschäftigten im Unternehmen keine Rolle.

### Personalpraktiken

Personalgewinnung

Auf der Suche nach neuen Mitarbeiter/inne/n werden zunächst die Beschäftigten gefragt, ob sie geeignete Personen kennen, die auf die Stelle passen würden. Diese Netzwerkrekrutierung war bislang nicht erfolgreich. Das Unternehmen wendet sich an das Arbeitsamt und an auf die Branche spezialisierte Firmen, die u. a. Anzeigen im Internet schalten und eine überregionale Reichweite haben.

Die Anzahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen ist je nach Fachgebiet unterschiedlich. Darunter sind laut dem Geschäftsführer oft erstaunlich viele Personen mit MH zu finden, gerade bei den Ausschreibungen im Konstruktionsbereich. Für diese Stellen gibt es derzeit auf dem Arbeitsmarkt nur wenig geeignete Arbeitskräfte.

Personalauswahl

Für die Personalauswahl gibt es für den jeweils zu besetzenden Arbeitsplatz ein Anforderungsprofil, das eine Art Wunschliste darstellt. Die Bewerber/innen werden entsprechend ihrer Passung von der beauftragten Personalvermittlungsfirma vorsortiert und in eine Rangfolge gebracht. Entscheidend für die Auswahl sind aber letztendlich die persönlichen Gespräche, die der Geschäftsführer mit den Kandidat/inn/en führt. Neben der fachlichen Qualifikation und einem guten sprachlichen Ausdruck für Arbeitsplätze mit Kund/inn/en-Kontakt wird es vor allem als wichtig erachtet, dass die Persönlichkeit zum Unternehmen passt. Dann

werden auch zuweilen fehlende Qualifikationen in Kauf genommen und die neuen Mitarbeiter/innen eingearbeitet.

Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen sind die Abteilungsleiter zuständig. Der türkische Mitarbeiter hatte bereits berufliche Erfahrungen in seinem Bereich, sodass die Einarbeitung recht schnell verlief. Der Mitarbeiter aus Russland erinnert sich, dass die Kommunikation mit den Kolleg/inn/en zu Beginn aufgrund seiner schlechten Deutschkenntnisse sehr begrenzt war und alle Beteiligten erst einmal herausfinden mussten, wie sie trotzdem zusammenarbeiten können. Die russische Mitarbeiterin hat sich eher selbstständig eingearbeitet und nur bei Bedarf Fragen gestellt.

#### Personalentwicklung

Die Mitarbeiter/innen nehmen nur vereinzelt an Fort- und Weiterbildungen teil und zwar immer dann, wenn es für die Aufgabenerfüllung bzw. das Unternehmen unbedingt notwendig ist. So hat der Beschäftigte aus Russland gleich zu Beginn an einem Computerkurs für Designer/innen teilgenommen. Die Mitarbeiter im Modellbau müssen an Seminaren teilnehmen, wenn die Bedienung von neuen Maschinen oder neuer Software zu trainieren ist. An solchen Fortbildungen nimmt der türkische Mitarbeiter aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen und seines jungen Alters häufiger teil als seine Kollegen.

Die russische Mitarbeiterin hat aus Eigeninitiative und mit Unterstützung des Unternehmens an einem fünfmonatigen Controlling-Lehrgang der IHK teilgenommen. Dies war ihr selbst ein Anliegen, um „sattelfest“ darin zu sein und diesen Aufgabenbereich zukünftig noch besser wahrnehmen zu können. Mit verschiedenen Lehrgängen und ihrer selbstständigen Suche nach Aufgaben und Lösungen für bestehende Probleme hat sie sich beruflich von einer Sachbearbeiterin hin zur Assistentin der Geschäftsführung und Projektmanagerin weiterentwickelt. Ihr ist es ein persönliches Anliegen durch ihre Art und Leistung ein positives Beispiel zu setzen und damit auch negativen Pauschalisierungen über „die Russen“ entgegenzuwirken.

Vor dem Hintergrund der Internationalisierung würde sich aus Sicht aller befragten Mitarbeiter/innen mit Kund/inn/en-Kontakt eine Verbesserung der Englischkenntnisse förderlich auf die berufliche Entwicklung im Unternehmen auswirken.

Karriereentwicklungsprogramme gibt es im Unternehmen nicht, dafür sei das Unternehmen zu klein.

#### Personalbeurteilung

Es werden keine Personalbeurteilungen und regelmäßige Mitarbeiter/innen-Gespräche durchgeführt. Gespräche ergeben sich im Arbeitsalltag nebenbei, hier werden auch Lob und Kritik geäußert.

#### Entgelt

Das Entgelt orientiert sich am Tarifvertrag für die kunststoffverarbeitende Industrie und ist im Einzelfall darüber hinaus verhandelbar. Mehrsprachigkeit neben der fachlichen Qualifikation könnte die Verhandlungsposition des Bewerbers laut dem Geschäftsführer stärken. Zukünftig soll einmal im Jahr eine Prämie an die Mitarbeiter/innen gezahlt werden, die sich am Abteilungs- und Unternehmensergebnis orientiert.

#### Personalabbau und Fluktuation

In den letzten Jahren wurde kein Personal abgebaut, sondern eher aufgebaut. Die Fluktuation ist sehr gering.



## Integration von Personen mit Migrationshintergrund in das Unternehmen

Einbindung in Arbeitsabläufe	<p>Die interviewten Personen mit MH beschreiben ihre Einbindung in die Arbeitsabläufe im Unternehmen als sehr gut oder gut. Der Geschäftsführer sieht keine Unterschiede zwischen Personen mit und ohne MH hinsichtlich der Einbindung in Arbeitsabläufe, da u. a. allgemeine Unternehmensziele im Qualitätsmanagement-Handbuch formuliert und die Arbeitsabläufe durch die ISO-Zertifizierung festgelegt sind.</p> <p>Im Design-Bereich arbeiten die Personen sehr selbstständig in ihren jeweiligen Projekten.</p>
Soziale Integration	<p>Alle Befragten mit MH fühlen sich im Unternehmen integriert und schätzen ihr Verhältnis zum Geschäftsführer und den meisten Kolleg/inn/en als gut ein.</p> <p>Dass die Mitarbeiter/innen mit MH sich besser miteinander verstehen und zusammenarbeiten als mit den Kollegen ohne MH ist nicht der Fall, was auch in ihren unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, ihrem Alter und ihrer Persönlichkeit begründet sein kann.</p> <p>Wie die Einzelnen mit ihrem MH im Unternehmen umgehen und wie mit ihm umgegangen wird, hängt zum einen mit ihren Abteilungskolleg/inn/en und zum anderen mit ihrer jeweiligen Persönlichkeit und ihrer Geschichte zusammen. So bekommt der in Berlin geborene Türke schon mal scherzhafte Bemerkungen zu hören. Aber auch kontroverse Diskussionen, z.B., wenn es um die Religion und diesbezügliche Schlagzeilen in den Medien geht, kommen vor, was aber auch ein Zeichen für seine gute Integration sein kann. Viele seiner Kolleg/inn/en haben lange nicht gewusst, dass er türkischer Herkunft ist. Er und mehrere Kollegen, einschließlich des Abteilungsleiters, pflegen ein entspanntes kameradschaftliches Verhältnis auch über den Betriebsalltag hinaus, indem sie regelmäßig gemeinsam Sport treiben. Zwei Mitarbeiter ohne MH sind in die außerbetrieblichen Treffen nicht eingebunden.</p> <p>Der Designer mit russischem MH sieht sich deutlich als Mitarbeiter mit einer anderen Sprache und Kultur. Mit Leuten in Kontakt zu kommen, findet er eher schwierig – auch aufgrund von Unterschieden hinsichtlich Lebensstil, Einstellungen und Mentalität.</p> <p>Am Sommerfest, zu dem sowohl die Familien der Mitarbeiter/innen als auch Kund/inn/en eingeladen werden, und an der Weihnachtsfeier des Betriebes nehmen alle Befragten gern teil. Die einzelnen Abteilungen sitzen zu Beginn der Feiern überwiegend zusammen an einem Tisch, im Laufe der Feier mischen sie sich.</p>
Personalkonzept und Leitbild	<p>Ein schriftliches Leitbild zur Mitarbeiter/innen-Führung und den Umgang miteinander ist nicht vorhanden. Der Geschäftsführer selbst möchte als Orientierung bzw. Vorbild dienen und ein familiäres Arbeitsklima schaffen. Konfliktpotenzial ergibt sich vor allem durch das Unternehmenswachstum und damit einhergehenden Fragen zu Verantwortungsbereichen und Erwartungen an die Aufgabenerfüllung. Den einzelnen Mitarbeiter/inne/n und der Abteilung wird relativ viel Freiraum hinsichtlich der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung gewährt. Dafür wird aber erwartet, dass die Mitarbeiter/innen bei Engpässen auch einmal mehr arbeiten.</p>

Maßnahmen zur Förderung der Integration

Es gibt keine besonderen Integrationsmaßnahmen für Personen mit MH und es wird von allen Interviewpartner/inne/n auch keine Notwendigkeit dafür gesehen.

Sollte die deutsche Sprache zukünftig bei einem/einer neuen Mitarbeiter/in nicht ausreichend gut sein, würde ein Sprachkurs gefördert werden. Die Berücksichtigung von kulturellen Hintergründen bei der Arbeits- und Urlaubsplanung sowie bei den Festen, z. B. kein Schweinefleisch zu grillen, spielt im Unternehmen keine Rolle und wird auch von den befragten Mitarbeiter/inne/n nicht unbedingt gewünscht.

## 4.2.3 Zusammenfassung

### 4.2.3.1 Relevanz von Fachqualifikationen sowie Sprach- und Kulturkenntnissen

Insgesamt betrachtet hat sich im Rahmen unseres qualitativen Zugangs herausgestellt, dass Kund/inn/en beziehungsweise die Intensität der Interaktion mit ihnen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund von besonderer Bedeutung sind. Dabei haben wir einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Hinblick auf die sechs untersuchten Unternehmen feststellen können, die in Tabelle 4.12 zusammenfassend wiedergegeben sind.

<b>Krankenhaus und Bank</b>	<b>Internet- und Medien-Unternehmen</b>	<b>Transport- und Produktions-Unternehmen</b>
<b>(Untersuchte) Tätigkeitsbereiche von Personen mit MH</b>		
Pflegedienst	Kund/inn/en-Service	Verwaltung
Kund/inn/en-Beratung	Redaktionen	Gesamtes Unternehmen
<b>Konkrete Tätigkeiten</b>		
Persönliche Dienstleistungen	Dienstleistungen für das Ausland	Personalmanagement, Geschäftsbeziehungen, Produktentwicklung
<b>Fachliche Qualifikationen</b>		
Sehr wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
<b>Qualifikationen mit MH verbunden</b>		
Wichtig	Sehr wichtig	Teilweise wichtig

Tab. 4.12: Bedeutung von Qualifikationen in den untersuchten Unternehmensbereichen

Einige Gemeinsamkeiten wiesen zunächst das Krankenhaus und die Bank auf. Die kultursensible Pflege sowie die Finanzberatung stellen jeweils eine (sehr) persönliche Dienstleistung dar, die Personen mit Migrationshintergrund in direkter Interaktion mit Kund/inn/en erbringen, die einen ähnlichen oder den gleichen Migrationshintergrund haben. In beiden Fällen handelt es sich um qualifizierte Tätigkeiten, für die fachliche Qualifikationen von hoher Bedeutung sind. Kenntnisse einer bestimmten Sprache und Kultur stellen hier eine zusätzliche wertvolle Qualifikation dar, die zur Optimierung des Pflege- bzw. Beratungsprozesses beitragen. Im

Pflegebereich werden Mitarbeiter/innen mit einem bestimmten Migrationshintergrund nicht gezielt gesucht, ein Migrationshintergrund kann für die Bewerber/innen/n im Auswahlverfahren jedoch von Vorteil sein. Im Filialbereich der Bank werden Mitarbeiter/innen mit bestimmtem Migrationshintergrund gezielt gesucht.

Ein anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung der untersuchten Bereiche des Internet- und des Medien-Unternehmens. Auch sie weisen Gemeinsamkeiten auf: Sowohl im Callcenter des Internet-Unternehmens als auch in den (Fremdsprachen-)Redaktionen des Medien-Unternehmens erbringen Personen mit Migrationshintergrund eine Dienstleistung für im Ausland ansässige Kund/inn/en in der jeweiligen Landessprache. In beiden Fällen werden Mitarbeiter/innen mit einem bestimmten Migrationshintergrund für die jeweiligen Ländereinheiten gezielt gesucht, zum Teil auch im jeweiligen Land. Fachliche Qualifikationen sind ein wichtiges Kriterium bei der Personalauswahl, jedoch stehen die Kenntnisse der jeweiligen Sprache bzw. eines bestimmten Kulturkreises im Vordergrund – sie sind für die Ausübung der Tätigkeit von herausragender Bedeutung.

Eine Gemeinsamkeit der zwei weiteren Unternehmen ist demgegenüber, dass Beschäftigte nicht aufgrund ihres Migrationshintergrundes für bestimmte Tätigkeiten eingesetzt oder angeworben werden. Im Transport-Unternehmen wurde der Verwaltungsbereich untersucht. Hier sind Personen mit Migrationshintergrund im Personalmanagement tätig. Im Produktions-Unternehmen arbeiten Beschäftigte mit Migrationshintergrund in verschiedenen Bereichen, u.a. in der Assistenz der Geschäftsführung. In beiden Fällen werden fachliche Qualifikationen als wichtigstes Kriterium bei der Personalauswahl genannt. Dafür sind mit dem Migrationshintergrund verbundene Qualifikationen nicht relevant. Sie werden jedoch als wichtig erachtet und eingesetzt, wenn es sich aus der Situation oder der Entwicklung des Unternehmens ergibt. Dazu gehören beispielsweise die gezielte Ansprache von Mitarbeiter/innen/n, z.B. der Auszubildenden mit einem türkischen Migrationshintergrund, und der Einsatz von Sprach- und Kulturkenntnissen für die Pflege und den Ausbau internationaler Geschäftsbeziehungen.

#### 4.2.3.2 Wechselwirkungen von Personalpraktiken und -strukturen

*Personalgewinnung.* Die gezielte Suche von Personen mit Migrationshintergrund für bestimmte Tätigkeiten und Bereiche, für welche Qualifikationen, die mit einem (bestimmten) Migrationshintergrund verbunden sind, erforderlich sind, resultiert in einem hohen Anteil von Beschäftigten mit (bestimmtem) Migrationshintergrund, wie

in Länder-Serviceeinheiten und -redaktionen. In Aufgabenbereichen, bei denen fachliche Qualifikationen im Vordergrund stehen und für das Unternehmen deutliche Vorteile bei der Aufgabenerfüllung durch den Einsatz von Beschäftigten mit Migrationshintergrund erkennbar werden, ist der Zugang für qualifizierte Bewerber/innen mit Migrationshintergrund in diese Unternehmen bzw. Tätigkeitsbereiche vergleichsweise gut oder sogar besser als für Personen ohne Migrationshintergrund (wie im Fall des Krankenhauses und der Bank). Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung und der Kund/inn/en-Struktur ist anzunehmen, dass die Anteile an Personen mit Migrationshintergrund in kund/inn/en-nahen Tätigkeitsfeldern zukünftig weiterhin steigen werden.

Gezielte Maßnahmen zur Gewinnung von Beschäftigten und Auszubildenden mit Migrationshintergrund, wie z. B. Kooperationen mit Schulen, steigern die Anzahl der Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund und die Wahrscheinlichkeit, geeignete Mitarbeiter/innen auswählen zu können.

*Personalauswahl.* Eine positive Grundeinstellung zu Diversity und (inter)kulturelle Sensibilität von Personalverantwortlichen und weiteren an der Auswahl beteiligten Personen tragen zur Entwicklung einer (kulturell) heterogenen Belegschaft bei. Einer solchen individuellen Haltung gehen meist positive Erfahrungen mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Unternehmen voraus.

Das Assessment-Center als Personalauswahlinstrument bietet für Bewerber/innen mit Migrationshintergrund gute Möglichkeiten ihre Potenziale zu zeigen. Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass mit diesem Verfahren z. B. viele Personen mit Migrationshintergrund der 2. Generation mit sehr guten Deutschkenntnissen als Trainees in das Transport-Unternehmen eingestiegen sind. Neben den Vertreter/inne/n einer gut gebildeten 2. Generation finden auch Personen aus binationalen Familien über die gängigen Personalgewinnungs- und -auswahlverfahren vergleichbar zu Personen ohne Migrationshintergrund ihren Weg in Unternehmen und haben gute Aufstiegschancen.

*Personalentwicklung.* Das Vorhandensein von speziellen Frauenförderprogrammen bzw. Mentoring-Programmen in Unternehmen fördert den Aufstieg von Frauen – auch mit Migrationshintergrund – in die höheren Managementpositionen (wie im Fall des Transport-Unternehmens und der Bank). Gut organisierte Trainee-Programme fördern wiederum eine gute Integration von Nachwuchskräften (auch mit Migrationshintergrund) in die Abläufe und informellen Netzwerke und damit auch deren Weiterentwicklung und systematische Karriereplanung im Unternehmen.

*Personalbeurteilung.* In einigen der untersuchten Unternehmen werden keine Personalbeurteilungen durchgeführt. Systematische Beurteilungen, die Leistungen und Potenziale aller Mitarbeiter/innen – auch von Personen mit Migrationshintergrund – sichtbar machen, können den beruflichen Aufstieg und somit die Repräsentation dieser Personengruppe auf den verschiedenen Hierarchieebenen und in verschiedenen Tätigkeitsfeldern fördern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn im Migrationshintergrund von Mitarbeiter/inne/n ein Vorteil gesehen wird. So wird die Karriereentwicklung in der untersuchten Bankfiliale dadurch begünstigt, dass Leistungen in Form von Umsatzsteigerungen sichtbar und objektiv messbar sind. Die in dem untersuchten Krankenhaus stattfindenden Mitarbeiter/innen-Orientierungsgespräche helfen, die Beschäftigten allgemein ganzheitlicher wahrzunehmen. Dies kommt insbesondere einigen Personen mit Migrationshintergrund, die teilweise als sehr zurückhaltend wahrgenommen werden, zugute.

*Entgelt.* Auf Basis des verfügbaren Datenmaterials sind keine umfangreichen Aussagen hinsichtlich der Beziehung zwischen den Personalstrukturen und damit verbundenen Entgeltpraktiken möglich, da lediglich die Personalverantwortlichen nach den allgemeinen Entgeltpraktiken befragt wurden. In einem Unternehmen, das für den Servicebereich Personen mit jeweiligen Sprachkenntnissen zum Teil im Ausland sucht, war ein hoher Anteil von Personen festzustellen, die für diese Aufgaben vergleichsweise überqualifiziert sind. Personen ohne Migrationshintergrund mit entsprechenden Sprachkenntnissen konnten für diese Tätigkeiten lokal nicht im ausreichenden Maße gewonnen werden.

*Integrationsfördernde Maßnahmen.* Maßnahmen, die primär auf die soziale Integration der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zielen, wurden in den untersuchten Unternehmen bisher nur vereinzelt durchgeführt. Erfahrungen aus dem Krankenhaus zeigen, dass sensibilisierende Maßnahmen und spezielle Instrumente, die auf die Verbesserung der Behandlungsprozesse von Patient/inn/en mit Migrationshintergrund zielen, auch auf die übrige Belegschaft ausstrahlen und generell die Wertschätzung (kultureller) Vielfalt fördern. Anders als die sensibilisierenden Maßnahmen werden spezielle Förderprogramme für Beschäftigte mit Migrationshintergrund weder von Personalverantwortlichen, noch von diesen Beschäftigten selbst als sinnvoll erachtet. Als wesentlich erwies sich vielmehr die Sicherstellung des Zugangs der Personen mit Migrationshintergrund zu den Trainee-, Mentoring- bzw. Frauenförderungsprogrammen, die sich an alle Mitarbeiter/innen unabhängig von deren Herkunft richten.

## 5 Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis

### 5.1 Orientierungshilfe für die Gestaltung des Diversity Managements

Vor dem Hintergrund, dass sich die Personalstrukturen und Personalpraktiken in Unternehmen wechselseitig beeinflussen, kann durch die Gestaltung der Personalpolitik die Chancengleichheit für Beschäftigte gefördert werden. Auf Basis einer entsprechenden Organisationsanalyse kann der Handlungsbedarf ermittelt und mit gezielten Maßnahmen eine Veränderung hin zu mehr Diversity und einer besseren Integration auch von Personen mit Migrationshintergrund in Gang gesetzt werden.

Diversity Management zielt als ganzheitliches Konzept und Strategie auf die Wertschätzung von Vielfalt und einen bewussten Umgang damit. Grundsätzlich gilt, dass das Management personeller Vielfalt auf mehreren Ebenen ansetzen und verschiedene Maßnahmen umfassen sollte. Als Orientierungshilfe für die Gestaltung des Diversity Managements im Unternehmen schlägt Cox (2001) ein Modell für einen kulturellen Wandel vor, mit dem er zum einen verschiedene Handlungsfelder aufzeigt und zum anderen verdeutlicht, wie diese ineinandergreifen sollten.<sup>9</sup>

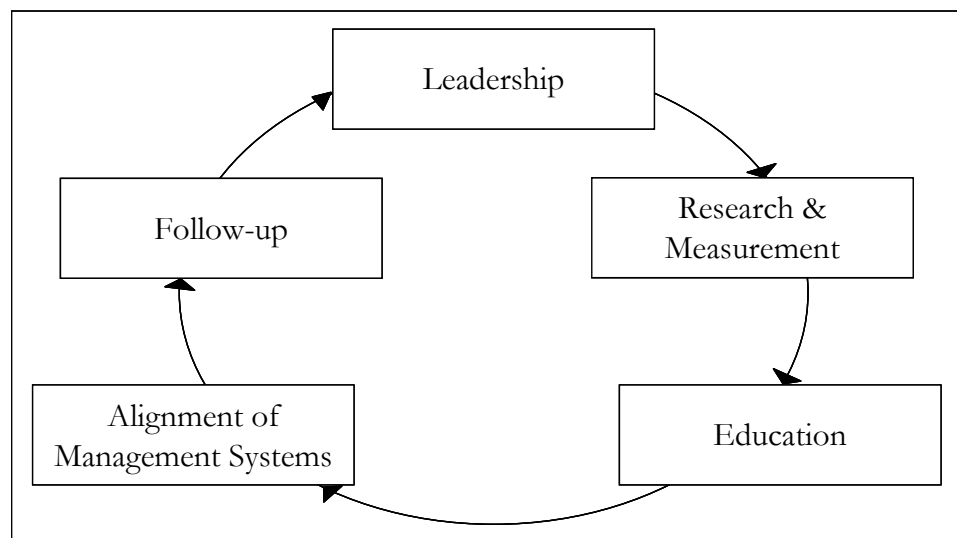


Abb. 5.1: Regelkreis-Modell für den Wandel hin zur multikulturellen Organisation durch Diversity Management (nach Cox 2001, S. 19)

---

9 Ein ähnliches Modell entwickelt Watrinet (2007; 2008). Dabei handelt es sich um ein integra-tives Gesamtkonzept für Diversity Management, welches ein konkretes Instrumentarium von der Erhebung bis hin zur Entwicklung von Maßnahmen bietet. Ähnlich wie bei Cox zählen auch in diesem Modell das Unternehmensleitbild, das Führungsverhalten und das Diversity-Klima zu den wichtigsten Gestaltungsfaktoren des Diversity Managements.

Das Modell ist in Abbildung 5.1 wiedergegeben.

Im Folgenden werden die von Cox genannten Handlungsfelder skizziert und Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis diskutiert, die dem Ziel der Integration und Chancengleichheit speziell von Personen mit Migrationshintergrund dienen. Wir greifen dabei zum einen auf die Ergebnisse unserer eigenen empirischen Studie sowie die in Kapitel 3 dargestellten Ergebnisse von weiteren Studien zur Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund zurück. Zum anderen lehnen wir unsere Argumentation auch an Erkenntnisse aus dem Bereich der Chancengleichheit von Frauen und Männern an, die unseres Erachtens auf den hier betrachteten Bereich übertragbar sind.

## 5.2 „Leadership“: Leitbilder und Führungsgrundsätze

„Leadership“ bezieht sich auf die Verankerung des Diversity Managements in den Leitbildern bzw. Führungsgrundsätzen einer Organisation. Mit ihrer Hilfe kann die Bedeutung und Wertschätzung von Vielfalt im Unternehmen hervorgehoben und intern wie extern kommuniziert werden (vgl. Cox 2001, S.41). Im Idealfall einer „multikulturellen Organisation“ nach Cox (1993) gibt es im Unternehmen eine Vielfalt fördernde Unternehmenskultur. Je nach Ausgangssituation des Unternehmens, seiner Geschichte und seinem Kontext kann dieses Ideal als eine Orientierungshilfe bei der Gestaltung des Diversity Managements dienen.

Wie die Leitbilder und Führungsgrundsätze im Alltag gelebt werden, hängt zum einen davon ab, wie sie durch die Unternehmensspitze vorgelebt werden bzw. inwiefern die Vielfalt bereits auf der Führungsebene gegeben und für alle Mitarbeiter/innen sichtbar ist (z.B. ob es Führungskräfte mit Migrationshintergrund oder weibliche Führungskräfte gibt). Zum anderen hängt die Wirkung von Leitbildern davon ab, in welchem Maße sich die Mitarbeiter/innen der verschiedenen Bereiche und Ebenen mit diesen Leitlinien identifizieren. Um eine möglichst hohe Zustimmung und Identifikation mit den Leitbildern zu erreichen, sollten sie gemeinsam mit allen Mitarbeiter/inne/n entwickelt werden.

Die Ergebnisse unserer Befragungen verdeutlichen, dass die Verankerung des Diversity-Gedankens in Leitbildern und Führungsgrundsätzen die am weitesten verbreitete Maßnahme darstellt. Sie bedeutet oftmals den ersten Schritt hin zu einem kulturellen Wandel im Unternehmen. Damit die Leitlinien nicht ein reines Lippenbekenntnis bleiben, sondern zu verbindlich zu realisierenden Zielen führen, sind allerdings eine schriftliche Fixierung sowie eine Übersetzung und Integration

in die strategischen Unternehmensziele notwendig. Nur dann können sie als Grundlage für konkrete Zielvereinbarungen und ein prozessbegleitendes Controlling dienen.

Mit der Einrichtung der Institution einer/eines Diversity-Beauftragten bzw. Diversity-Managerin/Managers kann eine Zuständigkeit geschaffen werden, die als Bindeglied zwischen der Unternehmensspitze und den Mitarbeiter/inne/n die Entwicklung und Umsetzung von Diversity Management wesentlich verantwortet und begleitet (vgl. Cox 2001, S. 45 f.). Als Agent/in des Wandels benötigt die Person, die diese Schnittstellenfunktion innehat, eine Reihe von Fähigkeiten, die Edding (2000, S. 142) bezogen auf eine weibliche Vorreiterin des Gleichstellungsgedankens sehr bildhaft beschreibt: „Sie braucht die Kondition einer Marathonläuferin und die Gerissenheit eines Politikers. Sie muss genügsam sein und in puncto Ermutigung eine Selbstversorgerin“. Nach Jüngling und Rastetter (2008) werden dieser Schnittstellenfunktion strategische und taktische Fähigkeiten ebenso abverlangt wie generelle Dialog-, Konfrontations- und Kompromissfähigkeit.

Die Gleichstellungsbeauftragte in dem von uns untersuchten Transport-Unternehmen arbeitet beispielsweise zusammen mit der Kommunikationsabteilung. Die Strategien für die interne Kommunikation und Umsetzung von diversity-orientierten Programmen sowie externe Kommunikation werden gemeinsam erarbeitet und implementiert.

Die organisatorische Verankerung einer/eines Beauftragten für Chancengleichheit oder Diversity Management ist in Abhängigkeit von der Größe und der Struktur des Unternehmens zu gestalten. Üblich ist eine Ansiedlung in der Personalabteilung. In einem Unternehmen mit flachen Hierarchien kann dagegen auch eine Übertragung der gleichstellungsbezogenen Aufgaben auf einen Arbeitskreis ausreichend sein. So wird z. B. in dem von uns untersuchten Internet-Unternehmen das Thema der internen (interkulturellen) Kommunikation von einer Projektgruppe im Rahmen eines vereinbarten Arbeitszeit- und Finanz-Budgets bearbeitet.

### 5.3 „Research & Measurement“: Bedarfsanalyse

„Research & Measurement“ bedeutet eine gezielte Gewinnung von Daten und Informationen zwecks einer Organisationsanalyse (Ist- bzw. Bedarfsanalyse) als Basis für die systematische Umsetzung von personalpolitischen Maßnahmen (vgl. Cox 2001, S. 21).



Für die Ermittlung des Handlungsbedarfs hinsichtlich der Integration von Personen mit Migrationshintergrund empfiehlt es sich, zunächst Informationen über die Personalstruktur zu sammeln, z. B. zum Anteil der Personen mit Migrationshintergrund an allen Beschäftigten, in verschiedenen Abteilungen, Tätigkeitsfeldern und hierarchischen Ebenen. Eine deutliche Unter- bzw. Überrepräsentanz dieser Personengruppe in bestimmten Feldern ist das Indiz für einen Handlungsbedarf. Um den konkreten Handlungsbedarf zu bestimmen, muss nach den Ursachen gesucht werden, z. B., indem einzelne Instrumente und Verfahrensweisen des Personalmanagements auf deren integrationsfördernde bzw. -behindernde Wirkung überprüft werden (vgl. dazu ausführlicher Abschnitt 5.5).

Mittels einer schriftlichen Befragung der Mitarbeiter/innen können Informationen über herkunftsbezogene Sprach- und Kulturkenntnisse und andere wertvolle (Zusatz-)Qualifikationen von Personen mit Migrationshintergrund gewonnen werden. So können z. B. in Datenbanken Informationen zu Qualifikationen der bisher als deutsche Staatsangehörige registrierten Mitarbeiter/innen um kulturbezogene ergänzt werden, damit diese bei Bedarf schnell aufgefunden und eingesetzt werden können. In dem von uns untersuchten Krankenhaus sind z. B. die so ermittelten Sprach- und Kulturkenntnisse in Form von Sprachmittlerlisten allen Mitarbeiter/inne/n zugänglich. Auf diese Weise können die Mitarbeiter/innen mit bestimmten Sprach- bzw. Kulturkenntnissen bei Bedarf zur Krankheitsdiagnose und zur Behandlung von Patient/inn/en gezielt eingesetzt bzw. konsultiert werden.

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung können zugleich die realisierten beruflichen Entwicklungen der Personen mit Migrationshintergrund sowie der Grad ihrer strukturellen und sozialen Integration erfasst werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse über die intern (oder extern) vorhandenen Fähigkeiten und Qualifikationen können bei der künftigen Personalplanung und Marktpositionierung berücksichtigt werden.

Nun wurden wir in einigen Interviews auf die Frage zu den statistisch erfassten Anteilen von Personen mit Migrationshintergrund auf geltende Datenschutz-Regelungen sowie die Sensibilität von kulturbezogenen Daten hingewiesen. Vorbehalten kann allerdings entgegengewirkt werden, indem den Mitarbeiter/inne/n der Zweck der Datengewinnung erklärt wird und die Angabe von persönlichen Daten nur auf freiwilliger Basis erfolgt. Damit werden die Mitarbeiter/innen geschützt, die Nachteile durch die Angabe persönlicher Daten vermuten oder diese Informationen aus anderen Gründen nicht preisgeben möchten.

Aufgrund der Sensibilität des Themas empfiehlt es sich, es in einer hierarchie-, fach- und kulturübergreifenden Arbeitsgruppe aufzugreifen und die genaue Vorgehensweise bei der Erfassung solcher Daten gemeinsam zu entwickeln. So wurde in einigen unserer Interviews mit Personen mit Migrationshintergrund deutlich, dass sie keine Sonderbehandlung bzw. besondere Wertschätzung kulturbedingter Fähigkeiten sondern eine Gleichbehandlung mit den Kolleg/inn/en ohne Migrationshintergrund wünschen. Diese Haltung wurde besonders bei Angehörigen der zweiten Migrat/inn/en-Generation deutlich. Der Handlungsbedarf kann somit ebenso vielfältig sein wie die im Unternehmen Beschäftigten mit Migrationshintergrund.

Schriftliche Befragungen von Mitarbeiter/inne/n sind darüber hinaus auch zur Erfassung der sozialen Integration der Beschäftigten mit Migrationshintergrund geeignet. In dem von uns untersuchten Internet-Unternehmen wird z.B. eine solche Befragung jährlich durchgeführt. Die dabei als besonders relevant identifizierten Themen werden in Projekt- oder Arbeitsgruppen weiter bearbeitet, so z.B. die bereits erwähnte interne, interkulturelle Kommunikation. Die Beschäftigten schätzen das Instrument der Befragungen sehr.

Als weiteres wertvolles Instrument zur Ermittlung des Grades der sozialen Integration und Ableitung des Handlungsbedarfs können die (meist jährlich oder alle zwei Jahre) stattfindenden Mitarbeiter/innen-Gespräche genutzt werden. Hier können Fragen der Zusammenarbeit und Kommunikation auf der Team-, der Abteilungs- wie auch auf der Unternehmensebene angesprochen werden. Den dabei genannten Problembereichen kann dann in speziellen Projekt- oder Arbeitsgruppen nachgegangen werden.

#### 5.4 „Education“: Diversity-Schulungen, -Trainings, -Seminare

„Education“ bedeutet die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit in einer Organisation, sei es in Form von Schulungen, Trainings oder Seminaren. Ziel ist es, auf bestimmte gleichstellungsbezogene Themen aufmerksam zu machen, Zustimmung für Veränderung hin zu mehr Vielfalt zu fördern und die diversity-bezogenen Werte bei allen Organisationsmitgliedern zu verankern (vgl. Cox 2001, S. 21). Wurden in den ersten Schritten entsprechende Leitbilder und Führungsgrundsätze formuliert und der Handlungsbedarf ermittelt, soll über die Aufklärung die gesamte Organisation in den angestrebten Veränderungs- und Lernprozess einbezogen werden.

Aus der Organisationsforschung ist bekannt, dass Organisationsmitglieder zur Bewahrung von alten Denkweisen und Strukturen tendieren und Veränderungen zunächst mit Ängsten und Widerständen begegnen (vgl. zusammenfassend G. Schreyögg 2003). Um den notwendigen organisationalen Lernprozess in Gang zu setzen und Widerstände zu mindern, bedarf es auf der einen Seite einer entsprechenden internen Aufklärungsarbeit, die den Gewohnheiten der jeweiligen Zielgruppen, z.B. den Führungskräften, angepasst sein sollte. Auf der anderen Seite bedarf es der Rücksicht auf die Wünsche und Befürchtungen aller Beschäftigten, um die Akzeptanz von Veränderungen zu erhöhen.

Die dem Widerstand zugrunde liegenden Ängste können unterschiedliche Ursachen haben. Einerseits können die bevorstehenden Veränderungen die bisher privilegierten Gruppen – z.B. Führungskräfte – verunsichern, weil mit ihnen der Verlust ihrer Position, von Ressourcen und Privilegien verbunden sein kann (vgl. Jüngling/Rastetter 2008). Andererseits werden in diesem Zusammenhang die zumeist unbewussten, in der Kindheit verinnerlichten Stereotype und Vorurteile gegenüber „den Anderen“ aufgerufen, was ebenfalls eine Abwehrreaktion hervorrufen kann. Doch gerade das (wenn auch schmerzhaft) Bewusstmachen dieser Ängste stellt einen wichtigen Lernschritt hin zu mehr Toleranz und neuen Denkweisen dar. Gelingt die Mitnahme verschiedener Interessengruppen in diesem Veränderungsprozess, so steht dem kulturellen Wandel hin zu einer „multikulturellen Organisation“ im Cox’schen Sinne nichts mehr im Wege.

Um das Thema Vielfalt und den Umgang mit Vielfalt im Unternehmen zu thematisieren und zu sensibilisieren sind Diversity-Schulungen, -Trainings und sonstige um Diversity-Inhalte angereicherte Seminare besonders geeignet (vgl. auch die Gestaltungsvorschläge von Leenen u. a. 2006, S. 144 ff.). Sie bieten den Raum dafür, individuelle Ängste, Vorbehalte und Erfahrungen offen anzusprechen und deren Hintergründe besser zu verstehen. Diversity-Trainings sind dann besonders wirksam, wenn sie an die Erfordernisse der jeweiligen Zielgruppe, z.B. Führungskräfte, Teammitglieder, sowie den Kontext (Unternehmenstyp, Branche, Beruf) angepasst werden.

Tief reflexiv-sensibilisierende Diversity-Trainings zielen vordergründig auf die Verdeutlichung von Individualität eines jeden Einzelnen sowie die Relativität von kultureller Zugehörigkeit. Sie regen jedoch zugleich zur Reflexion der Wirkungsweisen von tief verwurzelten diskriminierenden Mechanismen in einer Gesellschaft und Organisation an. Sie unterscheiden sich von „klassischen“ interkulturellen Trainings darin, dass sie nicht von der Annahme der Homogenität nationaler/eth-

nischer/regionaler Kulturen ausgehen und somit eine Verfestigung von Stereotypen vermeiden. Damit werden Diversity-Trainings sowohl einer aufklärerischen Zielsetzung als auch der demografischen Zusammensetzung von Metropolen wie Berlin mit einer Vielzahl an kulturellen Mischidentitäten am besten gerecht. Sie eignen sich für alle Beschäftigtengruppen und können einen multiplen positiven Effekt auf allen Unternehmensebenen nach sich ziehen.

Hinsichtlich der Zusammensetzung der Teilnehmer/innen-Gruppe ist darauf zu achten, dass für einen regen Austausch Heterogenität notwendig ist, sich die Teilnehmer/innen aber in einigen Merkmalen auch gleichen. So lässt sich vermeiden, dass ein/e Teilnehmer/in isoliert bzw. zum/zur Stellvertreter/in einer ganzen Gruppe (z.B. aller Personen mit bestimmten Migrationshintergrund) gemacht wird, wodurch die Reproduktion von Stereotypen begünstigt wird (vgl. zu Trainingsinhalten, -methoden und Trainer/innen auch Gieselmann/Krell 2008).

Über die gezielte Zusammensetzung von Trainingsteilnehmer/inne/n kann zugleich der Austausch und die Kommunikation in Unternehmen in bisher nicht vorhandenen Konstellationen gefördert werden. Dies könnte insbesondere den Unternehmen mit vielen strukturell getrennten Ländereinheiten mit einer großen Anzahl von Mitarbeiter/inne/n mit unterschiedlichem Migrationshintergrund helfen, das soziale Miteinander zu fördern.

In der Praxis richten sich sensibilisierende Schulungen oftmals zunächst auf den interkulturellen Umgang mit Kund/inn/en. Erst später stellen sich positive Wirkungen auf die Zusammenarbeit mit Kolleg/inn/en aus dem eigenen Unternehmen heraus. Dies war z.B. auch in dem von uns untersuchten Krankenhaus sowie dem Internet-Unternehmen der Fall. Allerdings profitieren im Internet-Unternehmen insbesondere die Mitarbeiter/innen der verschiedenen Ländereinheiten von den angebotenen interkulturellen Trainings, die den „internationalen Flair“ im Unternehmen ohnehin sehr schätzen. Unterrepräsentiert sind in den Trainings dagegen die Mitarbeiter/innen des deutschsprachigen Bereichs. Diesen wird eine Teilnahme nicht explizit empfohlen, da sie keinen Kontakt mit Kund/inn/en im Ausland haben. In Hinblick auf das interkulturelle Miteinander im Unternehmen wäre dies jedoch empfehlenswert. Auch für relativ homogene „deutsche“ Bereiche könnten wiederholt eingesetzte Schulungen dazu beitragen, dass durch den gemeinsamen Lernprozess eventuelle Barrieren überwunden werden und die Durchlässigkeit zwischen den Bereichen steigt. Auch in dem von uns untersuchten Medien-Unternehmen wird erwartet, dass ein intensiveres Miteinander neben der persönlichen auch eine inhaltliche Bereicherung für die Länderredaktionen zur Fol-

ge hätte. Dies käme letztlich in Form von perspektivenreichen Medien-Inhalten auch den vielfältigen Kund/inn/en zugute.

## 5.5 „Alignment of Management Systems“: Strategien, Verfahren und Kriterien des Personalmanagements

„Alignment of Management Systems“ bezieht sich nach Cox (2001) auf die konkreten organisationalen Politiken, Praktiken, Regeln und Prozeduren, die allesamt auf die Ziele des Diversity Managements auszurichten sind. Für unseren Zusammenhang stehen die Strategien, Verfahren und Kriterien des Personalmanagements im Vordergrund. Diese sollten nach Krell (2008b) auf ihr Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial geprüft und ggf. angepasst werden (vgl. dazu auch Krell 2008a).

Mit dem Fokus auf Personen mit Migrationshintergrund heißt dies, die Strategien, Verfahren und Kriterien des Personalmanagements daraufhin zu prüfen, inwieweit sie die strukturelle und soziale Integration der Personen mit Migrationshintergrund hemmen bzw. fördern. Im Folgenden gehen wir auf die Handlungsfelder Personalgewinnung, Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalbeurteilung und Entgelt sowie auf weitere betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Integration von Personen mit Migrationshintergrund ein.

### 5.5.1 Personalgewinnung

Die Strategien und Aktivitäten der Personalgewinnung haben einen direkten Einfluss auf die Personalstruktur eines Unternehmens, z. B., indem für die Kommunikation von vakanten Positionen Wege gewählt werden, die einem breiten Publikum oder nur bestimmten Personengruppen zugänglich sind. Oftmals werden Stellen jedoch lediglich intern ausgeschrieben. Die Informationen stehen damit nur für bereits Beschäftigte zur Verfügung, oder sie werden über persönliche Netzwerke weitergeleitet. Sofern Beschäftigte mit Migrationshintergrund in einem Unternehmen unterrepräsentiert sind und über weniger informelle Netzwerke zu Unternehmen und Institutionen verfügen, führen diese Personalgewinnungsstrategien zur Verfestigung der bisherigen Strukturen zuungunsten von Personen mit Migrationshintergrund.

Die von einem Unternehmen gewählten Medien für eine externe Stellenausschreibung können die Anzahl der Bewerber/innen mit Migrationshintergrund beeinflussen. So werden z. B. manche Tageszeitungen häufiger von Personen mit

(bestimmtem) Migrationshintergrund gelesen als andere. Des Weiteren spielen im Fall von eingeschalteten Personalvermittlungen, Zeitarbeitsunternehmen oder der staatlichen Arbeitsagentur die interkulturelle Kompetenz und Strategie der vermittelnden Instanz eine zentrale Rolle.

Zur Sicherstellung eines diskriminierungsfreien Personalgewinnungs- und -Auswahlverfahrens empfiehlt Kay (2008), zunächst eine systematische Arbeitsanalyse durchzuführen. Auf dieser Basis kann dann ein Anforderungsprofil erstellt werden, das Auskunft gibt über die Qualifikationen, Fähigkeiten und Eigenschaften, die eine Person für die Ausübung der Tätigkeit aufweisen sollte. Danach wird die Entscheidung über die geeigneten Personalgewinnungsaktivitäten getroffen. Um eine Chancengleichheit für die Bewerber/innen mit Migrationshintergrund sicherzustellen, sollte überprüft werden, inwieweit die gewählten Medien und Kommunikationswege diese Personengruppe erreichen und ansprechen.

Bei einer gezielten Gewinnung von Personen mit (bestimmtem) Migrationshintergrund ist neben der Wahl des geeigneten Zugangs zur jeweiligen Zielgruppe und gegebenenfalls der geeigneten Sprache zusätzlich die Ermutigung zur Bewerbung von großer Bedeutung. Ergänzungen in den Stellenanzeigen wie „Personen mit Migrationshintergrund erwünscht“ oder „Ausländische Jugendliche möchten wir mit unserem Ausbildungsangebot besonders ansprechen; wir bitten Sie, sich zu bewerben“<sup>10</sup> können bei den potenziellen Bewerber/inne/n mit Migrationshintergrund wichtige Signalwirkung haben und sie zur Bewerbung animieren. Dies ist insbesondere für solche Tätigkeitsfelder oder Bereiche interessant, in denen diese Personengruppe traditionell unterrepräsentiert ist; denn dort können Stellenanzeigen ohne eine spezielle Aufforderung eher Zögern und Ablehnung bewirken. Geeignete Kommunikationswege zum Erreichen von Personen mit Migrationshintergrund sind z.B. die Direktansprache auf Ausbildungs- und Hochschulfestivals, in Schulen und Hochschulen, Sport- und Kulturvereinen, über Verbände oder entsprechende Zeitungen.<sup>11</sup>

Des Weiteren beeinflussen Image und Außendarstellung eines Unternehmens dessen Attraktivität als Arbeitgeber. Angesichts des zunehmenden Fachkräfteman-

---

10 Zitat aus: [www.duisburg.de/micro/ausbildung/ausbildungsberufe/102010100000085521.php](http://www.duisburg.de/micro/ausbildung/ausbildungsberufe/102010100000085521.php)

11 Diese Wege werden z.B. in Berlin genutzt, um den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Öffentlichen Dienst zu erhöhen. Darüber hinaus werden im Rahmen der Kampagne „Berlin braucht dich!“ Personen mit Migrationshintergrund über eine speziell zu diesem Zweck errichtete Homepage ([www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de)) dazu aufgerufen, sich für eine Stelle im Öffentlichen Dienst zu bewerben.

gels können Unternehmen, die sich für Vielfalt, Interkulturalität und Internationalität der Belegschaft einsetzen, Vorteile im Wettbewerb um qualifiziertes Personal erzielen, indem sie das hochqualifizierte internationale Personal, darunter die hart umkämpften High Potentials, anziehen. Es ist daher im eigenen Interesse der Unternehmen, ihre externe Kommunikation, z.B. Internetauftritt, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, in Hinblick auf Anti-Diskriminierung und Chancengleichheit zu überprüfen und zu gestalten.

### 5.5.2 Personalauswahl

Neben den Strategien der Personalgewinnung wird die Personalstruktur in einem Unternehmen stark durch die im Rahmen der Personalauswahl eingesetzten Instrumente beeinflusst, da sie den Zugang der Bewerber/innen mit Migrationshintergrund zum Unternehmen als Ganzes sowie zu verschiedenen Tätigkeitsbereichen bzw. Positionen fördern oder erschweren können.

Saglam (2008) empfiehlt „kulturfaire Einstellungsverfahren“ (ebd., S. 32), die soweit wie möglich objektiviert werden und kulturelle Potenziale stärker berücksichtigen. Jegliche Benachteiligung, sei es aufgrund des Geschlechts oder der Herkunft, kann am ehesten dann vermieden werden, wenn nur die als relevant für den Arbeitsplatz ermittelten Personenmerkmale – entsprechend dem schriftlich fixierten Anforderungsprofil – in die Beurteilung einfließen und auf die Auswertung des Bewerbungsfotos oder nicht tätigkeitsrelevanter biografischer Daten verzichtet wird (vgl. dazu Kay 2008). Auf diese Weise können irreführende Interpretationen bzw. Vermutungen über vermeintliche Eigenschaften und Fähigkeiten der betreffenden Person weitgehend ausgeschlossen werden.

Einige Studien belegen, dass die betriebliche Praxis diesen Anspruch häufig nicht erfüllen kann. So liefert z.B. die empirische Studie von Akman u. a. (2005) Indizien dafür, dass Personen mit Migrationshintergrund trotz angemessener Qualifikationen zum Teil bereits bei der Vorauswahl aus dem Kreis der Bewerber/innen ausgeschlossen werden. Eine Einladung zum Vorstellungsgespräch stellt dabei die erste große Hürde für Personen mit Migrationshintergrund dar. Die nächste große Hürde liegt im Auswahlprozess selbst. So stellen z.B. die zunehmend verbreiteten Assessment-Center sehr hohe Anforderungen an sprachlich-kommunikative Fähigkeiten der Kandidat/inn/en. Neben den eventuellen sprachlichen Barrieren können sich kulturell bedingte Verhaltensmuster, z.B. eine etwas

zurückhaltende Art trotz bester fachlicher Qualifikation als hinderlich erweisen. Damit wäre eine Chancengleichheit im Auswahlprozess nicht gewährleistet.

Vor diesem Hintergrund sind die eingesetzten Verfahren und Instrumente der Personalauswahl auf ihr Diskriminierungspotenzial zu prüfen. Dazu kann zuerst ganz grundsätzlich geprüft werden: Wer entscheidet im Unternehmen über die (Vor-)Auswahl der Bewerber/innen und welche persönliche Einstellungen und Erfahrungen in Hinblick auf Personen mit Migrationshintergrund bringen sie mit? Ob und wie wurden die an der Auswahl Beteiligten auf ihre Rolle vorbereitet bzw. geschult? Verfügen sie über interkulturelle Kompetenzen? Durch die Offenlegung aller Schritte und Entscheidungen innerhalb des Auswahlprozesses ist es auch möglich, mikropolitische Einflussmöglichkeiten auf die Auswahlentscheidung zu reduzieren (vgl. Kay 2008).

Empfehlenswert ist darüber hinaus, sowohl bei der Anforderungsanalyse wie auch bei den Auswahlverfahren speziell auf interkulturelle Kompetenzen zu achten. Entsprechende Anforderungen werden häufig übersehen. So ist es erfolgversprechend, die Mehrsprachigkeit von Bewerber/inne/n mit Migrationshintergrund und deren Migrationserfahrung ebenso hoch positiv zu beurteilen wie Fremdsprachenkenntnisse und frühere Auslandsaufenthalte von Mitbewerber/inne/n ohne Migrationshintergrund.

In Hinblick auf die finale Entscheidung schlägt Kay (2008) für den Fall, dass mehrere gleichermaßen geeignete Kandidat/inn/en zur Verfügung stehen, die Anwendung rationaler Regeln vor: entweder ein Losverfahren oder die Bevorzugung von Bewerber/inne/n mit den mit in dem einzustellenden Bereich deutlich unterrepräsentierten Merkmalen wie z. B. dem Migrationshintergrund.

Um die Entscheidungen später überprüfen zu können, wird grundsätzlich empfohlen, die Auswahlkriterien und Ergebnisse des Auswahlverfahrens zu dokumentieren (vgl. dazu Oechsler/Klarmann 2008; Kay 2008). Empfehlenswert ist zudem, alle an der Personalauswahl beteiligten Personen hinsichtlich Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzialen im Auswahlprozess zu schulen. Über die kritische Reflexion der bisherigen Auswahlpraktiken (Kriterien, Verfahren) sowie über die Bewusstmachung des Einflusses von (Rollen-)Stereotypen und Vorurteilen auf das Entscheidungsverhalten kann die Gleichstellungskompetenz der Verantwortlichen gefördert werden (vgl. Kay 2008; Krell 2008a).



### 5.5.3 Personalentwicklung

Zu den besonders bedeutsamen und weit verbreiteten Maßnahmen der Personalentwicklung zählen die bereits im Abschnitt 5.4 behandelten Diversity-Trainings und weiteren diversity-orientierten Schulungen, z. B. für Führungskräfte oder Personalmanager/innen. Sie sind als Grundlage für den Entwicklungsprozess hin zur „multikulturellen Organisation“ außerdem gleichzeitig Maßnahmen der Organisationsentwicklung.

Der Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen ist entscheidend für die berufliche Entwicklung im Unternehmen. Dazu gehört die Teilnahme an Fortbildungs-, Weiterbildungs- und Karriereförderungsprogrammen ebenso wie ein Arbeitsplatz, der die persönliche Entwicklung fördert. Hier gilt es darauf zu achten, dass eine Entwicklung allen Beschäftigten unabhängig von ihrem Migrationshintergrund sowie von weiteren demographischen Merkmalen gleichermaßen ermöglicht wird.

In vielen Unternehmen scheinen „gläserne Decken“ für Personen mit Migrationshintergrund zu existieren. Die Hindernisse bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung von Personen mit Migrationshintergrund in Unternehmen können dabei vielfältige Ursachen haben: auf der einen Seite persönliche Zurückhaltung bzw. Unsicherheit aufgrund von bereits erfahrener Benachteiligung, fehlender Vorbilder oder Ermutigung und auf der anderen Seite (auch unbewusste) Einstellungen und Handlungen von Führungskräften (oftmals männlich und ohne Migrationshintergrund), die über den Zugang zu entsprechenden Karriereentwicklungsprogrammen sowie zu informellen Netzwerken bestimmen (vgl. Ebner/Bausbacher 2008). Auch deshalb ist es im Übrigen besonders wichtig, dass an Diversity-Trainings Beschäftigte auf allen Hierarchie-Ebenen teilnehmen.

Zur Förderung der Chancengleichheit im Rahmen der Personalentwicklung kann z. B. geprüft werden, auf welche Weise der Weiterbildungsbedarf ermittelt wird und wie Interessent/inn/en an Weiterbildungsmaßnahmen weitergeleitet werden (vgl. ebd.). Des Weiteren wäre zu prüfen, ob spezifische Erfordernisse und Bedürfnisse von verschiedenen Beschäftigtengruppen bestehen.

Den Ergebnissen unserer Untersuchung zufolge werden spezielle Fort- und Weiterbildungsangebote für Personen mit Migrationshintergrund – auch von diesen selbst – nicht für sinnvoll bzw. notwendig erachtet. Dies wird vor allem damit begründet, dass die bereits beschäftigten (insbesondere die sehr gut qualifizierten) Personen mit Migrationshintergrund keine Sonderstellung im Unternehmen,

sondern eine Gleichbehandlung und Chancengleichheit wünschen. Das heißt, sie wünschen sich, dass der Migrationshintergrund in dieser Hinsicht gar nicht, weder als Vorteil noch als Hindernis, beachtet wird. Ein spezieller Weiterbildungsbedarf wird allerdings im Fall von unzureichenden Deutschkenntnissen gesehen. Der Wunsch von Personen mit Migrationshintergrund, Seminare und Prüfungen in der eigenen Muttersprache abzuleisten, ist unseren Interviews zufolge eher gering ausgeprägt. Gewünscht werden jedoch zusätzliche Unterrichtsstunden und ausführliche, schriftliche Lernmaterialien (z. B. ausführliche Erläuterungen von Fachausdrücken).

Ein deutliches Signal, dass Diversity-Maßnahmen nicht nur Symbolcharakter haben, sondern sich in einer vielfältigen Personalstruktur widerspiegeln, ist die gezielte Beförderung von Personen mit Migrationshintergrund auf Führungspositionen bis hin in die Unternehmensspitze. Des Weiteren sind Mentoring-Programme für Personen mit Migrationshintergrund dazu geeignet, die Karriere im Unternehmen durch die Förderung von Vernetzung und Beratung zu unterstützen.

#### 5.5.4 Personalbeurteilung

Eine diskriminierungsfreie Personalbeurteilung (Potenzial- oder Leistungsbeurteilung) ist deshalb besonders wichtig, weil sie als Entscheidungsgrundlage für die weitere berufliche Entwicklung im Unternehmen – z. B. über den Zugang zu speziellen Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Beförderung – sowie für das Entgelt dient. Oechsler/Klarmann (2008) empfehlen deshalb Beurteilungsverfahren, die sich auf bestimmte erfolgskritische Tätigkeitsinhalte, Ziele oder Resultate beziehen und die bei einer späteren Überprüfung nachvollzogen werden können. Dafür ist die Verwendung von standardisierten Beurteilungsinstrumenten wie z. B. Fragebögen besonders geeignet. Entscheidend sind dabei allerdings auch die verwendeten Kriterien und Antwortskalen. So können z. B. zu detaillierte Beurteilungsbögen den Spielraum bei einer arbeitsplatznahen Bewertung einschränken.

Auch hier ist – wie bei der Personalauswahl – eine sensibilisierende Schulung der Beurteilenden empfehlenswert. Dadurch können typische Beurteilungsfehler wie ein „Similar-to-me-Effekt“ (Besserbeurteilung von Personen, die als den Beurteilenden selbst ähnlich wahrgenommen werden) oder ein „Halo-Effekt“ (Überstrahlung eines besonders auffälligen Merkmals auf alle weiteren Merkmale) reduziert werden (vgl. Krell 2008c, S. 20).

Die Beurteilungspraxis kann z. B. überprüft werden, indem die Ergebnisse von Personen mit Migrationshintergrund mit denjenigen von Personen ohne Migrationshintergrund verglichen werden. Ergänzt werden können solche Vergleiche um eine Befragung der Beschäftigten zur Zufriedenheit mit dem Beurteilungsverfahren (vgl. F. Schreyögg 2008). Krell (2008c) weist darüber hinaus auf die Bedeutung der Veröffentlichung und Kommunikation der Ergebnisse hin. Die dadurch entstehende Transparenz erhöht ggf. den Handlungsdruck und bietet eine Basis für die Implementation eines neuen Beurteilungsverfahrens. Im Rahmen der Kommunikation der Beurteilungsergebnisse kann darüber hinaus auch eine kritische Reflexion des Beurteilungsverfahrens stattfinden. Das Gespräch zwischen beurteilenden Vorgesetzten und beurteilten Mitarbeiter/innen kann dabei kombiniert werden mit einer sensibilisierenden, selbst-reflexiven Schulung.

Eine weitere Möglichkeit, mittels der Personalbeurteilung Chancengleichheit zu fördern, ist eine Vorgesetztenbeurteilung, bei der auch Verhalten und Ergebnisse in Hinblick auf Chancengleichheit berücksichtigt werden. Mit entsprechenden Belohnungen und Sanktionen versehen wirkt dies für Führungskräfte als Verhaltensanreiz und für alle Organisationsmitglieder als ein Signal für die große Bedeutung von Chancengleichheit im Unternehmen (vgl. Krell 2008c).

### 5.5.5 Entgelt

Sowohl Diskriminierung wie auch die Herstellung von Chancengleichheit kann sich auf verschiedene Bestandteile des Entgelts beziehen: auf das Grundentgelt (Lohn, Gehalt, Vergütung), auf leistungsabhängige oder auf sonstige Entgeltbestandteile. Während für die Bemessung des leistungsabhängigen Entgelts insbesondere die im vorangegangenen Abschnitt behandelte Personalbeurteilung relevant ist, wird das Grundentgelt auf der Basis der Arbeitsbewertung ermittelt und zumeist entsprechend des jeweils geltenden Tarifvertrags geleistet. Sonstige Entgeltbestandteile können sowohl individuell als auch kollektiv ausgehandelt werden.

Die Tatsache, dass Personen mit Migrationshintergrund in einfachen, geringer entlohnten Tätigkeitsfeldern überrepräsentiert sind und in höher entlohnten Positionen unterrepräsentiert, kann ein Indiz für eine systematische berufliche Segregation dieser Personengruppe aufgefasst werden, mit der Folge deutlicher Disparitäten in der Einkommenshöhe. Zugleich können diese Disparitäten in Zusammenhang mit mittelbaren Diskriminierungen in Bezug auf alle Entgeltbestandteile stehen.

Das anforderungsabhängige Grundentgelt, das entsprechend des jeweils geltenden (Flächen-)Tarifvertrags festgesetzt wird, wird im Vergleich zu unternehmensbezogenen Regelungen als weniger diskriminierungsanfällig wahrgenommen. So antworteten unsere Interviewpartner/innen häufig auf die Frage nach dem Entgelt von Personen mit Migrationshintergrund, dass die Tarifverträge für alle gleichermaßen gelten, was mit einer Sicherstellung von Chancengleichheit gleichgesetzt wurde. Dabei wird jedoch übersehen, dass auch Tarifverträge nicht automatisch diskriminierungsfrei sind. Die Erkenntnisse über das geschlechterbezogene Diskriminierungspotenzial von Entgelt-Tarifverträgen (vgl. Tondorf/Jochmann-Döll 2005; Jochmann-Döll/Tondorf 2008) lassen sich ohne weiteres auf Personen mit Migrationshintergrund übertragen. Darüber hinaus ergeben sich Handlungsspielräume bei der Eingruppierung auf betrieblicher Ebene, die ebenso Diskriminierungsgefahren bergen. So analysieren Krell und Winter (2008) die anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung mit einem besonderen Blick auf frauen- im Vergleich zu männerdominierten Tätigkeiten und zeigen Diskriminierungspotenziale auf, die sich zuungunsten von Frauen auswirken können. Ihre Gestaltungsempfehlungen zielen darauf, Einstufungs- und Eingruppierungsverfahren kritisch zu hinterfragen sowie die Beteiligten für die Gefahr von Diskriminierungen zu sensibilisieren. Dies gilt analog in Hinblick auf die Bewertung von Tätigkeiten, die (überwiegend) von Personen mit Migrationshintergrund ausgeführt werden. Insofern ist es empfehlenswert, die Arbeitsbewertung in Tarifverträgen und unternehmensinternen Entgeltsystemen diskriminierungskritisch zu prüfen ebenso wie die tarifliche Eingruppierung von Personen mit Migrationshintergrund.

In Hinblick auf die leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung arbeiten Jochmann-Döll und Tondorf (2008, S.287 ff.) heraus, dass Diskriminierungsgefahren bestehen, wenn

- Beschäftigtengruppen (z. B. Teilzeitkräfte, geringfügig Beschäftigte, Reinigungspersonal) von der Leistungsvergütung systematisch ausgeschlossen werden,
- Zahlung und Höhe des Leistungsentgelts anhand von Prinzipien bestimmt werden, die von der Leistung unabhängig sind (z. B. die Vorgabe von Leistungsbudgets oder einer Normalverteilung),
- das Verfahren der Leistungsbeurteilung und/oder die gewählten Leistungskriterien diskriminierungsanfällig sind (vgl. dazu Abschnitt 5.5.4),
- das Entgeltsystem und die Vergabepaxis intransparent sind.

Was die Autorinnen hier mit besonderem Blick auf Diskriminierungsgefahren nach dem Geschlecht zeigen, gilt wiederum analog mit Bezug auf Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund. Empfehlenswert ist generell die Schaffung von Transparenz durch die Einführung von Leistungsentgeltsystemen mit verbindlichen Kriterienkatalogen, Auswertung der Vergabep Praxis etc. Dies ermöglicht einen Vergleich der Gewährung von Leistungsvergütungen nach Merkmalen der Beschäftigten wie Geschlecht oder Migrationshintergrund. Eine entsprechende Dokumentation und Auswertung von entgeltbezogenen Daten kann wiederum über die Einbindung in ein Controlling-System die nachhaltige Steuerung und Optimierung des Systems unterstützen. Als Orientierungs- und Interpretationshilfe bei der Anwendung solcher Systeme kann ein Bekenntnis zur Diskriminierungsfreiheit in den tariflichen oder betrieblichen Regelungen dienen. Durch die entsprechende Schulung und Sensibilisierung der Verantwortlichen können die Gefahren bei der Gestaltung und Anwendung der Systeme reduziert werden. Mit der Einführung von Leistungsvergütungssystemen kann zudem Gleichstellungspotenzial realisiert werden: Werden leistungsabhängige Entgeltbestandteile (auch) auf der Grundlage von diversity-orientierten Kriterien bemessen, so kann dies zur Förderung des Veränderungsprozesses hin zur mehr Wertschätzung von Vielfalt beitragen. So beschreiben z. B. Keßler und Schulz (2008) die erfolgreiche Umsetzung einer diversity-orientierten Balanced Scorecard als Steuerungsmechanismus bei Motorola. Mit Hilfe von materiellen Anreizen, die auf individuellen Zielvereinbarungen basieren, wird ein diversity-förderliches Verhalten auf allen Organisationsebenen prämiert. Über ein Vorschlagswesen kann zusätzlich jede/r Beschäftigte für eine besondere Auszeichnung für herausragende Leistung – z. B. die Mitwirkung an einem diversity-relevanten Projekt – empfohlen werden, wofür ein Bonus gewährt wird.

In Hinblick auf die sonstigen Entgeltbestandteile besteht Diskriminierungspotenzial wiederum insbesondere dann, wenn Beschäftigtengruppen von den Regelungen ausgeschlossen oder über die zur Verfügung stehenden Alternativen (z. B. der betrieblichen Altersversorgung, vgl. Blaufus/Ortlieb 2008) unzureichend informiert werden. Insofern sollten die Regelungen zur Bezugsberechtigung geprüft werden, z. B. inwiefern Personen mit Migrationshintergrund tatsächlich in den Genuss von Erfolgsbeteiligungen oder Zusatzleistungen wie betriebliche Altersversorgung kommen und inwiefern sich systematische Unterschiede im Vergleich zur Belegschaft ohne Migrationshintergrund feststellen lassen. Werden systematische Unterschiede festgestellt und erweist sich die unzureichende Information dieser Personengruppe als wichtige Ursache, ist eine Aufklärung empfehlenswert, z. B. im

Rahmen einer Betriebsversammlung, durch Broschüren, das Intranet oder eine individuelle Beratung (vgl. Blaufus/Ortlieb 2008), je nachdem auf welchem Wege diese Gruppe am besten erreicht werden kann.

#### 5.5.6 Weitere integrationsfördernde Maßnahmen

Aufgrund der Bedeutung von Informationen und Transparenz im Unternehmen ist die unternehmensinterne Kommunikation ein weiteres wichtiges Handlungsfeld. So empfiehlt es sich zu überprüfen, inwiefern die Medien der internen Kommunikation die Beschäftigten mit Migrationshintergrund auch tatsächlich erreicht, oder ob es in Hinblick auf die Sprache, die generelle Informationsvermittlung und Transparenz Probleme gibt. In dem von uns untersuchten Internet-Unternehmen mit einem sehr hohen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund erfolgt die interne Kommunikation generell in Deutsch und Englisch. Die sprachliche Befähigung der Mitarbeiter/innen wird zudem über Sprachkurse gefördert, die das Unternehmen anbietet. Im Krankenhaus erscheinen Informationsbroschüren in mehreren Sprachen, im Transport-Unternehmen werden die (immer zahlreicher vertretenen) Auszubildenden türkischer Herkunft auch auf Türkisch angesprochen und informiert.

Interne Kommunikationsmedien können darüber hinaus für die Thematisierung von Vielfalt in der Belegschaft eingesetzt werden. So können Teams oder einzelne Kolleg/inn/en in der Mitarbeiterzeitung vorgestellt oder Ausstellungen zum Thema „Kulturelle Vielfalt“ veranstaltet werden. Das Transport-Unternehmen startete zur Stärkung des Wir-Gefühls im zunehmend vielfältigen Unternehmen eine Kampagne, in der gezielt die vielfältigen „Gesichter“ der Mitarbeiter/innen auf Postern abgebildet und über die Mitarbeiterzeitung im gesamten Konzern verbreitet werden. Auch unter Rückgriff auf die partizipative Methode der Bürger/innen-Ausstellung (vgl. Böhm u.a. 2008) können Beschäftigten mit Migrationshintergrund ihre persönlichen Perspektiven, Haltungen und Wünsche visuell vermitteln.

Weitere geeignete Maßnahmen sind z.B. flexible und partizipative Arbeitszeiten- und Urlaubsplanungen, bei denen auch kulturelle oder religiöse Aspekte berücksichtigt werden können. Gleiches gilt für das Kantinenessen, in Hinblick auf Zubereitungsarten (z.B. koscheres Essen) oder die Auswahl von Lebensmitteln (z.B. Alternativen zu Fleisch bzw. Schweinefleisch). Auch Betriebsfeiern und ähnliche Veranstaltungen können dafür genutzt werden, verschiedene kulturelle Festtraditionen kennenzulernen. Angelehnt an die Empfehlungen von Ortlieb/Sieben

(2008) zur Berücksichtigung von Vielfalt bei Betriebsfeiern und ähnlichen Events sollten in die Vorbereitung von Veranstaltungen ggf. auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund einbezogen werden. Grundsätzlich ist allerdings stets darauf zu achten, dass durch solche Maßnahmen nicht Stereotype verfestigt werden.

## 5.6 „Follow-up“: Zielerreichungskontrolle und Anpassung

Mit „Follow-up“ beschreibt Cox (2001, S. 22) ein Maßnahmenbündel zur kontinuierlichen Kontrolle und Verbesserung des Diversity Management. Um einen nachhaltigen Veränderungsprozess zu gewährleisten, sollte sich das Follow-up als Rückkoppelungsschleife auf alle Komponenten bzw. Ebenen des Regelkreises beziehen. Krell (2008a) empfiehlt hierzu – mit speziellem Blick auf die Gleichstellung von Männern und Frauen – ein Gleichstellungscontrolling zu implementieren. Dessen Phasen und Schritte lassen sich analog auf die Erfolgskontrolle zur Integration und Gleichstellung von Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund übertragen: Soll-Ziele (z. B. die Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in bestimmten Positionen) werden definiert und ihre Erreichung regelmäßig anhand von Ist-Analysen überprüft. Je nach der Erfüllung der Soll-Ziele werden weitere Prüfschritte und Maßnahmen vereinbart, im Sinne der oben aufgezeigten Ansatzpunkte zur Analyse von Diskriminierungspotenzial und Aktivierung von Gleichstellungspotenzial. Daraufhin können die Ziele korrigiert (erhöht oder reduziert) und weiterer Handlungsbedarf abgeleitet werden.

Wird Diversity Management als Basis für einen langfristigen Unternehmenserfolg erkannt und eine kontinuierliche Belegung und Erneuerung von Diversity als Unternehmensziel angestrebt, ist die bereits im Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung angesprochene Balanced Scorecard als Controlling-Instrument sehr geeignet. Da dort Ziele für alle Bereiche und Ebenen festgelegt werden können, ist über eine übergeordnete Funktion auch eine regionale und internationale Steuerung möglich (vgl. dazu F. Schreyögg 2008).

Dennoch ist die Möglichkeit der Ausgestaltung eines solchen Controlling-Systems von vielen Faktoren abhängig: von der Ausgangslage des Unternehmens, bisherigen Erfahrungen mit dem Diversity Management (mit den einzelnen Diversity-Dimensionen und im Speziellen mit Personen mit Migrationshintergrund), bisherigen Erfahrungen mit dem Controlling-System und nicht zuletzt von der mikropolitischen Konstellation verschiedener Interessengruppen.

## 6 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Studie war es, eine Wissensbasis zum Ausmaß der betrieblichen Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Berliner Unternehmen zu schaffen. Aus Diversity-Perspektive interessiert dabei insbesondere, inwieweit sich die Vielfalt auf dem Berliner Arbeitsmarkt in der Personalstruktur der Unternehmen widerspiegelt und welche personalpolitischen Praktiken damit verbunden sind. Dazu wurden im Herbst/Winter 2007/08 zunächst Geschäftsführer/innen bzw. Personalverantwortliche in 500 Berliner Unternehmen telefonisch befragt. Darauf aufbauend wurden in sechs Unternehmen insgesamt 40 Tiefen-Interviews mit verschiedenen betrieblichen Akteur/inn/en geführt. Diese Interviews wurden zu Fallstudien verdichtet. Zentrale Ergebnisse der Studie sind:

- Von den 500 telefonisch befragten Unternehmen beschäftigen gut zwei Drittel (340 Unternehmen, 68%) Personen mit Migrationshintergrund. Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegt durchschnittlich bei 12 Prozent. Sie sind unterproportional im Management (9%) und auf Ausbildungsplätzen (7%) vertreten. Überdurchschnittlich häufig sind Personen mit Migrationshintergrund in anderen qualifizierten Tätigkeiten (21%) sowie in einfachen Tätigkeiten (19%) beschäftigt.
- Jedes fünfte der telefonisch befragten Unternehmen (100 Unternehmen, 20%) gibt an, Personen mit Migrationshintergrund gerade wegen ihres Migrationshintergrundes zu beschäftigen. Dies entspricht einem Drittel derjenigen 340 Unternehmen, die überhaupt Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen. Die Vorteile der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund werden am häufigsten in den Sprachkenntnissen gesehen. Des Weiteren sind die Vielfalt der Belegschaft als Zeichen für die Internationalität des Unternehmens sowie die Landes- und Kulturkenntnisse der Personen mit Migrationshintergrund von großer Bedeutung.
- Ein Drittel der telefonisch befragten Unternehmen (160 Unternehmen, 32%) beschäftigt überhaupt keine Personen mit Migrationshintergrund. Als Begründung dafür wird von fast allen diesen Unternehmen (93%) angeführt, dass sich dies „einfach nicht ergeben“ hat. Von knapp der Hälfte dieser Unternehmen (48%) wird die Nicht-Beschäftigung damit begründet, dass im Unternehmen auf Homogenität gesetzt wird.



- Die sechs auf Tiefen-Interviews basierenden Unternehmens-Fallstudien haben außerdem ergeben, dass für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund die Kund/inn/en beziehungsweise die Intensität der Interaktion mit Kund/inn/en von besonderer Bedeutung sind.
- Die Fallstudien zeigen darüber hinaus Zusammenhänge zwischen der Personalstruktur – hier insbesondere in Bezug auf die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund – und Praktiken des Personalmanagements auf. So tragen zum Beispiel eine positive Grundeinstellung zu Diversity sowie (inter)kulturelle Sensibilität von Personalverantwortlichen und weiteren an der Auswahl beteiligten Personen zur Entwicklung einer (kulturell) heterogenen Belegschaft bei. Einer solchen individuellen Haltung gehen meist positive Erfahrungen mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Unternehmen voraus. In Hinblick auf die Personalbeurteilung zeigt sich, dass eine Fokussierung auf den quantitativen Output für die Karriereentwicklung von Personen mit Migrationshintergrund förderlich ist.
- Sowohl die Tiefen-Interviews als auch die telefonische Befragung haben ergeben, dass Maßnahmen, die primär auf die soziale Integration der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zielen, kaum verbreitet sind. Demgegenüber ist die Forderung nach Chancengleichheit bei über 80 Prozent der Befragten in der Unternehmensphilosophie, in Führungs- oder Verhaltensgrundsätzen verankert. Spezielle Förderprogramme für Beschäftigte mit Migrationshintergrund stoßen generell auf geringe Akzeptanz – auch bei den interviewten Personen mit Migrationshintergrund. In 10 Prozent der telefonisch befragten Unternehmen setzt sich der Betriebsrat aktiv für die Belange der Beschäftigten mit Migrationshintergrund ein. Dies entspricht nahezu jedem zweiten Betriebsrat. In 18 Prozent der telefonisch befragten Unternehmen gibt es außerdem eine Betriebsvereinbarung zur Chancengleichheit und in 14 Prozent eine Beauftragte oder einen Arbeitskreis für Chancengleichheit. 9 Prozent der telefonisch befragten Unternehmen werben gezielt Personen mit Migrationshintergrund an.

Auf der Basis dieser empirischen Befunde sowie weiterer Konzepte zur Förderung von Chancengleichheit werden in dieser Studie auch Ansatzpunkte für das Personalmanagement entwickelt: Durch eine entsprechende Organisationsanalyse kann der Handlungsbedarf ermittelt werden. Gezielte Maßnahmen können dann darauf hinwirken, dass die Vielfalt im Unternehmen erhöht wird, Personen mit Migrationshintergrund besser integriert und die Potenziale der Vielfalt genutzt werden.

## Literatur

- Active Health (2007): Strategien für einen verbesserten Zugang von Migrant/innen zur Gesundheitsversorgung durch Sensibilisierung und Empowerment als Beitrag zur europäischen Sozialschutzstrategie. Projektflyer. Download unter: [www.activehealth.gesundheitberlin.de/](http://www.activehealth.gesundheitberlin.de/) (Zugriff am 23.01.2008).
- Akman, S.; Gülpinar, M.; Huesmann, M.; Krell, G. (2005): Auswahl von Fach- und Führungsnachwuchskräften: Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen. In: *Personalführung*. Jg. 38. Heft 10. S.72-76.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2007a): Ausländer aus 184 Staaten leben in Berlin. Pressemitteilung vom 20. April 2007 – Nr. 88. Download unter: [www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de) (Zugriff am 15.07.2008).
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2007b): Statistisches Jahrbuch Berlin 2007. Berlin: Kulturbuch-Verlag. Download unter: [www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de) (Zugriff am 15.07.2008).
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2007c): Statistischer Bericht A I 5/7 und A VI 2/4 – j 06. Ergebnisse des Mikrozensus Land Berlin 2006. Hg. im September 2007. Potsdam. Download unter: [www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de) (Zugriff am 15.07.2008).
- Bade, K.J. & Oltmer, J. (2004): Normalfall Migration. *ZeitBilder*. Bd. 15. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Bauer, T. (1998): Arbeitsmarkteffekte der Migration und Einwanderungspolitik: Eine Analyse für die Bundesrepublik Deutschland. Heidelberg: Physica.
- BDU – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (2007): Deutsche Unternehmen integrieren internationale Mitarbeiter nur ungenügend. Pressemitteilung vom 13. September 2007. Bonn. Download unter: [www.bdu.de/presse\\_378.html](http://www.bdu.de/presse_378.html) (Zugriff am 03.01.2007).
- Beck-Gernsheim, E. (2007): *Wir und die Anderen. Kopftuch, Zwangsheirat und andere Missverständnisse*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Biller, M. (1989): *Arbeitsmarktsegmentation und Ausländerbeschäftigung. Ein Beitrag zur Soziologie des Arbeitsmarktes mit einer Fallstudie aus der Automobilindustrie*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Blaufus, K. & Ortlieb, R. (2008): Betriebliche Zusatzleistungen: Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der betrieblichen Altersversorgung. In: Krell (2008). S. 305-316.
- Böhm, B.; Legewie, H. & Dienel, H.-L. (2008): Die Bürgerausstellung: Eine Kombination sozialwissenschaftlicher, partizipativer und künstlerischer Elemente. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. Vol. 9. No. 2. Art. 33. Download unter: [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/issue/archive](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/issue/archive) (Zugriff am 30.06.2008).
- Börnermann, H., Rehkämper, K. & Rockmann, U. (2008): Neue Daten zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund zum Stand 31.12.2007. In: *Zeitschrift für Statistik Berlin-Brandenburg*, Jg. 2. Heft 3. S.20-28. Download unter: [www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de) (Zugriff am 15.07.2008).
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2007): *Arbeitsmarkt-Information für qualifizierte Fach- und Führungskräfte: Journalistinnen und Journalisten*. Stand: September 2007. *Arbeitsmarktinformation* 3/2007. Bonn. Download unter: [www.ba-bestellservice.de](http://www.ba-bestellservice.de) (Zugriff am 22.01.2008).
- Çelik, S. (2006): *Grenzen und Grenzgänger. Diskursive Positionierungen im Kontext türkischer Einwanderung*. Münster: UNRAST.
- Cox, T. H. jr. (1993): *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. jr. (2001): *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.) (2005): „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ - Das Berliner Integrationskonzept. Berliner Beiträge zur Integration und Migration. Das am 23.08.2005 vom Senat beschlossene Integrationskonzept für Berlin. Abgeordnetenhaus Berlin am 23. August 2005. Download unter: [www.berlin.de/lb/intmig/integrationskonzept.html](http://www.berlin.de/lb/intmig/integrationskonzept.html) (Zugriff am 17.10.2007).
- Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.) (2007): „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ - Das Berliner Integrationskonzept. Handlungsfelder, Ziele, Leitprojekte. Download unter: [www.berlin.de/lb/intmig/integrationskonzept.html](http://www.berlin.de/lb/intmig/integrationskonzept.html) (Zugriff am 17.10.2007).
- Der Polizeipräsident in Berlin (o.J.): Berufsinfos. Download unter: [www.berlin.de/polizei/beruf/index.html](http://www.berlin.de/polizei/beruf/index.html) (Zugriff am 17.06.2008).
- Deutscher Bundestag (2000): Sechster Familienbericht. Familien ausländischer Herkunft in Deutschland. Leistungen – Belastungen – Herausforderungen und Stellungnahme der Bundesregierung. Unterrichtung durch die Bundesregierung. Deutscher Bundestag, Drucksache 14/4357 vom 20.10.2000.
- Deutscher Bundestag (2006): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen und Stellungnahme der Bundesregierung. Unterrichtung durch die Bundesregierung. Deutscher Bundestag, Drucksache 16/2190 vom 6.7.2006.
- Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007a): 7. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Download unter: [www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/7-auslaenderbericht.html](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/7-auslaenderbericht.html) (Zugriff am 04.01.2008).
- Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007b): Vielfalt als Chance – Newsletter Nr. 3. Dezember 2007. Download unter: [www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=284](http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=284) (Zugriff am 15.08.2008).
- Engelbrech, G. & Ebner, C. (2006): Lehrstellenmangel. Alternativen müssen Lücken schließen, IAB Kurzbericht, Ausgabe Nr. 28/27.12.2006. Download unter: [www.iab.de/de/publikationen/kurzbericht.aspx](http://www.iab.de/de/publikationen/kurzbericht.aspx) (Zugriff am 15.08.2008).
- Ebner, H.E. & Bausbacher, S. (2008): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen. In: Krell (2008). S.215-232.
- Edding, C. (2000): Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen. München: Gerling Akademie Verlag.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001): Cultural diversity at work. The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: Administrative Science Quarterly. Vol.46. No.2. pp.229-273.
- Finke, M. (2005): Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. München/Mering: Hampp.
- Franken, S. & Kowalski, S. (Hg.) (2006): Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland. Abschlussbericht des Forschungsprojektes 2006. Download unter: [www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/](http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/) (Zugriff am 30.06.2008).
- Frohnen, A. (2005): Diversity in Action. Multinationalität in globalen Unternehmen am Beispiel Ford. Bielefeld: transcript.

- Gaugler, E.; Weber, W.; Gille, G.; Kachel, H.; Martin, A. & Werner, E. (1978): Ausländer in deutschen Industriebetrieben: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Königstein im Taunus: Athenäum.
- Gaugler, E.; Weber, W.; Gille, G. & Martin, A. (1985): Ausländerintegration in deutschen Industriebetrieben. Eine empirische Untersuchung über individuelle und soziale Integration. Königstein im Taunus: Athenäum.
- Gesemann, F. (Hg.) (2001): Migration und Integration in Berlin. Wissenschaftliche Analysen und politische Perspektiven. Opladen: Leske & Budrich.
- Gieselmann, A. & Krell, G. (2008): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell (2008). S. 331-348.
- Haas, A. & Damelang, A. (2007): Labour market entry of migrants in Germany. Does cultural diversity matter? IAB Discussion Paper No. 18/2007. Nürnberg. Download unter: [www.iab.de/de/publikationen/discussionpaper.aspx](http://www.iab.de/de/publikationen/discussionpaper.aspx) (Zugriff am 01.08.2008).
- Heinzel, A. & Tuchscherer, C. (2008): Melderechtlich registrierte Ausländer in Berlin 1991 bis 2007. In: Zeitschrift für Statistik Berlin-Brandenburg, Jg. 2. Heft 3. S. 29-35. Download unter: [www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de) (Zugriff am 15.07.2008).
- Herbert, U. (1986): Geschichte der Ausländerbeschäftigung in Deutschland 1880 bis 1980. Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter. Berlin/Bonn: Dietz.
- Hillmann, F. (1998): Türkische Unternehmerinnen und Beschäftigte im Berliner ethnischen Gewerbe. Die aktuelle Situation und ihre Dynamik. Discussion Paper FS I 98-107. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin. Download unter: [www.wzb.eu/gwd/into/publications/papers.de.htm](http://www.wzb.eu/gwd/into/publications/papers.de.htm) (Zugriff am 17.06.2008).
- Hönekopp, E. (2008): Migranten auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland. Integration verlangt mehr Qualifizierung und bessere Arbeitsmarktchancen. In: Personalführung. Jg. 41. Heft 2. S. 21-29.
- Jüngling, Ch. & Rastetter, D. (2008): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell (2008). S. 127-140.
- Jochmann-Döll A. & Tondorf, K. (2008): Leistungsabhängige Entgeltendifferenzierung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand. In: Krell (2008). S. 283-298.
- Kay, R. (2008): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell (2008). S. 175-194.
- Keßler, B. & Schulz, A. (2008): Praxisbeispiel Motorola: Diversity-orientierte Vergütung. In: Krell (2008). S. 299-304.
- Knapp, G.-A. (2008): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell (2008). S. 163-172.
- Kochan, T.; Bezrukova, K.; Ely, R.; Jackson, S.; Joshi, A.; Jehn, K.; Leonard, J.; Levine, D. & Thomas, D. (2003): The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. In: Human Resource Management. Vol. 42. No. 1. pp. 3-21.
- Köhler, C. & Grüner, H. (1988): Stamm- und Randbelegschaften – ein überlebtes Konzept? Arbeitspapier 1988-9 des Arbeitskreises Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung. München.
- Köhler, C. & Preisendörfer, P. (1988): Innerbetriebliche Arbeitsmarktsegmentation in Form von Stamm- und Randbelegschaften. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Jg. 21. Heft 2. S. 268-277.
- Köppel, P.; Yan, J. & Lüdicke, J. (2007): Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh. Download unter: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de) (Zugriff am 01.08.2008).
- Krell, G. (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen. „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. In: Industrielle Beziehungen. Jg. 3. Heft 4. S. 334-350.

- Krell, G. (2003): „Personelle Vielfalt in Organisationen“ als Herausforderung für Forschung und Praxis. In: Wächter, H.; Vedder, G. & Führung, M. (Hg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München/Mering: Hampp. S. 219-232.
- Krell, G.; Pantelmann, H. & Wächter, H. (2006): Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Krell/Wächter (2006). S. 25-56.
- Krell, G. & Sieben, B. (2007): Diversity Management und Personalforschung. In: Krell, G.; Riedmüller, B.; Sieben, B. & Vinz, D. (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt a. M./New York: Campus. S. 235-254.
- Krell, G.; Riedmüller, B.; Sieben, B. & Vinz, D. (2007): Einleitung: Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: Krell, G.; Riedmüller, B.; Sieben, B. & Vinz, D. (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt a. M.: Campus. S. 7-16.
- Krell, G. (Hg.) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G. (2008a): Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In: Krell (2008). S. 3-22.
- Krell, G. (2008b): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell (2008). S. 63-80.
- Krell, G. (2008c): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen. In: Krell (2008). S. 195-206.
- Krell, G. & Wächter, H. (Hg.) (2006): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München/Mering: Hampp.
- Krell, G. & Winter, R. (2008): Anforderungsabhängige Entgelt differenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung. In: Krell (2008). S. 263-282.
- Leenen, W.R.; Scheitza, A. & Wiedemeyer, M. (2006): Diversität nutzen! Münster u. a.: Waxmann.
- Lindner, A. (2007): Medien zwischen Diskriminierung und Diversity. Beitrag für das Online-Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung „Medien und Diversity“. Download unter: [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1237.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1237.asp) (Zugriff am 23.01.2008).
- Loden, M. & Rosener, J. (1991): Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Martin, A. (1991): Statusabgrenzung gegenüber ausländischen Arbeitnehmern. In: Die Betriebswirtschaft. Jg. 51. Nr. 5. S. 629-647.
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz.
- MMB – Institut für Medien- und Kompetenzforschung (2005): Multikulti zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Berufseinstieg und Beschäftigung von Migranten im deutschen Journalismus. MMB-Trendmonitor III/2005. Download unter: [www.mmb-institut.de/2004/start.html](http://www.mmb-institut.de/2004/start.html) (Zugriff am 22.01.2008).
- MMB – Institut für Medien- und Kompetenzforschung (2006): Expertise Ausbildung von Volontären in den Medien. Berliner Beiträge zur Integration. Hg. vom Beauftragten des Senats von Berlin für Integration und Migration und BQN Berlin. Berlin. Download unter: [www.drybit.de/bqn\\_berlin/grafik/Expertise\\_Medien.pdf](http://www.drybit.de/bqn_berlin/grafik/Expertise_Medien.pdf) (Zugriff am 01.08.2008).
- Oechsler, W.A. & Klarman, P. (2008): Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind die personalpolitischen Instrumente? In: Krell (2008). S. 23-38.

- Ohliger, R. & Raiser, U. (2005): Integration und Migration nach Berlin. Zahlen – Daten – Fakten. Hg. vom Beauftragten des Senats von Berlin für Integration und Migration. Berlin. Download unter: [www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/beitraege](http://www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/beitraege) (Zugriff am 27.02.2008).
- Ortlieb, R. & Sieben, S. (2008): River Rafting, Polonaise oder Bowling: Betriebsfeiern und ähnliche Events als Medien organisationskultureller (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen. In: Krell (2008). S. 387-396.
- Oulios, M. (2007): Offen statt bunt! Einwanderer als Journalisten in deutschen Massenmedien. Beitrag für das Online-Dossier der Heinrich-Böll-Stiftung „Medien und Diversity“. Download unter: [www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1249.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1249.asp) (Zugriff am 23.01.2008).
- Penitsch, R. (2003): Migration und Identität. Eine Mikro-Studie unter marokkanischen Studenten und Studentinnen in Berlin. Berlin: Weißensee.
- Rastetter, D. (2006): Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Krell/Wächter (2006). S. 81-108.
- RBB – Rundfunk Berlin Brandenburg (2007a): World wide voices 2008 – Aktion. Neue Stimmen gesucht. Die radiomultikulti-Talentsuche. Download unter: [www.radiomultikulti.de/aktuelles/sonstiges/world\\_wide\\_voices\\_2008.html](http://www.radiomultikulti.de/aktuelles/sonstiges/world_wide_voices_2008.html) (Zugriff am 20.06.2008).
- RBB – Rundfunk Berlin Brandenburg (2007b): Junge Migranten in den Journalismus. Download unter: [www.radiomultikulti.de/aktuelles/thementage/junge\\_migranten\\_in.html](http://www.radiomultikulti.de/aktuelles/thementage/junge_migranten_in.html) (Zugriff am 20.06.2008).
- Saglam, Ö. (2008): Bewerber mit Migrationshintergrund. Interkulturelle Potenziale. In: Personalführung. Jg. 41. Heft 2. S. 31-36.
- Schmidt, W. (2007): Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. Jg. 14. Heft 4. S. 334-356.
- Schreyögg, F. (2008): Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. In: Krell (2008). S. 207-214.
- Schreyögg, G. (2003). Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, mit Fallstudien. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Seifert, W. (1993): Arbeitsmarktsegmentation – Mobilitätsbarriere für ausländische Arbeitnehmer? AG Sozialberichterstattung Wissenschaftszentrum Berlin (WZB). Discussion paper P93 – 102. Berlin.
- Seitz, C.; Thieme, M. & Werse, B. (2003): Interkulturelles Personalmanagement in hessischen Unternehmen. Integration internationaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hg. vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. Wiesbaden. Download unter: [www.bwhw.de/315.html](http://www.bwhw.de/315.html) (Zugriff am 17.06.2008).
- Sinus Sociovision (2007): Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Zentrale Ergebnisse. Download unter: [www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de) (Zugriff am 17.06.2008).
- Statistisches Bundesamt (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen. Wiesbaden. Download unter: [www.statistik-portal.de/statistik-portal/klassiWZ03.pdf](http://www.statistik-portal.de/statistik-portal/klassiWZ03.pdf) (Zugriff am 01.08.2008).
- Statistisches Bundesamt (2008): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2006. Fachserie 1 Reihe 2.2. Wiesbaden. Download unter: [www.destatis.de](http://www.destatis.de) (Zugriff am 01.08.2008).
- Statistisches Landesamt Berlin (2006): Statistischer Bericht B II 5 - j 2005. Auszubildende und Prüfungen in Berlin 2005. Berlin. Download unter: [www.statistik-berlin.de/framesets/shop.htm](http://www.statistik-berlin.de/framesets/shop.htm) (Zugriff am 15.08.2008).
- Stuber, M. (2003): Diversity – Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Köln: Luchterhand.

- Süß, S. & Kleiner, M. (2005): Diversity Management in Deutschland: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. FernUniversität Hagen. Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. Arbeitsbericht Nr. 15. Oktober 2005.
- Thomas, D.A. & Ely, R.J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review. Vol. 74. No. 6. pp. 79-90.
- Tondorf, K. & Jochmann-Döll, A. (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsverteilung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung, Hamburg: vsa.
- Vedder, G. (2003): Personalstrukturen in deutschen Großunternehmen. In: Personal. Jg. 55. Heft 7. S. 16-19.
- von Loeffelholz, H.-D. (2002): Beschäftigung von Ausländern – Chance zur Erschließung von Personal- und Qualifikationsreserven. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Jg. 35. Heft 4. S. 628-644.
- Watrinet, C. (2007): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. Karlsruhe. Download unter: <http://digbib.ubka.uni-karlsruhe.de/volltexte/1000006958> (Zugriff am 05.06.2008)
- Watrinet, C. (2008): Diversity-Kultur messen. In: Personal. Jg. 60. Heft 1. S. 30-32.
- Weißbach, B. & Vorontsowa-Schnell, E. (2003): Zugehörigkeit und Identität von Migranten der ersten Generation. Arbeitsmigranten als Wanderer zwischen den Welten: Diversity als Chance und Herausforderung. In: Personalführung. Jg. 36. Heft 12. S. 48-55.
- Zimmermann, K. F.; Bonin, H.; Fahr, R. & Hinte, H. (2007). Immigration policy and the labor market: The German experience and lessons for Europe. Berlin/Heidelberg: Springer.

## Anhang

Ergänzend zur Darstellung der Ergebnisse des quantitativen Zugangs in Abschnitt 4.1 sind in den folgenden Tabellen ausgewählte Ergebnisse aufgeschlüsselt nach Wirtschaftszweigen dargestellt:

1. Anzahl und Anteil der befragten Unternehmen, deren Beschäftigte insgesamt, Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund und deren Tätigkeitsbereiche,
2. Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund aufgrund des Migrationshintergrundes,
3. betriebliche Maßnahmen und Einrichtungen zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund.

Die Darstellung basiert auf dem Klassifikationssystem WZ 2003 (vgl. Statistisches Bundesamt 2003).



Wirtschaftszweig	Unternehmen	
	Anzahl	Anteil (%)
<b>A. Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung</b>	<b>49</b>	<b>9,8</b>
Ernährung, Textil, Leder	6	1,2
Papier, Verlag, Druck	8	1,6
Gummi und Kunststoff, Glas	5	1,0
Metallerzeugnisse	5	1,0
Maschinenbau	7	1,4
Datenverarbeitungsgeräte, Elektromotoren, elektronische Bauteile	6	1,2
Medizin-, Messtechnik, Optik, Musikinstrumente, Möbel, Energie- und Wasserversorgung	12	2,4
<b>B. Baugewerbe</b>	<b>22</b>	<b>4,4</b>
<b>C. Handel</b>	<b>89</b>	<b>17,8</b>
Kfz-Handel, -Reparatur u. -Instandhaltung, Tankstellen	17	3,4
Handelsvermittlung und Großhandel	52	10,4
Einzelhandel	20	4,0
<b>D. Gastgewerbe</b>	<b>19</b>	<b>3,8</b>
<b>E. Verkehr und Nachrichtenübermittlung</b>	<b>35</b>	<b>7,0</b>
Eisenbahnverkehr, Schiff- und Luftfahrt, Telekommunikation	17	3,4
Reisebüros und -veranstalter, Spedition	18	3,6
<b>F. Kredit- und Versicherungsgewerbe</b>	<b>9</b>	<b>1,8</b>
<b>G. Grundstücks- und Wohnungswesen</b>	<b>22</b>	<b>4,4</b>
<b>H. Weitere wirtschaftliche Dienstleistungen</b>	<b>188</b>	<b>37,6</b>
Vermietung beweglicher Güter, Datenverarbeitung und Banken	37	7,4
Forschung und Entwicklung	30	6,0
Rechts-, Unternehmensberatung	36	7,2
Architektur- und Ingenieurbüros	29	5,8
Werbung	26	5,2
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	30	6,0
<b>I. Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen</b>	<b>25</b>	<b>5,0</b>
<b>J. Sonst. öffentliche und persönliche Dienstleistungen</b>	<b>42</b>	<b>8,4</b>
Interessenvertretungen und Vereinigungen	8	1,6
Kultur, Sport, Unterhaltung	23	4,6
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	11	2,2
<b>Gesamt</b>	<b>500</b>	<b>100,0</b>

Tab. A.1: Unternehmen, Beschäftigte insgesamt, Anteil der Beschäftigten mit Migrationshinter-

Beschäftigte		Beschäftigte mit MH – Anteile (in %) in:			
Anzahl (gesamt)	Anteil Personen mit MH (%)	Management	Andere qualifizierte Tätigkeiten	Einfache Tätigkeiten	Ausbildung
<b>8.482</b>	<b>20,5</b>	<b>9,1</b>	<b>14,7</b>	<b>27,3</b>	<b>8,7</b>
4.489	29,4	13	16,5	34,3	12,7
893	17,8	1,4	14,5	38,8	5,9
273	26,6	0,0	0,0	2,0	0,9
686	7,9	0,0	6,3	2,6	0,0
1.029	4,9	0,9	18,8	0,5	0,0
281	4,8	13,3	3,9	0,0	21,3
831	8,5	5,9	13,1	13,4	0,0
<b>1.040</b>	<b>4,8</b>	<b>18,3</b>	<b>12,7</b>	<b>15,6</b>	<b>11,4</b>
<b>5.095</b>	<b>15,7</b>	<b>8,5</b>	<b>24,3</b>	<b>19,0</b>	<b>14,7</b>
2.041	16,2	8,0	34,6	20,0	20,0
2.376	15,0	8,8	15,7	17,4	10,4
678	17,0	9,5	21,2	23,1	13,1
<b>1.478</b>	<b>14,4</b>	<b>6,6</b>	<b>8,2</b>	<b>26,5</b>	<b>4,5</b>
<b>13.995</b>	<b>6,1</b>	<b>0,2</b>	<b>16,4</b>	<b>27,4</b>	<b>4,4</b>
1.751	13,7	0,5	11,7	39,9	1,8
12.244	5,0	0,2	17,0	26,5	4,6
<b>9.839</b>	<b>4,3</b>	<b>1,8</b>	<b>60,6</b>	<b>6,7</b>	<b>4,9</b>
<b>4.276</b>	<b>7,0</b>	<b>0,5</b>	<b>7,2</b>	<b>17,4</b>	<b>7,3</b>
<b>22.134</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
2.277	19,8	18,3	32,2	25,7	11,0
3.329	9,6	1,6	53,5	2,5	14,5
3.904	6,6	5,0	9,9	4,5	3,4
7.173	8,9	1,4	21,8	21,7	20,3
557	14,6	6,9	16,3	40,9	7,6
4.894	41,6	3,4	45,9	31,3	19,6
<b>9.183</b>	<b>12,8</b>	<b>0,9</b>	<b>8,9</b>	<b>16,0</b>	<b>5,0</b>
<b>7.505</b>	<b>12,0</b>	<b>8,6</b>	<b>15,7</b>	<b>14,0</b>	<b>11,1</b>
1.500	14,0	5,5	14,7	1,4	0,8
4.436	4,1	10,6	14,4	7,0	13,6
1.569	32,3	9,2	18,5	37,0	18,6
<b>83.027</b>	<b>11,5</b>	<b>9,0</b>	<b>21,0</b>	<b>19,0</b>	<b>7,0</b>

*grund und deren Tätigkeitsbereiche nach Wirtschaftszweig) (N=500 Unternehmen)*

<b>Begründungen (Unternehmen Anzahl/Anteil in %)</b>				
<b>Wirtschaftszweig</b>	<b>Sprachkenntnisse</b>	<b>Landes- und Kulturkenntnisse</b>	<b>Bestimmte Arbeitsweise</b>	<b>Spezielle Kontakte</b>
Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung	8 (88,9)	6 (66,7)	4 (44,4)	1 (11,1)
Baugewerbe	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Handel	16 (94,1)	11 (64,7)	5 (29,4)	6 (35,3)
Gastgewerbe	4 (100,0)	2 (50,0)	1 (25,0)	0 (0,0)
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	7 (100,0)	7 (100,0)	2 (33,3)	0 (0,0)
Kredit- und Versicherungsgewerbe	5 (100,0)	3 (60,0)	1 (20,0)	4 (80,0)
Grundstücks- und Wohnungswe- sen, weitere wirtschaftliche Dienst- leistungen	39 (92,2)	31 (73,8)	7 (16,7)	22 (52,4)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	6 (75,0)	5 (62,5)	2 (25,0)	1 (12,5)
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	7 (87,5)	5 (62,5)	2 (25,0)	3 (37,5)
<b>Gesamt (Antworten von insge- samt 100 Unternehmen)</b>	<b>92</b>	<b>70</b>	<b>24</b>	<b>37</b>

*Tab. A.2: Begründungen für die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund*

Bessere Zusammen- arbeit mit Personen desselben MH	Kund/inn/en mit demselben MH	Neue Kund/inn/en- Kreise mit demselben MH	Beitrag zur Innovation	Kund/inn/en erwarten speziellen MH	Zeichen für Internationalität	Interessengruppen erwarten Chancengleichheit
2 (22,2)	4 (44,4)	2 (22,2)	5 (55,6)	2 (22,2)	7 (77,8)	4 (44,4)
0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
8 (50,0)	12 (70,6)	6 (35,3)	5 (29,4)	7 (43,8)	15 (88,2)	10 (58,8)
1 (25,0)	3 (75,0)	4 (100,0)	3 (75,0)	2 (50,0)	3 (75,0)	3 (75,0)
2 (28,6)	4 (57,1)	2 (28,6)	3 (50,0)	0 (0,0)	6 (85,7)	2 (33,3)
1 (20,0)	4 (100,0)	5 (100,0)	4 (80,0)	3 (60,0)	3 (60,0)	2 (40,0)
0 (25,0)	20 (47,6)	24 (57,1)	19 (46,3)	14 (33,3)	39 (92,9)	21 (51,2)
4 (50,0)	6 (75,0)	5 (62,5)	2 (25,0)	3 (37,5)	4 (50,0)	6 (75,0)
4 (50,0)	5 (62,5)	4 (50,0)	4 (50,0)	4 (57,1)	4 (50,0)	4 (50,0)
<b>32</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>81</b>	<b>52</b>

*aufgrund des Migrationshintergrundes nach Wirtschaftszweig (N=100)*

<b>Betriebliche Maßnahmen und Einrichtungen</b>				
<b>Wirtschaftszweig</b>	<b>Betriebsrat vorhanden</b>	<b>Betriebsrat setzt sich für Belange von Beschäftigten mit MH ein</b>	<b>Betriebsratsmitglieder mit MH vorhanden</b>	<b>Betriebsvereinbarung zu Chancengleichheit</b>
Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung	15 (30,6)	5 (45,5)	4 (33,3)	9 (18,4)
Baugewerbe	2 (9,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Handel	10 (11,5)	6 (66,7)	6 (66,7)	10 (11,6)
Gastgewerbe	4 (21,1)	2 (50,0)	2 (50,0)	4 (22,2)
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	10 (28,6)	4 (66,7)	4 (66,7)	10 (30,3)
Kredit- und Versicherungsgewerbe	4 (44,4)	2 (66,7)	2 (66,7)	3 (33,3)
Grundstücks- und Wohnungswesen, weitere wirtschaftliche Dienstleistun- gen	42 (20,2)	18 (56,3)	9 (27,3)	39 (19,0)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozial- wesen	17 (68,0)	6 (42,9)	5 (33,3)	10 (40,0)
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	11 (26,8)	7 (70,0)	4 (40,0)	4 (10,0)
<b>Gesamt</b>	<b>115</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>89</b>

Tab. A.3: Betriebliche Integrationsmaßnahmen und Einrichtungen nach Wirtschaftszweig

(Unternehmen Anzahl/Anteil in %)					
Unternehmensphilosophie/ Führungsgrundsätze zu Chancengleichheit	Beauftragte/r oder Arbeits- kreis zu Chancengleichheit	Von „Charta der Vielfalt“ gehört	„Charta der Vielfalt“ unterzeichnet	Gezieltes Anwerben von Personen mit MH	Diversity-Management-Pro- gramm
44 (89,8)	11 (22,4)	9 (18,8)	0 (0,0)	5 (10,2)	4 (8,2)
16 (76,2)	0 (0,0)	5 (23,8)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
69 (79,3)	4 (4,6)	11 (12,4)	0 (0,0)	7 (7,9)	0 (0,0)
18 (94,7)	3 (15,8)	3 (15,8)	0 (0,0)	1 (5,3)	1 (5,9)
28 (82,4)	6 (17,1)	6 (17,1)	0 (0,0)	2 (5,7)	1 (3,1)
9 (100,0)	4 (44,4)	3 (33,3)	0 (0,0)	3 (33,3)	1 (11,1)
172 (82,7)	33 (15,7)	33 (15,7)	0 (0,0)	25 (12,0)	12 (6,2)
25 (100,0)	4 (16,0)	10 (40,0)	0 (0,0)	2 (8,0)	0 (0,0)
38 (90,5)	4 (9,5)	9 (21,4)	0 (0,0)	2 (4,9)	1 (2,6)
<b>419</b>	<b>69</b>	<b>89</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>20</b>

(N=500)



# Zeitschriften / Journals

Download [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

## Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management  
herausgegeben von

*Dorothea Alewell, Berndt Keller,  
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,  
Dieter Sadowski, Jörg Sydow*

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im  
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

## Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

*Werner Nienhüser, Hans-Gerd Ridder,  
Christian Scholz, Jürgen Weibler*

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im  
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

## Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

*Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander  
Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann*

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im  
Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

## Journal for East European Management Studies

*Editor-in Chief: Rainhart Lang*

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional  
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

## International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University*,  
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for  
Regional Cooperation*, Øyvind Pålshaugen,  
*Work Research Institute, Oslo*

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional  
€ 12.- are added. Single issue: € 24.80.

## management revue

The International Review of  
Management Studies

*Editors-in-chief:*

*Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske*

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional  
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

## Database Research Pool: [www.hampp-verlag.de](http://www.hampp-verlag.de)

Six journals – one search engine: Our new online-  
archive allows for searching in full-text databases  
covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

**Free research:** Research is free. You have free access  
to all hits for your search. The hit list shows the relevant  
articles relevant to your search. In addition, the list  
references the articles found in detail (journal, volume etc.).

**Browse or download articles via GENIOS:** If you want to  
have access to the full-text article, our online-partner  
GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a  
“GENIOS-Professional Customer” you may pay via credit  
card or invoice.



