



DVRSTT BRCHRT



Impressum

Redaktion: Julia Niles (V.i.S.d.P.), Saskia Powell,
Sarah Schuppener
Lektorat: ProLektor, L. & M. Oestreicher GbR
Gestaltung und Layout: Claudia Weinhold

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

Herausgegeben von:
Christi Degen
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

Geschäftsführung:
Christi Degen

www.rkw-kompetenzzentrum.de



Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196 495-0, www.rkw-magazin.de

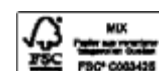
Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sachliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4x jährlich
Auflage dieser Ausgabe: 6.000

Bildnachweise:

iStock: iStock: Severija (Cover), claudio Doenitz (S. 3), mattjeacock (S. 4, S. 7–9), Agent_Nikita (S. 4, S. 11–12), Tramont (S. 4, S. 15–17), carloskaw (S. 4, S. 19–20), tomazl (S. 4, S. 22–25), Andrei Lavrinov (S. 26–29), Ablozhka (S. 31–33), bee32 (S. 35–37), malerapaso (S. 39), gui00878 (S. 4, S. 43–44), malerapaso (S. 4, S. 47–49), stefanog (S. 51–53), malerapaso (S. 54, 56–57), HomePixel (S. 59, 61), Amax Photo (S. 63–64), Stanislav Sablin (S. 66–69), picalotta (S. 4, S. 70–71), Aleksandra Medvedeva (S. 76)

Friederike Alff-Lesser: BMAS (S. 13), Andreas Merx: privat (S. 13), Anine Linder: Offenblende (S. 17), Stefan Kiefer: © DFL Stiftung_Rui Camilo (S. 21), Yülyane Korkmaz: RKW Nord GmbH (S. 25), Mina Saidze: Julia Steinigeweg (S. 29), Aynur Boldaz-Özdemir: forever clean (S. 33), Alisa Schneider: Darren Jacklin (S. 37), Julia Kümper: Julia Kümper (S. 45), Michaela Marth: Vario Studio Wiesbaden (S. 53) Charlotte Wohlfahrt: SVR/Michael Setzpfandt (S. 57), Dr. Bernward Jopen: privat (S. 61), Selma Yilmaz-Schwenker: Mar Martin (S. 65), Nadja Sabanovski: Dino Muhic (S. 71)



DIVERSITÄT BEREICHERT

46 Lohnlücken auf dem Arbeitsmarkt –
Alles halb so schlimm?

42 „Gründungshemmnisse
beseitigen,
Diversität ermöglichen!“

22 „So tickt DER Deutsche“

70 Diversität auf dem Teller

10 Vorteil Vielfalt!

6 Der „German Dream“
in einem Land mit Migrations-
hintergrund

18 Vielfalt als Schlüssel für gesellschaftlichen
Zusammenhalt

14 Von Vielfalt profitieren ...

6 Leitartikel
**Der „German Dream“ in einem
Land mit Migrationshintergrund**

10 Aus den Ministerien
Vorteil Vielfalt!
*Wie Förderprogramme helfen,
Integration zu sichern*

14 Vom Fach
Von Vielfalt profitieren ...
*Über das Projekt „Hand in Hand
for International Talents“*

18 Interview
**Vielfalt als Schlüssel
für gesellschaftlichen
Zusammenhalt**
Diversity in der Arbeitswelt

22 Vom Fach
„So tickt DER Deutsche“
*Erfahrungsbericht einer Diversity-
Trainerin*

26 Interview
**Inklusion heißt „auf der Party
tanzen“!**
*Warum Big Data und KI mehr
Diversität brauchen*

30 Interview
Erfolgreich anders!
*Über die Herausforderung eines
Inklusionsbetriebs*

34 Interview
**Teamfähig, engagiert, souverän
und weiblich!**
*Frauen (in Führung) tun dem
Bau gut!*

38 RKW Expertise
**Wie divers ist die deutsche
Gründungsszene?**

42 Interview
**„Gründungshemmnisse
beseitigen, Diversität ermög-
lichen!“**

46 RKW Expertise
**Lohnlücken auf dem
Arbeitsmarkt – Alles halb so
schlimm?**

50 Interview
**Kinder – Karrierekick statt
Karriereknick!**

54 Interview
**„Diversity-Management
darf kein Lippenbekenntnis sein“**

58 Portrait
**„Man muss schon ein bisschen
verrückt sein.“**
*Mit Mut und Antriebsstärke
für eine vielfältige Unterneh-
menslandschaft*

62 Interview
**Empowerment für Frauen mit
Migrationshintergrund**

66 Aus dem RKW
**Betriebsräte und
Diversity-Management**
Dreamteam oder Antagonisten?

70 Exkurs
Diversität auf dem Teller
*Wie gutes Essen nicht nur Leib
und Seele zusammenhält*

72 RKW Angebote

Liebe Leserinnen und Leser,

schaut man im Duden nach „Diversität“, so findet man zur Erläuterung die deutschen Worte „Vielfalt“ und „Vielfältigkeit“.

In der Natur bezieht sich der Begriff oft auf „Artenvielfalt“ – gleichbedeutend mit „Artenreichtum“. Vielfalt steht also für Reichtum. Für eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Auch in Organisationen wird „Diversität“ mehr und mehr angestrebt. Um durch Vielfalt in der Zusammensetzung der Belegschaft die Möglichkeiten des Unternehmens zu erweitern.

Menschen mit unterschiedlicher Prägung, Herkunft und unterschiedlichen Lebenswegen bringen Ideenreichtum in die Organisation.

„Diversität“ ist zum Beispiel Realität in den Schulen, wo Kinder mit und ohne Migrationsgeschichten gemeinsam lernen, oder in den Betrieben, wo erfahrene und junge Mitarbeitende in Tandems arbeiten und voneinander profitieren.

Jedoch ist diese Vielfalt noch lange nicht in allen Unternehmen angekommen – und da, wo wir sie finden, werden nicht immer alle Potenziale ausgeschöpft.

Deshalb widmen wir diesem Thema, das zu den Zukunftsthemen unserer Gesellschaft gehört, dieses Heft. Wir schauen in unterschiedliche Branchen und Sektoren und beobachten Beispiele für gelebte Diversität. Interessant sind jeweils die Bestandsaufnahme und die Perspektive nach vorne: Wie viel Potenzial der vielfältigen Belegschaft wird gehoben, welche weiteren Möglichkeiten haben sich aufgetan und wohin kann die Reise noch gehen.

Mit den Herausforderungen dieser Zeit, also dem demografischen Wandel, dem Klimaschutz und den zahlreichen Facetten der digitalen Transformation wird jeder Betrieb seine individuelle Aufstellung finden müssen, um die richtigen Lösungen umzusetzen.

Vielleicht ist eine vielfältige Belegschaft dabei eine große Hilfe.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Ihre Christi Degen
Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums



Der „German Dream“ in einem Land mit Migrations- hintergrund

1976 machte sich der 22-jährige Malik, getrieben vom Traum eines besseren Lebens in Freiheit und Wohlstand, mit wenigen Habseligkeiten auf den Weg aus einem kleinen Dorf in Pakistan nach Deutschland. Angekommen in Frankfurt beginnt für ihn ein neues Leben in einer neuen Welt, ein neuer Weg, der sich zur Erfüllung seines persönlichen „German Dream“ entwickeln sollte.



Bereits 25 Jahre zuvor hatte Deutschland, ausgelöst von einem großen Fachkräftebedarf, Anwerbeabkommen mit mehreren Ländern abgeschlossen, in deren Folge die sogenannten „Gastarbeiter“ einwanderten. Arbeitsmigration und diverse Belegschaften haben also eine lange Tradition in Deutschland und sind keineswegs ein neues Phänomen.

Dieser Teil der deutschen Wirtschaftsgeschichte ist nie frei von Emotionen und Gefühlen gewesen. Auf der einen Seite standen die von Hoffnung erfüllten Gefühle der eingewanderten Arbeitskräfte, Gefühle, die sich mit der Mühsal des Lebens in der Fremde vermischten, ein Leben voller Ungewissheiten zwischen zwei Welten. Auf der anderen Seite lagen die Gefühle der einheimischen Gesellschaft, oft geprägt von Bedenken und der Sorge, die ausländischen Mitmenschen nähmen Deutschen die Jobs weg.

Dabei waren Arbeitsverhältnisse der Gastarbeitenden, die in den meisten Fällen ungelernt waren, äußerst prekär und fernab von der ab den 1970er Jahren eingeführten Humanisierung der Arbeit.

Sie wurden in Bereichen eingesetzt, in denen schwere, schmutzige Schichtarbeit geleistet und nach Akkordlohn bezahlt wurde. Auch die sonstigen Lebensverhältnisse waren misslich – in den Gemeinschaftsunterkünften und mit den kurzen Aufenthaltstiteln konnte keine wirklich positive Perspektive entstehen.

Ferner fehlten jegliche Unterstützungsmaßnahmen. Sprach- und Integrationskurse, förmliche An-

erkennung der Berufsabschlüsse, Qualifizierungsmaßnahmen – all diese und weitere, heute selbstverständliche Instrumente gab es nicht. Die vom Begriff vorgegebene Richtung: „Ein Gast kommt – und er geht auch wieder!“, war Programm.

Trotz aller widrigen Umstände zeigten die Gastarbeitenden außerordentlichen Einsatz, Mut und Durchhaltevermögen; sie arbeiteten hart und leisteten einen großen Beitrag zum Wirtschaftswunder Deutschlands.

Auch Malik nutzt alle Chancen, die ihm der Arbeitsmarkt eröffnet. Inspiriert von deutschen Arbeitstugenden arbeitet er in verschiedenen Branchen und entwickelt sich immer weiter. Neben den Tätigkeiten als Koch, als Graveur, als Zeitungsverkäufer und als Taxifahrer betreibt er auch ein paar Jahre einen eigenen Kiosk.

Wie viele andere entscheidet er sich irgendwann auch dafür, dauerhaft zu bleiben, gründet eine Familie und schlägt damit Wurzeln in seiner neuen Heimat. Als Familienvater lastet nun noch mehr Verantwortung auf ihm, sodass er zeitweise drei Jobs gleichzeitig ausübt. Nun liegt es an ihm, auch seinen Kindern einen „German Dream“ zu ermöglichen.

Inzwischen verschärfte sich die politische Stimmung, bald war von „Überfremdung“ die Rede und davon, dass „das Boot voll sei“, obgleich es in den 1980er Jahren aufwärts ging mit dem Wachstum und abwärts mit den Arbeitslosenzahlen. Im Rahmen der Spätaussiedlerpolitik und ausgelöst durch den Jugoslawien-Krieg kamen viele weitere Einwanderer.

Eine Unterscheidung zwischen Arbeitsmigranten, Wirtschafts- und Kriegsflüchtlingen fällt den Deutschen immer schwerer. Und schließlich mündete der Unmut in Gewalt.

Währenddessen wurden die Belegschaften immer diverser und die Unternehmen schrieben weiter an ihren Erfolgsgeschichten.

Nicht nur die deutsche Wirtschaft hat seit jeher von Migration profitiert. Nach Bundespräsident Steinmeier sind die Auswirkungen noch viel differenzierter und tiefergehend. Zugewanderte hätten „viel dazu beigetragen, dass Deutschland heute gesellschaftlich offener und vielfältiger, wirtschaftlich stärker und wohlhabender ist. Nicht nur das deutsche Wirtschaftswunder, nein – die Entwicklung dieser deutschen Gesellschaft war und ist maßgeblich von ihnen mitgetragen“.

Wenngleich dieser Blick in die Vergangenheit mehr Zutrauen in die eigene Wirtschaftsstärke sowie Glauben in die Willenskraft des Menschen schenken kann, ist unsere heutige Lage nicht vergleichbar mit der damaligen Zeit. Einen großen Fachkräftebedarf gibt es auch heute, ansonsten leben wir aber in einer anderen Welt mit neuen Herausforderungen. Digitalisierung, Klimawandel, der demografische Wandel und eine daraus resultierende, notwendige Transformation der Wirtschaft und der Arbeitsgesellschaft stehen als große Aufgaben vor uns.

Daher werden an die heute eingewanderten Fachkräfte viel höhere Anforderungen gestellt. Sie sollen gut qualifiziert sein und ausreichende Deutschkenntnisse besit-

zen. Für diese notwendigen Hürden wurden in den letzten Jahren eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten (Sprachkurse, Qualifizierungen, Beratung für die Betriebe etc.) entwickelt. Ebenso wurden Bürokratie abgebaut und Verfahren beschleunigt, Stichwort Fachkräfteeinwanderungsgesetz.

Eine Großzahl der seit 2015 eingewanderten Geflüchteten konnte den hohen Anforderungen zunächst nicht gerecht werden, sie profitierten aber von den Angeboten sowie von der Bereitschaft vieler Unternehmen, die ihnen eine Chance boten. So konnten auch aus dieser Flüchtlingsbewegung heraus positive Wirkungen erzielt werden.

Es sind Auswirkungen auf die demografische Entwicklung zu beobachten. Trotz der gestiegenen Zuwanderung (rund drei Millionen Menschen seit 2015) hat die Bevölkerungsentwicklung in den letzten Jahren stagniert. Ohne Zuwanderung wäre es also sogar zu einer Schrumpfung der Bevölkerung gekommen.

Die Zahl der Erwerbstätigen ist in den letzten Jahren dabei kontinuierlich gestiegen und ging nur durch die Corona-Pandemie im vergangenen Jahr leicht zurück. Die Arbeitslosenquote ist von 2015 bis 2019 von 6,3 auf 5 Prozent gesunken.

Fast 40 Prozent der Menschen aus den Hauptherkunftsländern haben mittlerweile eine Beschäftigung und viele weitere befinden sich auf einem guten Weg.

Die Zugewanderten von 2015 haben ferner einen großen Effekt auf die Altersstruktur in Form

einer Verjüngung der Gesellschaft in Deutschland bewirkt, mit positiven Auswirkungen auf die Sozialsysteme. Im Vergleich zu 2014 gibt es heute mehr Kinder unter 5 Jahren sowie mehr Menschen zwischen 30 und 40. Das sich seit Jahrzehnten verschärfende Verhältnis von Beitragszahlenden zu Personen, die Rente beziehen, hat sich seit 2015 leicht positiv entwickelt. Die Quote wuchs von 2,05 auf 2,13 an.

Die stärksten Auswirkungen konnten auf dem Ausbildungsmarkt erzielt werden. Die Anzahl der Auszubildenden aus den Hauptherkunftsländern wuchs von 6.600 im Jahr 2015 auf 56.800 im Jahr 2020. 2018 konnte nach sieben Jahren wieder erstmalig ein Anstieg der abgeschlossenen Ausbildungsverträge verzeichnet werden. „Flüchtlinge retten Ausbildungsbilanz“, so betitelte das Nachrichtenmagazin Spiegel diese Entwicklung.

Schließlich können wir heute einen im Vergleich zu früher veränderten Mindset in der Mehrheitsgesellschaft beobachten. Heute wird – zwar nicht überall und von allen, aber doch immer mehr – Diversität als bereichernd und als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor anerkannt. Dabei meint Diversität die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen, unabhängig von ihrem Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer physischen oder psychischen Fähigkeiten oder anderen Merkmalen. Es herrscht heute viel mehr als früher eine Willkommenskultur und ein Bekenntnis zur pluralen Gesellschaft.

Im „Global War for Talent“, einem wesentlichen Faktor für die Fach-

kräftesicherung, wird diese sich weiter durchsetzende Sichtweise auf Einwanderung und Diversität immer bedeutender.

2020 begibt sich Malik nach einem bewegten und erfüllten Berufsleben in den Ruhestand. Ein Jahr später erlebt er zwei einschneidende Lebensmomente: Eines seiner Kinder übernimmt die Verantwortung für den Fachbereich Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum. Und Bundespräsident Steinmeier leitet einen Perspektivwechsel ein, indem er ein neues, zum Lebensweg Maliks passendes Leitbild formuliert:

„Ich finde, es ist an der Zeit für diese Selbsterkenntnis, für diesen Perspektivwechsel. Wenn heute über ein Viertel der Menschen einen sogenannten Migrationshintergrund hat, die meisten von ihnen hier geboren, warum zeigen wir dann überhaupt noch auf andere Menschen und sagen: ‚Das sind Menschen mit Migrationshintergrund‘, als seien sie irgendwie anders, außergewöhnlich, fremder als ‚wir‘? Wer ist denn dieses ‚Wir‘? Nein, meine Damen und Herren, Sie sind nicht ‚Menschen mit Migrationshintergrund‘ – **wir sind ein Land mit Migrationshintergrund!**“



Autor:

Wahaj Bin Sajid leitet den

Fachbereich Fachkräftesicherung

beim RKW Kompetenzzentrum.

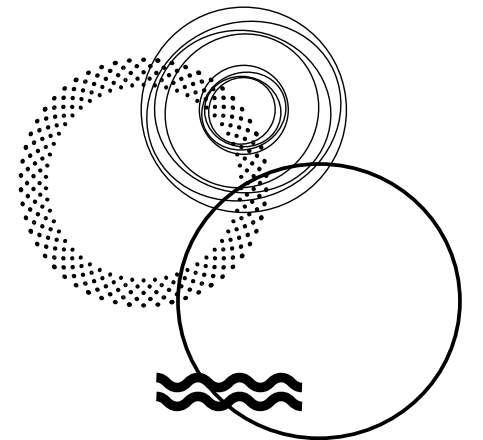
sajid@rkw.de

Vorteil Vielfalt!

Wie das Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ) Unternehmen dabei unterstützt, Fachkräfte zu gewinnen und die betriebliche und soziale Integration nachhaltig zu sichern

Ein mittelständisches Unternehmen, das verschiedene Gesundheitsdienstleistungen von der mobilen Krankenpflege über die stationäre Altenpflege anbietet, sucht händierend nach neuen Auszubildenden und Pflegefachkräften. Über die herkömmlichen Netzwerke und Kanäle klappt das seit Jahren immer schlechter und so möchte es sich stärker für Auszubildende mit Migrationsgeschichte, Geflüchtete und internationale Fachkräfte öffnen. Eine Situation, die für viele Unternehmen auf einem immer interkulturelleren und internationaleren Arbeitsmarkt, bei dem in immer mehr Branchen, Berufsgruppen und Regionen zunehmender Fachkräftebedarf herrscht, immer typischer wird.

* AUS DEN MINISTERIEN





Das Arbeitskräfteangebot wird aufgrund des demografischen Wandels ohne gezielte Fachkräfteeinwanderung laut Berechnungen der Arbeitsmarktforschenden der Bundesagentur für Arbeit (BA) bis 2060 um 16 Millionen schrumpfen, fast ein Drittel des heutigen Bestands. Schon bis 2035 werden rund 1,4 Millionen Fachkräfte fehlen, mit zum Teil schwerwiegenden Folgen für viele Unternehmen und Regionen.

Der Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit, Detlef Scheele, brachte die Lage im Sommer plastisch auf den Punkt: „Wir brauchen 400.000 Zuwanderer pro Jahr. Von der Pflege über Klimatechniker bis zu Logistikern und Akademikerinnen: Es werden überall Fachkräfte fehlen.“

Mit der Ende 2018 von der Bundesregierung verabschiedeten Fachkräftestrategie sollen sowohl inländische Fachkräftepotenziale als auch Fachkräfte aus der EU besser erschlossen werden. Vor allem mit dem am 1. März 2020 in Kraft getretenen Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) soll darüber hinaus

internationalen Arbeits- und Fachkräften der Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt erleichtert werden. Durch die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Reisebeschränkungen war die qualifizierte Zuwanderung aus dem Ausland jedoch erschwert.

Der Fachkräftebedarf ist indes in vielen Bereichen weiter vorangeschritten.

Schnell tauchen dann – wie etwa bei dem Beispielunternehmen – viele Fragen auf: Wie komme ich überhaupt an die internationalen Pflegekräfte ran? Wie läuft das mit der Anerkennung der beruflichen Qualifikationen? Wer hilft mir, wenn Nachqualifizierungen notwendig sind? Wie gehe ich mit dem Thema Deutsch im Betrieb um? Welche Kompetenzen brauche ich als Geschäftsführung, wenn meine Teams immer internationaler und interkultureller werden? Und wie kann ich dafür sorgen, dass die neuen Fachkräfte auch längerfristig gerne bei uns im Betrieb bleiben und nicht in die nächste Großstadt ziehen oder gar zurück in ihr Heimatland?

Passgenaue und pragmatische Angebote

Von den rund 3,5 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland haben etwa 90 Prozent weniger als zehn Mitarbeitende. Sie sind stark produktionsorientiert und haben meist keine eigene Personalabteilung. Die Geschäftsführung macht die Personalarbeit oft nebenbei mit. Daher suchen die meisten KMU schnelle, praxisnahe und passgenaue Angebote und Unterstützung, die möglichst nicht kostenintensiv sein sollten.

Das aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanzierte Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ arbeitet seit vielen Jahren an der beruflichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Mit seiner bundesweiten Struktur aus Landesnetzwerken und Fachstellen und rund 400 Teilprojekten ist es für viele Unternehmen ein seit langem anerkannter Partner. IQ-Projekte beraten und unterstützen KMU vor Ort kostenfrei. Angebote sind unter anderem:

- Unterstützung bei der Fachkräftegewinnung aus dem Ausland
- Beratung zu einer interkulturell und Diversity-orientierten Personalarbeit
- Beratung bei der Anerkennung ausländischer Qualifikationen
- Unterstützung bei Qualifikationsmaßnahmen im Rahmen der Anerkennungsverfahren

- Entwicklung von Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung der betrieblichen und sozialen Integration

Das Förderprogramm IQ ist bereits gut aufgestellt, wenn es darum geht, KMU entsprechend zu den immer wichtiger werdenden Themen Fachkräftesicherung, betriebliche Willkommenskultur und Diversity mit passgenauen Angeboten vor Ort zu unterstützen und zu begleiten. Dabei werden auch die Vorteile einer proaktiven Gestaltung von Vielfalt für Unternehmen sichtbar gemacht. Es wird aktiv zum Thema Vorurteile und Diskriminierungen im Betrieb sensibilisiert. Die Personalgewinnung kann durch mehr Kreativität und Innovation durch Perspektivenvielfalt oder ein besseres Betriebsklima verbessert werden. Und nicht zuletzt wird so gemeinsam auf diskriminierungsarme und weltoffene Standorte hingearbeitet. Ein zunehmend wichtiger Faktor für wirtschaftliches Wachstum und die erfolgreiche Ansiedlung neuer Unternehmen und Fachkräfte in einer immer vernetzteren und globalisierten Wirtschaft.

Vom Will-kommen zum Will-bleiben

IQ-Projekte können aber nicht nur Hilfestellungen und Unterstützungen bei konkreten punktuellen Problemen in der Personalgewinnung oder Einarbeitungsphase geben. Es können sich auch längerfristige Kooperationen im Sinne einer sogenannten „interkulturellen Öffnung“ oder stärkeren Vielfaltsorientierung des KMU ergeben. Dabei werden Strukturen und Maßnahmen entsprechend geprüft und ge-

gebenenfalls verändert und erweitert. Mitarbeitende werden zu einer Vielfaltskompetenz geschult und gemeinsam Veränderungsprozesse gestaltet. IQ-Projekte bieten dazu etwa:

- Strategiewerkshops für Führungskräfte im Themenbereich Diversity, internationale Fachkräftesicherung, vielfaltsorientierte Personalarbeit oder interkulturelle Öffnung
- Unterstützung bei der Etablierung einer Willkommenskultur
- Beratung zur Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)
- Workshops zur Vielfaltskompetenz für Mitarbeitende

Mit dem seit 2019 neuen Handlungsschwerpunkt „Regionale Fachkräftenetzwerke Einwanderung“ hat IQ seine Angebote für KMU durch den Aufbau einer bundesweiten Struktur an regionalen Servicestellen noch weiter ausgebaut und kompakt gebündelt. Auch für die neue ESF-Plus-Förderperiode sind für IQ flankierende Unterstützungsangebote zur Fachkräfteeinwanderung geplant.

Das Förderprogramm IQ leistet so einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung des Fachkräftebedarfs in Deutschland. Denn nur wenn die betriebliche und soziale Integration vor Ort nachhaltig gelingt, können die Chancen eines immer diverseren Arbeitsmarkts wirklich genutzt werden.

Angebote der IQ FS IKA:

IQ Online-Check „Interkultur und Vielfalt im Betrieb“: www.netzwerk-iq.de

IQ KMU-Toolbox „Interkultur und Vielfalt im Betrieb für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche: www.netzwerk-iq.de



Autorin und Autor:

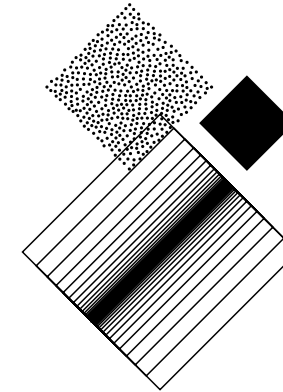
Friederike Alff-Lesser ist Mitarbeiterin beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat IIa5, Grundsatzfragen der Migrations- und Integrationspolitik. friederike.alff-lesser@bmas.bund.de

Andreas Merx ist stellvertretender Leiter der IQ-Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung vom VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V. andreas.merx@via-bayern.de

Von Vielfalt profitieren ...

Das Pilotprojekt „Hand in Hand for International Talents“ unterstützt

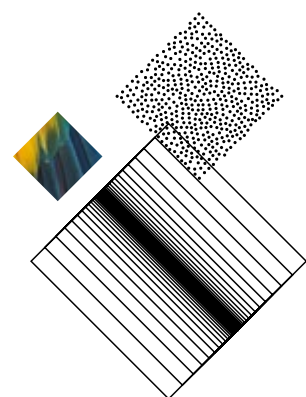
Unternehmen bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte



Gut 60 Jahre ist es her, dass das erste Anwerbeabkommen über die Entsendung von Arbeitskräften aus der Türkei in die Bundesrepublik Deutschland beschlossen wurde. In Essen wurde zu dieser Zeit die Kokerei Zollverein in Betrieb genommen und in Wolfsburg rollten VW Käfer vom Band. Es hat sich seitdem sehr viel verändert. Und doch gilt wieder: Die deutsche Wirtschaft schaut ins Ausland, wenn es darum geht, den Bedarf an Arbeitskräften zu decken. 400.000 Einwanderinnen und Einwanderer brauche Deutschland pro Jahr, um den demografischen Wandel auszugleichen, betonte Detlef Scheele, Chef der Bundesagentur für Arbeit, in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung im Sommer dieses Jahres.



„Mit ausländischen Arbeitskräften kann man viel über verschiedene Arbeitsweisen lernen, es gibt nicht nur die deutsche Effizienz. Davon kann man als Unternehmen unglaublich profitieren, vor allem im internationalen Geschäft. Man muss es aber wollen!“



Aber es geht, anders als in den 1960er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland, den meisten Firmen heute nicht mehr darum, möglichst schnell eine möglichst große Anzahl an ungelerten Arbeitskräften anzuwerben. Vielmehr gilt es für die Unternehmen heute, Menschen mit genau den richtigen Kenntnissen und Erfahrungen an den Betrieb zu binden, um so den eigenen Standort im Wettbewerb zu stärken.

In diesem Kontext steht das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, das im März 2020 in Kraft getreten ist. Es soll ermöglichen, dass qualifizierte Fachkräfte dauerhaft für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden – und, auch anders als in den 1960er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland: Es soll mitgedacht sein, dass diese Menschen bleiben, die Gesellschaft mitprägen und bereichern.

Damit gerät der gesamte Prozess in den Fokus – von der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte in Drittstaaten bis hin zur betrieblichen und gesellschaftlichen Integration in Deutschland. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz eröffnet Möglichkeiten. Für viele Betriebe im Mittelstand ist die internationale Personalrekrutierung aber noch kein Standardprozess. Hier setzt das Angebot des Pilotprojekts „Hand in Hand for International Talents“ an. Das Projekt wird gemeinschaft-

lich umgesetzt von der DIHK Service GmbH sowie der Bundesagentur für Arbeit (BA) und ist gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

Ziel ist, übertragbare Prozesse zu etablieren und insbesondere den Mittelstand bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte in IHK-Berufen zu unterstützen. Als Pilotprojekt fokussiert sich das Projekt zunächst auf bestimmte Regionen in Deutschland (IHK-Regionen Rostock, Reutlingen, Lübeck, Düsseldorf und Erfurt), ausgewählte Drittstaaten (Brasilien, Indien und Vietnam) und spezifische Berufsgruppen in IHK-Berufen (Berufe in IT und Elektrik und im Bereich Hotellerie und Gastronomie).

Industrie- und Handelskammern (IHK), Auslandshandelskammern (AHK), IHK Foreign Skills Approval (IHK FOSA) und die Bundesagentur für Arbeit arbeiten eng zusammen, um den gesamten Prozess von der Rekrutierung bis zur Integration zu begleiten. Dieser ganzheitliche Ansatz ist ein besonderes Merkmal des Projekts, und er erweist sich als wichtig. Spracherwerb, berufliches Anerkennungsverfahren, Visa-Prozess – schon die Vorbereitung zur Ausreise dauert einige Monate.

Klaus Kornberger, HR-Manager bei SchwörerHaus KG aus Hohenstein, ein teilnehmendes

Unternehmen im Projekt, sagt: „Als wir von dem Projekt hörten, war für uns sofort klar, dass wir mitmachen. Wir spüren den Fachkräftemangel in allen Bereichen, überwiegend im Bereich Elektro und Anlagenmechanik.“ Die SchwörerHaus KG hat mittlerweile einer Fachkraft aus Vietnam einen Arbeitsvertrag angeboten – der Elektroniker für Betriebstechnik wird den Deutschkurs in Vietnam abschließen und voraussichtlich Ende 2021 nach Deutschland einreisen.

Sprachkenntnisse sind der Schlüssel zur Integration – das bestätigen viele Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit internationalen Fachkräften gesammelt haben, und dies belegen auch die Erfahrungen aus den 1960er Jahren. Die teilnehmenden Fachkräfte bei „Hand in Hand for International Talents“ besuchen im Rahmen des Projekts im Drittstaat Sprachkurse bis zum Niveau B1. Die meisten lernen Deutsch parallel zu ihrer bisherigen Berufstätigkeit – das erfordert viel Einsatz.

Gleichzeitig bedeutet es auch, dass sich Unternehmen zum Beispiel in Vorstellungsgesprächen auf eine sprach- und kultursensible Ansprache einstellen. Lilly Dege, Head of Business bei der TOPSIM GmbH in Tübingen zur internationalen Personalrekrutierung: „Mit ausländischen

Arbeitskräften kann man viel über verschiedene Arbeitsweisen lernen, es gibt nicht nur die deutsche Effizienz. Davon kann man als Unternehmen unglaublich profitieren, vor allem im internationalen Geschäft. Man muss es aber wollen! Auch die kulturelle Vorbereitung ist für beide Seiten – Unternehmen wie Fachkräfte – extrem wichtig.“

In Brasilien schließt im Dezember 2021 die erste Gruppe der Teilnehmenden von „Hand in Hand“ den Sprachkurs ab – gut 30 Fachkräfte, die einen anerkannten Abschluss in den Bereichen IT oder Elektrik haben. Sie alle hoffen auf eine Anstellung in einem deutschen Unternehmen. Und mit den Arbeitskräften kommen Menschen, die sich bewusst für ein Leben in Deutschland entschieden haben und hier ihre Zukunft aufbauen wollen. Eine Teilnehmerin: „Es gibt keine größere Motivation, als einen Traum zu verwirklichen. Alles ist einfacher, wenn man sich sicher ist, wo man sein will und was man erreichen möchte. Und ich will im nächsten Jahr in Deutschland sein und dort arbeiten.“ So wie die Fachkräfte aus dem Ausland vor 60 Jahren den Wirtschaftsaufschwung der Bundesrepublik mit ermöglicht haben – die Fachkräfteeinwanderung jetzt ist eine Chance, die deutsche Arbeitswelt zukunfts-fähig zu machen.

Literatur & Links:

<https://www.dihk-service-gmbh.de/hih>

<https://www.make-it-in-germany.com/de/visum-aufenthalt/fachkraefteeinwanderungsgesetz>



Autorin:

Anine Linder leitet das Projekt „Hand in Hand for International Talents“ bei der DIHK Service GmbH.
projektleitung_hih@dihk.de

Vielfalt als Schlüssel für gesellschaftlichen Zusammenhalt

Diversity in der Arbeitswelt – Was gibt es noch zu tun?

Die Charta der Vielfalt ist eine Arbeitgebendeninitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Sie wurde im Dezember 2006 von vier Unternehmen ins Leben gerufen. Ziel der Initiative ist es, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld erschaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeitenden sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft. Das Herzstück der Initiative ist eine Urkunde. Sie ist die Charta der Vielfalt im wörtlichen Sinn und eine Selbstverpflichtung der Unterzeichnenden, Vielfalt und Wertschätzung in der Arbeitswelt zu fördern. Wir haben mit dem Geschäftsführer Stefan Kiefer über den Stand der Dinge in Sachen Diversity gesprochen.





Herr Kiefer, wenn Sie resümierend auf die letzten 15 Jahre der Initiative zurückblicken: Welche positiven Entwicklungen sehen Sie im Hinblick auf das Thema Diversity in der Wirtschaft? Was hat sich gut entwickelt, wo gibt es noch Luft nach oben?

Über 4000 Unternehmen und Institutionen haben die Charta der Vielfalt seit ihrer Gründung bereits unterzeichnet. Damit repräsentieren wir heute über 14,2 Millionen Arbeitnehmende in Deutschland und kontinuierlich kommen neue unterzeichnende Unternehmen hinzu. Diese Entwicklung und auch die heute deutlich intensivere öffentliche Debatte zum Thema zeigen: Diversity und Inclusion sind aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken.

Selbst wenn viele Unternehmerinnen und Unternehmer von den Vorteilen einer diversen Belegschaft heute überzeugt sind, heißt das jedoch nicht, dass wir unser Ziel bereits erreicht haben: Diversity ist ein laufender Prozess und erfordert ein ständiges Reflektieren aller Vorgänge innerhalb einer Organisation und durch alle Hierarchieebenen hindurch. Ziel ist es, ein Klima zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und in dem alle Beschäftigten ihre Talente einbringen können. Diversity muss deshalb besonders von den Führungspersonen noch stärker vorgelebt und unterstützt werden. Die Charta der Vielfalt unterstützt genau diesen Prozess durch eine Vielzahl von Projekten.

Einer der sechs Umsetzungspunkte der Charta für die Unternehmen

lautet: „Zur Umsetzung dieser Charta werden wir die Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.“ Gibt es Best-Practice-Beispiele, die Sie hier benennen können?

Viele inspirierende Beispiele finden sich auf unserer Homepage in der Rubrik „Erfolgsgeschichten“. Dort teilen die unterzeichnenden Unternehmen Maßnahmen im Diversity-Management. Sie finden hier sowohl Fallbeispiele zu einzelnen Diversity-Dimensionen als auch dimensionsübergreifende Best Practices. Beispielhaft möchte ich gerne in die jüngere Vergangenheit blicken: Die Pandemiezeit zwang uns alle zu größerer Flexibilität und brachte neue Herausforderungen mit sich. Leider schulterten gerade Frauen den zusätzlichen Bedarf an Kinderbetreuung und gingen parallel ihrer Arbeit nach. Hier wurden viele unserer Unterzeichnenden aktiv und kreativ: Es wurden beispielsweise digitale Vorlesestunden für Kinder unterschiedlicher Altersgruppen eingeführt, digitale Bastelstunden und Hausaufgabenbetreuung. Die Effekte waren unter anderem eine neue Ebene von Verständnis und Zusammenhalt in der Belegschaft.

Letztes Jahr haben Sie eine Diversity-Studie durchgeführt und dazu 510 Führungskräfte und Personalverantwortliche zum Diversity-Management befragt. Welche interessanten Erkenntnisse hat die Studie erbracht?

Unsere Studie „Diversity Trends.“

hat insgesamt vor allem gezeigt: Deutschlands Unternehmen sind überzeugt vom Nutzen des Diversity-Managements. In der Umsetzung hakt es allerdings noch an einigen Stellen. Vor allem Flexibilität und Offenheit sind Erfolgsfaktoren, mit deren Hilfe Unternehmen auf Veränderungsdruck durch gesellschaftlichen Wandel und globale Trends reagieren. Zwei Drittel aller Unternehmen in Deutschland sehen mit Diversity-Management konkrete Vorteile für ihr Unternehmen verbunden. Dazu zählen insbesondere die Attraktivität für bestehende und neue Beschäftigte, die Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sowie die Förderung von Innovation und Kreativität. Und 63 Prozent der Unternehmen erwarten, dass Diversity-Management zukünftig noch stärker an Relevanz gewinnt.

Welche Aktivitäten führen Sie regelmäßig durch?

Die Charta der Vielfalt bietet eine Vielzahl an Projekten an, die Organisationen die Möglichkeit geben, Vielfalt innerhalb ihrer Organisation zu fördern. Gerade haben wir zum zweiten Mal die DIVERSITY CHALLENGE zum Abschluss gebracht – in diesem Projekt laden wir junge Arbeitnehmende unter 27 ein, innerhalb ihrer Organisation ein Team zu bilden und ein Projekt zu Vielfalt zu konzipieren und durchzuführen. Im November findet zum 10. Mal die Konferenz DIVERSITY statt. Auf dieser Fachkonferenz teilen Entscheiderinnen und Entscheider aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik praktisches Wissen, neueste Erkennt-

nisse und Methoden für den Organisationsalltag.

Und im nächsten Jahr feiern wir zudem 10-jähriges Jubiläum des Aktionstages Deutscher Diversity-Tag. Dieser findet jährlich statt und trägt den Vielfaltsgedanken in die Arbeitswelt, indem er Organisationen dazu einlädt, Aktionen rund um das Thema Vielfalt in der Arbeitswelt auf die Beine zu stellen. Über 900 Organisationen setzten 2021 mit mehr als 2700 Aktionen ein starkes Zeichen für Vielfalt in der Arbeitswelt.

Welche Ziele möchten Sie mit der Initiative in den kommenden Jahren erreichen?

Wir werden auch in den kommenden Jahren auf unserem Kurs bleiben und unsere Position als Agendasetterin für Vielfalt in der Arbeitswelt und als größtes Diversity-Netzwerk Deutschlands ausbauen und Organisationen dabei unterstützen, die Vielfalt innerhalb ihrer Organisation zu fördern und zu steuern. Konkret werden wir unseren Fokus weiterhin auf den Organisationsführungen haben, wollen aber noch mehr Richtung Arbeitnehmende und Gesellschaft wirken. Denn Vielfalt wird auch in den kommenden Jahren ein entscheidender Schlüssel sein für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und Innovation – beides ist die Grundlage für erfolgreiches Arbeiten und Leben.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Link zur Studie Diversity Trends.:

www.diversity-trends.de

Studie Diversity Trends. – Für Diversity in der Arbeitswelt (www.charta-der-vielfalt.de)

Auch das RKW Kompetenzzentrum hat die Charta der Vielfalt 2017 unterschrieben und verpflichtet sich damit dazu, alle Mitarbeitenden gleichermaßen zu respektieren, unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft.



Stefan Kiefer ist Geschäftsführer der Charta der Vielfalt e. V.
stefan.kiefer@charta-der-vielfalt.de

Die Fragen stellte **Wahaj Bin Sajid**. Er leitet den Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. sajid@rkw.de



„So tickt DER Deutsche“

Erfahrungsbericht einer Diversity-Trainerin

Diversity ist ein großes Thema, inzwischen auch immer mehr in der Öffentlichkeit: in politischen Debatten, im Marketing, in den sozialen Medien, im Markenauftritt. Schaut man sich aktuelle Werbeplakate an, so werben die meisten Unternehmen offensiv mit Diversität. Das Problem: Nicht alle Firmen halten dieses Versprechen im Umgang mit ihren Mitarbeitenden und Partnern auch ein.

Yülyane Korkmaz ist seit 2011 Diversity-Trainerin im IQ-Netzwerk Niedersachsen bei der RKW Nord GmbH und berichtet folgend aus ihrer Arbeit und was für sie wichtig ist.

Für mich persönlich ist „Diversity-Management“ schon seit zehn Jahren nicht nur ein großes Thema, sondern mein Beruf, denn seit dem arbeite ich als Trainerin für das IQ-Netzwerk in Niedersachsen. Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wurde 2005 federführend durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiiert und finanziert, um die Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten zu verbessern. Von Anfang an war ein wichtiger Bestandteil des Programms, dabei auch die (Arbeits-)Verwaltungen und Unternehmen „mitzunehmen“. Die Umsetzung von „Diversity-Management“, also die gezielte Gestaltung gesellschaftlicher und personeller Vielfalt, ist dazu ein wesentlicher Baustein. Damit wird der Prozess beschrieben, bei dem die Unterschiedlichkeit anderer als Potenzial wertgeschätzt und gefördert wird. Gezieltes Diversity-Management unterstützt sowohl Führungsebenen als auch Belegschaften dabei, sich möglichen personellen Veränderungsprozessen zu stellen und diese umzusetzen.

Jetzt mal konkreter – was mache ich genau?

Begonnen habe ich gemeinsam mit meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Trainerteam mit Schulungen in der Arbeitsverwaltung. Die Mitarbeitenden in Arbeitsagenturen und Jobcentern sollten für den „Umgang“ mit immer zahlreicheren Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund sensibilisiert werden.

In den Trainings wurde damals häufig eine Art „interkulturelle Anleitung“ gewünscht, nach dem Motto: Wie gehe ich mit dem Türken, Syrer, Spanier ... um? Unsere augenzwinkernde Standardantwort: „Die bekommen Sie sehr gerne, aber geben Sie uns erst bitte das Handbuch ‚So tickt DER Deutsche‘!“, sorgte im ersten Moment oft für Erstaunen, manchmal für Unverständnis. Spätestens nach dem Training war aber allen klar, dass es solch ein Allroundmittel nicht geben kann, da wir alle Individuen sind mit unserem eigenen, kulturellen „Rucksack“.

Mit verschiedenen Übungen, Inputs und immer unter Einbezug der individuellen Erfahrungen unserer Teilnehmenden sowie einer realistischen Einschätzung der Ausgangssituation in der jeweiligen Institution wecken wir Offenheit und Neugier für neue, diverse Sichtweisen. Aha-Momente sind dabei unbedingt gewollt! Sie sind der effektivste und nachhaltigste Weg, Hebel in Köpfen zu bewegen.

Und was ist mit Unternehmen?

Seit einigen Jahren werden Diversity-Trainings verstärkt auch von Firmen angefragt, und zwar nicht nur von den großen Konzernen, sondern von mittelständischen Unternehmen aus allen Branchen. Diese Unternehmen haben erkannt: Unsere Gesellschaft ist vielfältig und bunt. Jetzt geht es darum, dass sich diese Vielfalt entfalten kann und wir ihre Potenziale nutzen.

Wer erkennbar zu einer Minderheit gehört, dessen Bewerbungen

wurden früher häufig (oder immer noch?) von Personalverantwortlichen direkt aussortiert. Das zeigen zahlreiche Studien. Oft reichte schon ein ausländischer Name oder ein Kopftuch, um erst gar nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Das können sich Unternehmen in Zeiten des Fachkräfte- und Auszubildendenmangels heute eigentlich nicht mehr leisten. Im Gegenteil: Viele sind inzwischen noch einen Schritt weiter und beschäftigen sich bereits mit der aktiven Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland.

Trotzdem ist der notwendige Perspektivwechsel hin zur Ausrichtung auf die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft offenbar noch nicht bei allen angekommen. Gerade Führungskräfte müssen aber, nicht nur vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, hinter dem Thema stehen, um es aktiv innerhalb der Belegschaft voranzutreiben. Das zeigt sich auch ganz konkret in unseren Trainings. Wir machen immer wieder gute Erfahrungen bezüglich der Akzeptanz und Wertschätzung unserer Angebote, wenn die zuständigen

Führungskräfte selbst teilnehmen. Dieser Ausdruck einer ganzheitlichen Personalstrategie über alle Ebenen und für die bewusste Gestaltung der Vielfalt aus Sicht des Unternehmens schafft Verbundenheit und wirkt motivierend. Eigentlich einfach, aber leider nicht immer selbstverständlich.

Dabei profitieren Firmen, wenn sie Strategien haben, um diskriminierende Strukturen abzubauen und Chancengleichheit zu fördern, nicht nur von einer positiven Unternehmenskultur, sondern auch vom wirtschaftlichen Nutzen des Diversity-Gedankens. Diversity-Trainings bieten mehr Handlungssicherheit im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven, Einstellungen, Arbeits- und Kommunikationsstilen. Sie verschaffen sich zusätzliche Flexibilität und „Pufferzonen“, minimieren Reibungsverluste und erarbeiten sich eine größere Toleranz für zukünftige Umstrukturierungen. Das trägt zur inneren Stabilität eines Unternehmens bei und hilft im Übrigen auch in der Zusammenarbeit mit Partnern und hinsichtlich der Akzeptanz von Kundinnen und Kunden.

„Trotzdem ist der notwendige Perspektivwechsel hin zur Ausrichtung auf die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft offenbar noch nicht bei allen angekommen.“

Was ist noch wichtig?

Diversität bezieht sich neben der kulturellen und ethnischen Herkunft – die im IQ-Netzwerk Arbeitsschwerpunkt ist – auch noch auf mehrere andere Dimensionen wie zum Beispiel Alter oder Geschlecht. Jede und jeder von uns ist also ständig mit Vielfalt konfrontiert. Ein eigener Migrationshintergrund ist daher nicht erforderlich, um sich mit Diversity-Management zu befassen. Mein langjähriger Co-Trainer hat ihn nach offizieller Definition zum Beispiel nicht. Trotzdem oder vielmehr deswegen sind sie sehr wichtig für uns als in mehreren Hinsichten diverses Team.

Ein zweiter wichtiger Punkt: Mit einem Training alleine ist es in der Regel nicht getan. Diversity-Management ist ein Dauerläufer-Thema, ein einzelner Impuls reicht nicht aus. Um wirklich eine Veränderung zu erreichen, ist es erforderlich, langfristig am Ball zu bleiben. Das ist manchmal anstrengend und benötigt Ressourcen, ist aber vor allem gleichermaßen notwendig wie bereichernd – und in einer globalen, vernetzten Welt auch unausweichlich.



Autorin:

Yülyane Korkmaz ist seit 2011

Diversity-Trainerin im IQ-Netzwerk

Niedersachsen bei der RKW Nord GmbH.

korkmaz@rkw-nord.de



Inklusion heißt „auf der Party tanzen“!

Warum Big Data und KI mehr Diversität brauchen

Mina Saidze ist mehrfach ausgezeichnete Gründerin von Inclusive Tech, Europas erster Lobby- und Beratungsorganisation für Diversity in Tech. Sie ist unter anderem Spiegel-Fellowship-Mentorin für KI-Ethik und lehrt Data-Analytics an der Hamburg Media School. Als Tochter von Aktivisten ist es Mina ein persönliches Anliegen, Tech zu demokratisieren und Brücken zu schaffen. Wir haben mit ihr über Diversity in der Tech-Welt gesprochen.

Du bist eine Data-Evangelistin – was ist denn das?

Im Tech-Bereich, speziell in „Big Data“ gibt es seit einigen Jahren eine stärkere Differenzierung der Berufsbilder. Man kann sich das wie ein Restaurant mit großer Küche vorstellen. Der „Data Engineer“ kümmert sich um die Kochtöpfe, die Werkzeuge und die Infrastruktur. Er bestückt das Kühllager und sorgt dafür, dass technisch alles läuft. Der „Data Analyst“ ist der Koch. Er wählt die Zutaten nach Rezept aus, rührt um und passt auf, dass nichts anbrennt. Der „Data Scientist“ sucht neue Rezepte und bestimmt Zutaten, die zusammenpassen. Gleichzeitig ist er derjenige, der das Essen anrichtet. Der „Data Evangelist“ legt die Menüfolge fest, bestimmt, was für eine Art Küche überhaupt präsentiert wird, kümmert sich aber auch um ein stimmiges Gesamtbild gegenüber den Gästen. Im Unternehmen gibt es typischerweise nur einen „Evangelisten“, der für Fragen sowohl der Vision als auch der Mission und der (Daten-) Strategie zuständig ist. Gleichzeitig kümmert sie oder er sich um die passenden Use-Cases, die Etablierung von Best Practices oder die Kommunikation. Auch für den Demokratisierungsprozess ist er verantwortlich. Denn Daten und die Arbeit mit ihnen werden künftig einen großen Teil unseres Lebens bestimmen. Da ist es wichtig, dass so viele Menschen wie möglich mitgenommen werden.

Müssen wir jetzt also alle IT-Spezialisten und Programmierer werden?

Nein, natürlich nicht! Die wenigsten von uns sind Lektoren und trotzdem können die meisten lesen. Es geht um eine allgemeine Kompetenz im Umgang mit datenbezogenen Sachverhalten, die uns Dinge besser einschätzen lässt. Warum bekomme ich beim

Onlineshopping bestimmte Produkte empfohlen, mein Partner aber nicht? Wie entsteht eine thematische Filterblase im Social-Media-Bereich? Warum bietet mir meine Krankenkasse plötzlich eine Asthma-Prophylaxe an? Hinter all diesen Vorgängen stehen heutzutage oft Unmengen von Daten, die es mithilfe von Technologien und Algorithmen auszuwerten gilt. Es wird in Zukunft einfach wichtiger, etwas davon zu verstehen, um die entsprechenden Vorkommnisse besser einschätzen zu können.



Und dafür brauchen wir mehr „Diversity“, oder?

Richtig! Aber nicht nur, um die Leute mitzunehmen. Wir stehen am Anfang von etwas ganz Großem. Daten, Algorithmen, Künstliche Intelligenz ..., das wird etliche Lebensbereiche durchdringen. Was vielen noch nicht bewusst ist, ist eine gewisse Prägung der Instrumente durch die Personen, die diese entwickeln. Eine der ersten Gesichtserkennungssoftwarens hat beispielsweise bei bestimmten Ethnien eine inakzeptable Fehlerrate gehabt, weil die Daten, auf denen der Algorithmus trainiert wurde, zu wenig entsprechende Gesichter enthielt. Das ist nicht nur ein moralisch-ethisches Problem, sondern hat den betroffenen Tech-Konzern auch viel Geld gekostet.

Der World Economic Forum Global Gender Gap Report aus dem Jahr 2020 weist je nach Berufsgruppe für die Tech-Branche eine Frauenquote von nur 12 Prozent bis 26 Prozent aus. War das die zentrale Motivation für dich, im Jahr 2020 Inclusive Tech zu gründen?

Ja und nein. Inclusive Tech ist europaweit die erste Beratungsorganisation für Diversity in der Tech-Welt. Es geht aber nicht nur um Frauen. Ursprünglich hießen wir sogar mal „European Women in Data“. Wir haben aber schnell gemerkt, dass das zu eng ist. Unter Diversity wird in Deutschland in vielen Bereichen leider immer noch zuerst an Gender-Diversity gedacht. In dem Bereich gibt es auch viel Förderung und Unterstützung und es hat sich ein bisschen was getan. Diversity umfasst aber noch viel mehr. Da geht es um People of Color, Religion, Menschen mit Migrationshintergrund, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Altersstrukturen.

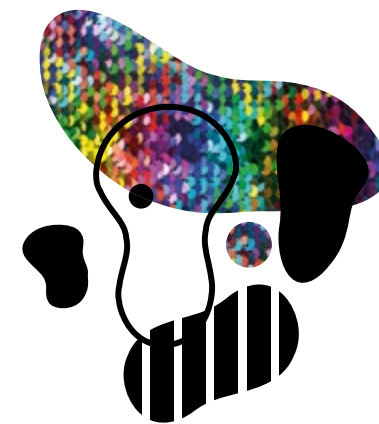
Was macht Inclusive Tech genau?

Inclusive Tech tut im Wesentlichen drei Dinge: Erstens vermitteln wir Talente. Wir sind in der Branche sehr gut vernetzt und kennen sowohl die Sorgen und Nöte der Techies als auch die Bedarfe der Unternehmen oder Fragen der Gründer. Im Tech-Bereich ist das Thema vielen schon bewusst und gerade in größeren Unternehmen gibt es schon professionalisierte „Diversity Management“-Abteilungen. Start-ups beschäftigen sich damit oft aus dem eigenen Selbstverständnis heraus. Zweitens versuchen wir, ein möglichst breites Bewusstsein dafür zu erreichen, was für eine Art Bias durch einen Mangel an Diversity überhaupt entsteht. Wie manifestiert sich das in der Technik? Was sind mögliche (Langzeit-)

Folgen? Drittens versuchen wir, auf einer eher übergeordneten Ebene das Thema in die Mitte von Politik und Gesellschaft zu holen. Es wird aktuell sehr ausführlich über neue Technologien und ihre Möglichkeiten und Gefahren diskutiert. Diversity ist in dem Zusammenhang aber noch zu oft ein Nischen-Thema, sozusagen die „Kirsche auf der Torte“.

Es geht also darum, nicht nur die Tech-Welt, sondern auch andere Bereiche „diverser“ zu machen?

Es geht sogar noch darüber hinaus. Diversity ist der erste Schritt. Diversity bedeutet, ich bin zur Party eingeladen. Inklusion heißt, ich fühle mich da auch wohl und tanze ausgelassen. Im übertragenen Sinne natürlich. Aber genau aus dem Grund haben wir uns ganz bewusst Inclusive Tech genannt.



Gibt es denn auch Anfragen aus dem Mittelstand?

Bisher nicht. Ich kann mich jedenfalls nicht daran erinnern. Ich glaube, dass das strukturelle Gründe hat. Start-ups kommen heutzutage sehr oft aus dem Tech-Bereich und müssen schnell skalieren. Das geht selten ohne „Tech“. Großunternehmen und Tech-Konzerne haben einfach viel mehr Möglichkeiten und auch einen größeren Druck. Die Debatte

um Diversity ist bei diesen drei Gruppen schon relativ weit. Der Mittelstand beziehungsweise kleinere etablierte Unternehmen haben häufig Schwierigkeiten, überhaupt an Tech-Fachkräfte zu kommen. Sie gelten als weniger dynamisch, haben oft auch die weniger hippen Locations und nicht immer aktuelle Technologien im Einsatz.

Gleichzeitig sind viele Unternehmen aus dem Mittelstand inzwischen sehr kreativ und entgegenkommend bei der Fachkräftegewinnung. Ist das nicht auch eine Chance?

Absolut! Auch bei den Tech-Talenten gibt es ja unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse. Ich will dem Mittelstand auch Diversity- und Inklusionsbemühungen gar nicht absprechen. Nur im Tech-Bereich sind KMU in der Hinsicht weniger präsent.

Wir haben demnächst eine neue Bundesregierung. Was wären deine Wünsche?

Ich würde mir einfach „mehr“ wünschen. Die letzte Bundesregierung hat ein paar Akzente gesetzt, dabei aber stark auf Frauen fokussiert. Sicher, es gibt „Girlsdays“ oder „Frauen in MINT“. Insgesamt ist das meiner Meinung nach aber noch viel zu wenig. Viele Parteien scheinen noch nicht erkannt zu haben, dass Tech auch ein Thema der sozialen Gerechtigkeit sein kann. Tech-Berufe sind gerade unglaublich nachgefragt und bieten große Chancen für Quereinsteiger. Viele Jobs sind zeitgeeignet und ortsunabhängig. Die Tech-Welt ist an verteiltes, dezentrales Arbeiten in Teams gewöhnt. Gleichzeitig hängen Aufstiegschancen und Verdienst mehr von der Leistung und weniger vom (sozialen) Hintergrund ab. Die Tech-Welt ist

damit ein Bereich, in der ein leistungsbezogenes Wohlstandsversprechen noch relativ leicht eingehalten werden kann. Es wäre sehr hilfreich, wenn Data und Tech in viel mehr Bereichen präsent und gefördert wären. Vom Schulfach „Datenkunde“ bis zum Mini-Hackathon im Kinder- und Jugendzentrum. Wenn es dann zum Tekkie irgendwann nicht mehr heißt: „Du bist aber nerdy“, sondern: „Hey, du bist aber cool“, dann hat dieser kreative, teamorientierte Berufszweig das Image, das er meiner Meinung nach verdient.

Letzte Frage: Was tust du, wenn morgen jemand aus dem Kanzleramt anruft und sagt: „Liebe Mina, wir hätten dich gerne im Digitalrat der Bundesregierung?“ (lacht) Dann würde ich fragen: „Wo muss ich unterschreiben?“



Mina Saidze ist Gründerin von Inclusive Tech. m.saidze@googlemail.com

Die Fragen stellte **Matthias Geissler**. Er leitet den Fachbereich Digitalisierung & Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. geissler@rkw.de

Erfolgreich anders!

Über die Herausforderungen eines Inklusionsbetriebs

INTERVIEW

Aynur Boldaz-Özdemir ist erfolgreiche Unternehmerin und Geschäftsführerin der Gebäudereinigung Forever Clean mit Sitz in Berlin. Ein türkisch-deutscher mittelständischer Inklusionsbetrieb mit Standorten in Berlin, Ankara und Istanbul. Die Forever-Clean-Inklusion hat derzeit 50 Prozent Mitarbeiter mit körperlichem oder geistigem Handicap.

Wir haben mit ihr unter anderem über die tagtäglichen Herausforderungen eines Inklusionsbetriebs gesprochen und wie es für andere Unternehmen leichter wird, ihrem Beispiel zu folgen und Menschen eine Chance zu geben.



Frau Boldaz-Özdemir, erzählen Sie, wie ist es dazu gekommen, dass Sie in Ihrem Unternehmen Menschen mit Behinderung einstellen? Was waren beziehungsweise sind die Beweggründe? Hatten Sie ein Schlüsselerlebnis?

In der Tat ist es so, dass es nicht das eine Schlüsselerlebnis gab und es war keine „unternehmerische“ Entscheidung, sondern eine Herzensangelegenheit. Letztlich ist es so, dass es mir persönlich schon immer am Herzen lag, Menschen, die es schwerer haben als ich, zu helfen. Wahrscheinlich hat es auch damit zu tun, dass ich selber viele Hürden nehmen musste und es nicht immer einfach hatte und froh war, wenn mir jemand geholfen hat.

Es geht mir auch nicht nur um Menschen, die eine Behinderung haben, sondern um all diejenigen, die benachteiligt sind, also zum Beispiel auch Obdachlose, Menschen mit schwierigen Biografien oder auch Flüchtlinge. Es geht mir darum, Menschen eine Chance zu geben.

Wo sehen Sie die Vorteile des Konzepts für alle Beteiligten?

Die Vorteile sehen wir nach 20 Jahren sehr deutlich. Wir haben eine sehr geringe Fluktuation an Mitarbeitenden. Das bedeutet für alle Beteiligten ein hohes Maß an Stabilität. Auch für unsere Kundinnen und Kunden. Sie wissen es zu schätzen, dass sie es immer mit den gleichen Menschen zu tun haben und dass es mit uns weniger anonym ist.

Bezüglich unserer Mitarbeitenden kann man sagen, dass sie alle gerne zur Arbeit kommen. Auch wenn die Bedingungen, zum Beispiel aufgrund der Arbeitszeit, nicht immer



„Wir haben eine sehr geringe Fluktuation an Mitarbeitenden. Das bedeutet für alle Beteiligten ein hohes Maß an Stabilität.“

angenehm sind. Sie sind froh und glücklich darüber, dass sie eine Arbeit haben, dass sie akzeptiert werden und dass ihnen bei Problemen auch geholfen wird. Diese Dankbarkeit merkt man ihnen an.

Welches sind die größten Herausforderungen in der Praxis?

Fest steht, dass wir viel Geduld mit unseren Mitarbeitenden haben und bestimmte Besonderheiten berücksichtigen müssen. Nicht jede oder jeder kann beliebig überall eingesetzt werden. Hier kommen unsere sehr versierten Servicemitarbeitenden zum Einsatz. Sie schauen, wer passt wohin und wie stelle ich für die Kundin oder den Kunden ein gut funktionierendes Team zusammen.

Und was man auch sagen muss: Wir müssen auch mit bestimmten Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden umgehen. Wir müssen Behördengänge einplanen, bei denen wiederum eine Betreuung gewährleistet sein muss, oder es gibt vielleicht mehr als in „normalen“ Betrieben Fehlzeiten aufgrund von Arztbesuchen. Und auch die Einarbeitungsphasen sind bei uns deutlich länger. Aber Geduld zahlt sich hier aus.

Auch die Pandemie hat uns vor Herausforderungen gestellt, weil zum Beispiel bei manchen Mitarbeitenden Ängste bezüglich des Umgangs mit der Maske aufkamen.

Für solche Fälle haben wir natürlich Betriebspsychologen an Bord, die in diesen Situationen mit sehr viel Einfühlungsvermögen agieren und den Beteiligten weiterhelfen.

Abschließend lässt sich hier wohl sagen: Jede oder jeder Mitarbeitende hat seine Stärken und Schwächen, wie jeder „normale“ Mensch eben auch.

Gibt es Kunden, die Bedenken haben, und wie räumen Sie diese aus? Welches Feedback bekommen Sie von Ihren Kunden?

Es gab Zeiten, in denen habe ich mich nicht getraut zu erzählen, dass wir ein Inklusionsbetrieb sind, weil ich Sorge hatte, dass wir keine Aufträge bekommen. Denn wir sind schließlich auch ein wirtschaftlich agierendes Unternehmen und zum Beispiel keine Behindertenwerkstatt oder gemeinnützige Organisation. Und da liegt es in der Natur der Sache, dass es nicht immer einfach ist. Wir haben Mitarbeitende, die geistig behindert sind, sich anders benehmen, weil sie eben einfach anders sind. Das merken natürlich auch die Kundinnen und Kunden und dann braucht es etwas mehr Zeit, Geduld und Verständnis, bis sich alle aneinander gewöhnt haben. Mittlerweile ist es aber so, dass der größte Teil unserer Klientel unseren Ansatz nicht nur akzeptiert, sondern unsere Idee voll und ganz unterstützt. Das freut uns sehr.

Gibt es politische Rahmenbedingungen, die es schwer machen, Menschen mit Behinderung einzustellen? Oder was würden Sie sich seitens der Politik wünschen, damit mehr Betrieben Inklusion gelingt?

Diversität und Inklusion sind in aller Munde und es wird sehr viel darüber gesprochen. Leider bleibt es häufig bei Worten und es folgen wenig Taten. Die Praxis ist voller



„Jede oder jeder Mitarbeitende hat seine Stärken und Schwächen, wie jeder ‚normale‘ Mensch eben auch.“

Bürokratie. Die Wege und Bedingungen, dass Menschen mit Behinderungen und Betriebe zueinander finden, müssen leichter werden. Wenn dann Unternehmen und Menschen zusammengekommen sind, braucht es eine noch größere Unterstützung seitens des Staates in der Begleitung.

Dass den Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer Herkunft Chancen- und Ergebnisgleichheit zustehen, haben mittlerweile die meisten verstanden. Dass aber auch Menschen mit Behinderungen dazu zählen, ist nach unserer Erfahrung noch nicht im öffentlichen Bewusstsein verankert. Das sind die politischen Rahmenbedingungen, die gesetzt werden müssen, damit Regelungen Sinn machen und umgesetzt werden können. Derzeit sind wir in diverse Projekte mit der Bundesagentur für Arbeit eingebunden.

Wenn also auch von dieser Seite her einfach mehr getan wird, Hürden abgebaut, neue Wege geebnet werden, dann werden auch mehr Unternehmen Menschen, die es per se schon schwer haben, eine Chance geben. Damit werden Menschen mit Behinderungen noch mehr Teil unserer Gesellschaft und das sollten wir alle als eine echte Bereicherung sehen.

Vielen Dank für das Gespräch und die Einblicke in Ihr Unternehmen!



Aynur Boldaz-Özdemir ist Geschäftsführerin von Forever Clean. info@foreverclean.de

Die Fragen stellte **Julia Niles**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de

Teamfähig, engagiert, souverän und weiblich

Frauen (in Führung) tun dem Bau gut!

30 Prozent der Studierenden im Fach Bauingenieurwesen sind Frauen, aber nur jede zehnte Beschäftigte im Bauhauptgewerbe ist weiblich. Dies belegen Zahlen, die der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. im Sommer 2021 veröffentlicht hat.

Aber es gibt sie, die Frauen in der Bauwirtschaft. Mit einer von ihnen haben wir über die Herausforderungen und Chancen von Frauen in der Bauwirtschaft gesprochen. Alisa Schneider ist gelernte Maurermeisterin und heute Geschäftsführerin der MatteX Bau GmbH, einem mittelständischen Hochbauunternehmen.





Frau Schneider, was hat Sie motiviert, sich für einen Bauberuf zu entscheiden?

Ich war von klein auf vom Bau- en fasziniert. Dabei entsteht et- was Großes, beispielsweise ein Haus, und als Maurerin bin ich aktiv beteiligt. Es ist unheimlich befriedigend, dass das Ergebnis eines Arbeitstages am Ende immer direkt sichtbar ist. Außerdem hat der Beruf der Maurerin, des Maurers eine lange Tradition und ist vielseitig. Trotz sich wiederho- lender Arbeitsabläufe ist es keine Fließbandarbeit, da sich jeder Ar- beitstag anders gestaltet. Dabei geht es nicht nur um die Tätigkeit im Neubau, sondern auch um die Instandhaltung oder Moderni- sierung von schon existierenden Gebäuden.

Für mich war nach der Ausbil- dung schnell klar, dass ich in den elterlichen Betrieb einsteigen und Verantwortung übernehmen möchte. Mein Ziel ist es, den Be- trieb weiterzuführen und zu ent- wickeln. Nachdem ich mich zur Maurermeisterin weitergebildet und die Bauleitung im Bereich Rohbau übernommen habe, bin ich jetzt je zur Hälfte im Büro und auf der Baustelle tätig. Gerade die Zeit auf der Baustelle möchte ich nicht missen.

Welche Erfahrungen haben Sie als Frau in Ihrem bisherigen Berufsleben gemacht?

Meiner Erfahrung nach herrscht immer noch ein Klischeedenken und es gibt viele Vorurteile. Das Bild von einem biertrinkenden,

dickbäuchigen, Latzhosen tra- genden Maurer ist immer noch in den Köpfen verankert – das ist ein falsches Klischee!

Das zeigt sich in der täglichen Arbeit. Auf der Baustelle werde ich immer wieder als Architektin angesprochen und muss dann sagen: „Nö, ich bin hier die Bau- leitung!“ Ich wünsche mir, dass Frauen am Bau etwas ganz Nor- males sind.

In meinem bisherigen Berufsle- ben habe ich wahrgenommen, dass die Frauen selbst sich mehr für den Rohstoff Holz und weni- ger für den Massivbau interessie- ren. Auch hier gilt: Viele haben ein veraltetes Bild von der Maurerei im Kopf, dabei ist es nicht mehr so körperlich belastend auf der Bau- stelle wie früher. Hier sind wir ein Team, das sich gegenseitig hilft, keine „One-Man-Show“!

Wenn ich zurückblicke, muss ich sagen, ich würde heute nichts an- ders machen. Es ist wichtig, sich fundiertes Wissen und Kompe- tenzen anzueignen und dadurch zu überzeugen.

Warum tun Frauen dem Bau gut?

Wenn Frauen für den Bau „bren- nen“, sich also bewusst für einen gewerblichen Bauberuf entschei- den, dann bringen sie sich mit voller Leidenschaft ein.

Außerdem sind Frauen echte Teamplayer. Sie bringen Ruhe auf die Baustelle und der Umgangs-



ton ändert sich. Wir sind eine große Familie und es wird auf jede und jeden individuell eingegan- gen und Rücksicht genommen, sei es auf Sprachbarrieren oder un- terschiedliche Kulturkreise. Viel- falt ist eine Bereicherung, auch auf der Baustelle. Für unser Bau- unternehmen gilt Diversity daher als eine Selbstverständlichkeit.

Auch in den Führungspositionen tun Frauen dem Bau gut. Frauen übernehmen gerne Verantwor- tung und scheuen sich nicht vor Neuem. Gerade treibe ich unsere Social-Media-Aktivitäten voran. So machen wir auf uns aufmerksam und steigern unsere Bekanntheit bei potenziellen Kundinnen oder Kunden und Mitarbeitenden.

Welche Rahmenbedingungen würden es Frauen erleichtern, Karriere im Bauhauptgewerbe zu machen? Was müsste aus Ihrer Sicht passieren?

Zugegebenermaßen sind Frauen, gerade junge, noch immer eine Seltenheit in unserem Bereich. Wir brauchen mehr weibliche Vorbilder. Ich möchte selbst ein Vorbild für andere Frauen sein und mit gutem Beispiel vorange- hen. Deshalb Sorge ich im eige- nen Bauunternehmen für bessere Rahmenbedingungen und dafür, dass mehr Vielfalt in die Beleg- schaft kommt. Ich ermutige an- dere Frauen, einen Bauberuf zu ergreifen. Gerade haben wir eine junge Schreinerin. Mit ihr tausche ich mich sehr intensiv aus, weil es mir eine Herzensangelegenheit ist, mehr Frauen für die Bauwirt- schaft zu begeistern.

Wichtig ist aus meiner Sicht, dass auch die männlichen Kollegen und Vorgesetzten mehr Frauen einstellen und natürlich akzeptie- ren und gleichbehandeln.

Dabei ist mir auch wichtig, dass die Innungen und Verbände nicht nur Lippenbekenntnisse abgeben, sondern das Thema engagiert vo- ranbringen. Mein Eindruck ist es leider, dass dort die Strukturen und Denkweisen oft noch ziem- lich eingefahren sind.

Gleiches gilt für die Berufsbera- tung, bei der die Bauberufe gene- rell oft vernachlässigt und nicht mit ausreichendem Engagement beworben werden. Das finde ich wirklich schade. Das Ange- bot, praktische Baustellenerfah- rungen zu machen, ist wirklich ein erfolgversprechendes Mittel, um für eine Bauausbildung zu motivieren, egal ob bei jungen Männern oder Frauen.

Sie haben verschiedene Ent- wicklungs- und Karrieremög- lichkeiten genutzt und sind nun in Ihrer jetzigen Position als Geschäftsführerin angekom- men. Was möchten Sie anderen Frauen, die gerade auf diesem Weg sind, mitgeben?

Meine Botschaft an die Frauen ist: Einfach mal ausprobieren und raus aus der Komfortzone! Der Bau ist nicht mehr die „Schmud- delbranche“. Seit langem werden die antiquierten Klischees nicht mehr erfüllt. Die Kollegen sind hilfsbereit und unterstützen ger- ne. Das Geschlecht ist nicht rele- vant.

Auch vor der Übernahme einer Geschäftsführungsposition sollte „Frau“ keine Angst haben, man wächst an seinen Aufgaben. Und schnell merkt man, es gibt keine Probleme, es gibt nur Herausfor- derungen und für alles gibt es eine Lösung.

Bitte vervollständigen Sie den Satz „Ich bin gerne ..., weil ...!“

Ich bin gerne Maurermeisterin, weil die Leute auf dem Bau ehrlich und direkt sind und das Arbeits- ergebnis schnell sichtbar ist und stolz macht!

Frau Schneider, vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg!



Alisa Schneider ist Geschäftsführerin der MatteX Bau GmbH. info@mattex.de

Das Interview führte **Tanja Leis**. Sie ist Mitar- beiterin der RG Bau beim RKW Kompeten- zentrum. leis@rkw.de



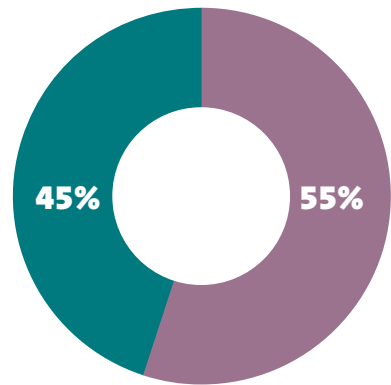
Wie divers ist die deutsche Gründungs-szene?

Diversity ist ein Treiber für Kreativität und Innovation – vor allem in der Gründungsszene. Denn ein Mix aus verschiedenen Meinungen, Erfahrungen, Perspektiven und Herangehensweisen kann Erfolg im Gründungsteam versprechen. Je vielfältiger sich ein Team zusammensetzt, desto konstruktiver, kreativer und erfolgreicher kann es sein.

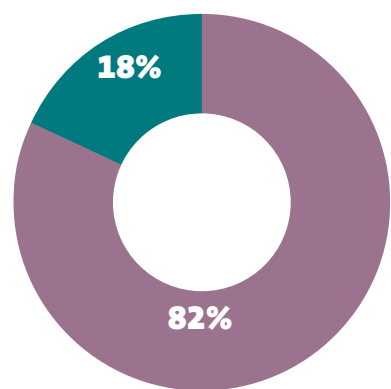
Doch wie divers ist die deutsche Gründungsszene tatsächlich? Und was kann noch getan werden, um die Vielfalt in der Gründungslandschaft zu stärken?



Die Gruppe der Gründenden in Deutschland 2020



* Gründerinnen
* Gründer



* Gründende mit Einwanderungsgeschichte
* Gründende ohne Einwanderungsgeschichte



Nettohaushaltseinkommen im oberen Drittel



Nettohaushaltseinkommen im mittleren Drittel



Nettohaushaltseinkommen im unteren Drittel

Gründende sind männlich – aber Gründerinnen passen sich in Krisenzeiten besser an!

Unter Gründenden ist die Mehrheit zwar nach wie vor männlich – Frauen sind aber im Jahr 2020 mit 45 Prozent so präsent in der Gründungslandschaft wie seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 nicht mehr. Eine mögliche Erklärung ist die Tatsache, dass Gründerinnen während einer Krise häufiger Geschäftsmodellanpassungen vorgenommen haben als Gründer, so der KfW Gründungsmonitor 2021.

Dass es manche Frauen in der Gründungslandschaft jedoch nach wie vor schwer haben, hängt mit strukturellen Barrieren wie mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Familie und fehlender sozialer Sicherung zusammen, aber auch mit Geschlechter-Stereotypen wie einem Bild des männlich geprägten Unternehmertums. Damit mehr Frauen gründen, brauchen sie Unterstützung, einen besseren Zugang zu Kapital und vor allem mehr Sichtbarkeit durch Kampagnen. Schon im Kindesalter sollte unternehmerisches Denken und Handeln für Mädchen gefördert werden – zum Beispiel durch frühe ökonomische Bildung, sichtbare Vorbild-Unternehmerinnen, die Verankerung von MINT und Gründungsthemen im Unterricht.

Gründende sind in Deutschland geboren – aber Gründende mit Migrationshintergrund sind Innovationstreibende!

In Deutschland gründen hauptsächlich Personen, die hier geboren sind, auch wenn die Gründungsquote der migrantischen Bevölkerung 2020 mit 5,6 Prozent deutlich höher war als die der nicht migrantischen

(4,7 Prozent). Menschen mit Einwanderungsgeschichte haben mit ihrer Gründung allerdings im Schnitt höhere Wachstumsambitionen als Menschen ohne Einwanderungsgeschichte und bringen vergleichsweise oft Prozessinnovationen hervor. Das zeigt sich auch an der Zahl ihrer Patentanmeldungen: Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft ist das Wachstum bei den Patentanmeldungen aus Deutschland in den vergangenen Jahren hauptsächlich den Erfinderinnen und Erfindern mit ausländischen Wurzeln zu verdanken. Deswegen ist es sehr wichtig, attraktive und unbürokratische Zugänge zum Arbeitsmarkt speziell für Menschen mit Einwanderungsgeschichte zu schaffen. Ein Bildungssystem, das Chancen unabhängig von Elternhaus und Herkunft eröffnet – zum Beispiel durch bundesweite Talent Schulen, also besonders gut ausgestattete Schulen gerade in den Stadtteilen mit den größten sozialen Herausforderungen – ist hier von essenzieller Bedeutung.

Gründende sind jung – aber Ältere haben mehr Erfahrung!

25- bis 34-jährige Personen sind in der Gruppe der Gründenden am stärksten vertreten. Die 18- bis 24-Jährigen, die im Rahmen des GEM befragt wurden, haben sogar die größte Gründungsquote aller Altersgruppen. Die Gründungsszene in Deutschland ist also jung. Dabei sollten auch „ältere“ Gründungsinteressierte (50+) gezielt unterstützt werden – sie haben den Vorteil, jahrzehntelang angesammeltes Wissen in ihre Geschäftsidee und in den Gründungsprozess einbringen zu können. Außerdem sind Gründungen durch Ältere genauso innovativ wie die von Jüngeren.

Wie schafft man es, mehr ältere Menschen für eine Unternehmensgründung zu begeistern? Vor allem durch mehr gezielte Gründungsberatung und Unterstützung – denn diese ist laut der Mehrheit der GEM-Expertinnen und -Experten nur bedingt vorhanden. Vor allem Programme und Steuervorteile, um ältere Gründungsinteressierte zu ermutigen, fehlen laut 90 Prozent der befragten Expertinnen und Experten.

Gründende haben Geld – aber Menschen ohne finanzielles Polster haben auch gute Ideen!

Auch ein Blick auf das Einkommen von Gründenden lohnt sich. Im Rahmen des GEM wird das monatliche Nettohaushaltseinkommen der Befragten erhoben und in drei Einkommensbereiche untergliedert. Knapp die Hälfte der Gründenden haben ein Haushaltseinkommen im höchsten der drei Einkommensbereiche. Weniger Gründende befinden sich hingegen im mittleren oder unteren Einkommensbereich. Auch unter den „Nascent Entrepreneurs“, also denjenigen, die gerade erst dabei sind zu gründen und folglich noch keinen oder kaum Umsatz generieren, ist der Anteil derjenigen, die sich im oberen Einkommensdrittel befinden, am höchsten (41 Prozent). Das verstärkt den Eindruck, dass Gründen immer noch ein „Privileg“ für gut situierte Personen ist. Wie kann man es schaffen, dass auch Personen mit wenig finanziellen Eigenmitteln gründen? Ein möglicher Ansatzpunkt ist es, den Zugang zu externen Finanzierungsmöglichkeiten zu erleichtern. Zum Beispiel durch den Ausbau und die Professionalisierung von Gründungsfonds, Venture-Capital- und Crowdfunding-Angeboten.

Unsere Analysen haben gezeigt, dass ein Mensch, der heute in Deutschland gründet, folgende Eigenschaften hat: Er ist relativ jung, einkommensstark und hat keine Einwanderungsgeschichte. Und obwohl Frauen im Jahr 2020 in der Gründungsszene präsenter werden, erfahren sie dort nach wie vor strukturelle Nachteile.

Dabei benötigt die deutsche Gründungszone diversere Perspektiven, in denen sich Menschen unabhängig von Herkunft, Besitzstand, Geschlecht, Hautfarbe, Muttersprache, sexueller Orientierung oder Behinderung willkommen fühlen und gefördert werden. Denn im globalen Wettbewerb sollte kein ökonomisches und gesellschaftliches Potenzial verschenkt werden.

Einige Unternehmen und Einrichtungen setzen sich bereits gezielt für die Diversität in der Start-up-Szene ein – wie beispielsweise die Blended Value Incubator Ventrepreneurs GmbH.

Im nächsten Artikel finden Sie Erfahrungen und Einschätzungen von Julia Kümpers, Mitgründerin von Ventrepreneurs, zum Thema Diversity in der Gründungslandschaft.



Autorinnen:

Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer und Julia Schauer sind Mitarbeiterinnen im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. gorynia@rkw.de; schauer@rkw.de

Gründerinnen und Gründer werden im Rahmen des GEM anhand der Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA) ermittelt. Die TEA-Quote gibt den Prozentanteil derjenigen 18- bis 64-Jährigen an, die während der letzten 3,5 Jahre ein Unternehmen gegründet haben und/oder gerade dabei sind, ein Unternehmen zu gründen.

Menschen mit Einwanderungsgeschichte werden im GEM definiert als Personen, die nicht in Deutschland geboren sind.

Literatur & Links:

- Kohlisch, E.; Koppel, O. (2021):** IW-Kurzbericht 20/2021. Migration hält Deutschlands stotternden Innovationsmotor am Laufen. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.
- Metzger, G. (2021):** KfW-Gründungsmonitor 2021. Gründungstätigkeit 2020 mit Licht und Schatten: Corona-Krise bringt Tiefpunkt im Vollerwerb, birgt für viele aber auch Chancen. KfW Research. Frankfurt.
- Sternberg, R. (2019):** Are senior entrepreneurs less innovative than younger ones? In: Backman, M.; Karlsson, C.; Kekezi, O. (Hg.): Handbook of Research on Entrepreneurship and Aging. Cheltenham: Edward Elgar, 110–143. <https://doi.org/10.4337/9781788116213>
- Sternberg, R.; Gorynia-Pfeffer, N.; Stolz, L.; Baharian, A.; Schauer, J.; Chlosta, S.; Wallisch, M. (2021):** Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Länderbericht Deutschland 2020/2021. Eschborn und Hannover: RKW Kompetenzzentrum und Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität Hannover.

„Gründungs- hemmnisse beseitigen, Diversität ermöglichen!“

Analysen der Gründungslandschaft in Deutschland zeigen: Der Weg in die Selbständigkeit oder zum eigenen Unternehmen ist nicht für alle Menschen gleichermaßen zugänglich. Formale Hürden und kulturelle Haltungen führen zu unterschiedlichen Voraussetzungen in der Gesellschaft. Julia Kümper von Ventrepreneurs hat sich mit ihrem Team zum Ziel gesetzt, die Start-up-Szene ausgewogener und vielfältiger zu gestalten. Wir haben mit ihr über die aktuellen Herausforderungen gesprochen.





Frau Kümper, im März 2021 haben Sie gemeinsam mit Verena Würsig Ventreurs gegründet. Es handelt sich dabei um einen Blended Value Incubator. Was ist das und welche Ziele stehen im Fokus?

Fangen wir mit unserer Vision an: Gründen für alle. Das klingt im ersten Moment nach nichts Besonderem. In Deutschland kann ja schließlich jede/jeder gründen, die/der möchte. Oder? Unsere Arbeit in den letzten Monaten hat gezeigt: Nein, es kann nicht jede/jeder gründen. Es gibt formale, rechtliche und

gesellschaftliche Hürden. Mit Ventreurs haben wir das Ziel, diese Hürden zu minimieren. Blended Value bedeutet, dass wir nicht nur wirtschaftliche Faktoren, sondern auch ökologische und gesellschaftliche Themen in den Blick nehmen.

Welche Kompetenzen haben Sie in die Gründung mitgebracht, um die angestrebten Ziele zu erreichen?

Verena war 27 Jahre bei einer Landesförderbank im Bereich Außenwirtschaft, Förder- und Innovationsberatung aktiv. Ich habe selbst bereits mehrmals gegründet und bin zunächst Mentorin und seit 2018 Geschäftsführerin der VentureVilla Accelerator und Teil des weltweiten Netzwerks Women in VC. Außerdem haben wir unser Team bereits erweitert um einen Anwalt, der sich um die rechtlichen Fragestellungen kümmert, sowie um einen Experten für alles im Bereich IT.

Gründung als Privileg? Analysen für Deutschland zeigen, dass Menschen, die gut verdienen, deutlich häufiger ein Unternehmen gründen als Personen mit einem geringeren Einkommen. Die Gründung zeigt somit Charakterzüge eines Privilegs. Wie ist Ihre Einschätzung?

Aus meinen Gesprächen der letzten drei Jahre mit Nichtgründern und -gründerinnen kann ich dies bestätigen. Allein die Anfangshürde, sich entsprechend Wissen bzgl. Rechtsformen und erster Gründungskosten anzueignen, ist abhängig vom Einkommen bzw. Bildungsstand. Und die Kosten einer UG- und GmbH-Gründung mit allen Folgekosten sind für Personen mit geringem Einkommen ein grundsätzliches Problem.

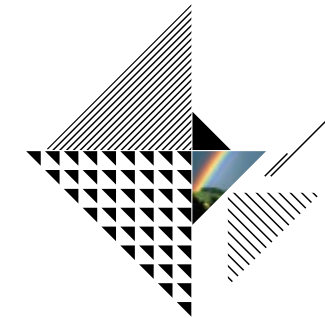
In Deutschland schlägt bei Gründerinnen und Gründern die Fortführung einer Familientradition

(über 60 Prozent) das Motiv der Weltveränderungen (44 Prozent). Das klingt nach einer konservativen Haltung. Typisch für den Standort Deutschland?

Ja, die Zuschreibung, Start-ups seien innovativ, trifft gegebenenfalls auf die technische Seite zu. Kulturell sehe ich weniger innovative Ansätze. Dieses Motiv beinhaltet aber auch wieder ein, wenn nicht sogar mehrere Privileg(ien): Gründen als Familientradition fortzusetzen, bringt bereits eine privilegierte Situation, nämlich Wissen über Gründung mit und legt die Vermutung nahe, dass die Startschwierigkeiten durch die Familie in Form von monetärer Unterstützung minimiert werden.

In Ihrem Impact Report für das erste Halbjahr 2021 wurden 22 Gründungshemmnisse identifiziert. Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, um „Gründungen für alle“ möglich zu machen?

Die Komplexität der Hemmnisse zu verstehen und systemisch zu verändern. Es gibt nicht das eine Gründungshemmnis, sondern es kommen häufig viele verschiedene Faktoren zusammen. Die Herausforderung ist, die Hemmnisse mit



den größten Folgen zu identifizieren und langfristig systemisch zu verändern. Wie beispielsweise das komplizierte und gründungsunfreundliche Visa-Recht.

Die Analyse der Gründungsquoten im Rahmen des Global Entrepreneurship Monitor über die letzten 20 Jahre zeigt: Sowohl während der Finanzkrise 2008 und 2009 als auch in der Corona-Krise sind Gründungsaktivitäten von Frauen weniger stark zurückgegangen als die von Männern. Welche Interpretation könnte als Erklärungsversuch hier weiterhelfen?

Die Anzahl von Frauen im Gründungskontext verglichen mit Männern ist niedrig. Aus meiner Sicht haben Frauen bereits jahrzehntelange Erfahrung mit unsicheren Lebensverhältnissen, gläserner Decke, „gender pay gap“ und Ähnlichem gelebt. Alles Faktoren, die eine Gründung unwahr-

scheinlicher machen, da das Scheitern höhere negative Auswirkungen hätte. Männer befinden sich nun durch die Corona-Pandemie auch in einer verschärften Unsicherheitssituation.

Der Anteil junger Menschen, die ein Unternehmen gründen, hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Welche Themen treiben die junge Generation voran?

Das ist eine gute Frage und pauschal nicht zu beantworten. Zumal Diversität und Inklusion der Start-up-Szene außerdem beinhalten, dass auch über 50-jährige Gründerinnen und Gründer eine wertvolle Perspektiverweiterung erfahren.

Was wünschen Sie sich für die zukünftige Entwicklung hier in Deutschland mit Blick auf Gründungen und Start-ups?

Weniger dem Silicon-Valley-Hero nacheifern, mehr kritisches Hinterfragen des Status quo und der Wille der im System handelnden Personen zu Reflexion und Veränderung.

Vielen Dank für das Gespräch!



Julia Kümper ist Geschäftsführerin Ventreurs GmbH. jk@match-watch.de

Das Interview führte **Dr. Matthias Wallisch**, Mitarbeiter im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. wallisch@rkw.de

Lohnlücken auf dem Arbeitsmarkt – Alles halb so schlimm?

Die „Gender Pay Gap“, also die Lücke zwischen dem Einkommen von Männern und Frauen, liegt in Deutschland laut Statistischem Bundesamt bei etwa 18 Prozent. Bei dieser Zahl handelt es sich um die „unbereinigte“ Einkommenslücke zwischen Männern und Frauen. Dieser Wert lässt allerdings zahlreiche Faktoren unberücksichtigt. So ist der überwiegende Teil der Teilzeitbeschäftigten weiblich. Außerdem arbeiten Frauen deutlich häufiger in Berufsgruppen, die unterdurchschnittlich bezahlt werden und geringere finanzielle Aufstiegschancen bieten. Nach Berücksichtigung einer Reihe individueller Faktoren liegt die Gender-Pay-Gap „angepasst“ oder „bereinigt“ bei nur noch zwei bis sieben Prozent. Also alles halb so schlimm? Keineswegs!



Zum einen wird der bereinigte Wert der Lohnlücke im Rahmen des häufig zu seiner Ermittlung herangezogenen statistischen Verfahrens, der sogenannten Oaxaca-Blin-der-Zerlegung, landläufig als Diskriminierungsfaktor interpretiert. Glaubt man dieser Interpretation, werden Frauen „bei gleicher Eignung“ also gerade nicht „bevorzugt“, sondern aktiv benachteiligt.

Zum anderen lassen auch die Erklärungsfaktoren für die unbereinigte Lohnlücke aufhorchen, und zwar sowohl die „strukturellen“ als auch die möglicherweise nur auf den Diskriminierungsfaktor wirkenden. Deutschland hat eine relativ stark ausgeprägte Arbeitsmarktsegregation, das heißt, Frauen und Männer arbeiten tendenziell in verschiedenen Wirtschaftssektoren oder Branchen. Gleichzeitig werden als „weiblich“ empfundene Berufe und Tätigkeiten in der Gesellschaft individuell abgewertet. Entsprechende Kompetenzzuschreibungen führen dann beispielsweise dazu, dass weiblichen Bewerbenden weniger Kompetenz zugebilligt wird als männlichen. Und zwar erschreckenderweise sowohl von männlichen als auch von weiblichen Entscheidenden.

Kompetenzzuschreibung versus Leistungsfähigkeit

Stereotype über die Leistungsfähigkeit von Frauen und Männern halten sich leider hartnäckig, obwohl sie empirisch nicht immer eindeutig nachgewiesen werden können. In der Schule gelten Mädchen immer noch als

„Leseratten“ und Jungs als „Mathe-Asse“. Entsprechende Evidenz lässt bestenfalls einen schwachen Zusammenhang erwarten. Was jedoch inzwischen gut belegt ist, ist die selbstverstärkende Wirkung derartiger Ansichten und die Auswirkung auf die Selbstwahrnehmung von Individuen, die ständig mit ihnen konfrontiert werden: Sowohl das Abschließen in standardisierten Tests als auch die Studien- und Berufswahl hängen vor allem bei Frauen häufiger mit der eigenen (und der fremden) Kompetenzzuschreibung zusammen als mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit.

Einkommensunterschiede nicht nur bei Frauen und Männern

Die Bekämpfung der Einkommensungleichheit von Frauen und Männern hat es immerhin schon auf die politische Agenda (auch der EU) geschafft. Leider ist die geschlechtsbezogene Einkommenslücke nicht die einzige. Es gibt Einkommensunterschiede zum Beispiel auch zwischen Deutschen und Migranten. Bei Neumigrierten (erste Generation) ist dies vermutlich wenig überraschend, zumal einige Bestimmungsfaktoren hier schwer in statistische Analysen einbezogen werden können. Dennoch ist es plausibel zu unterstellen, dass eine Vergleichbarkeit in diesem Fall schwierig sein dürfte. Zum einen, weil Migranten Deutschkenntnisse fehlen könnten, zum anderen, weil einige im Ausland erbrachte Qualifikationsleistungen nicht aner kennbar

Literatur & Links:

Fanghänel, A.; Geissler, M. (2019): „What causes differences in labor market outcomes of second-generation immigrants in Germany?“

(Konferenzpapier, Jahrestagung der European Regional Studies Association (ERSA), Lyon.

Geisberger, T.; Glaser, T. (2017): Gender Pay Gap: Analysen zum Einfluss unterschiedlicher Faktoren auf den geschlechtsspezifischen Lohnunterschied. Statistische Nachrichten (6): 460–471.

Goldin, C. (2014): A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. American Economic Review, 104 (4):1091–1119.

Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/gender-pay-gap.html>, letzter Abruf 22.10.21.

sein dürften oder weil sich ein erst kürzlich Zugezogener schlicht weniger mit dem Arbeitsmarkt, aber auch dem Rechts- und Verwaltungssystem auskennt und kaum über belastbare Netzwerke verfügt.

Spannend wird es jedoch, wenn man sich den Personenkreis der „Migranten der zweiten Generation“ anschaut, also Personen, die zwar einen „Migrationshintergrund“ haben, weil ihre Eltern nicht in Deutschland geboren wurden, sie selbst aber schon. Und damit in der Regel auch eine deutsche Schule besucht haben, Deutsch sprechen und deutsche Abschlüsse haben. Nach eigenen Untersuchungen von Hochschulabsolventen und im Mikrozensus erfassten Personen ergibt sich für diese ein ähnliches Bild wie für die Gender-Pay-Gap. Die unbereinigte Lücke zwischen Deutschen und Migranten (der zweiten Generation) ist relativ groß, schrumpft aber schnell auf einen einstelligen Prozentwert, wenn man individuelle Faktoren (Teilzeitarbeit, Abschlussnoten et cetera) einbezieht. Bemerkenswerte Ergebnisse liefert eine weitere Differenzierung beider Personengruppen nach Geschlecht, also sozusagen die Zusammenführung der „Geschlechter“- und der „Migranten“-Debatte. Die Lücke zwischen Männern (mit und ohne Migrationshintergrund) ist dabei nicht mehr signifikant, wohl aber eine zwischen den Frauen. Mit anderen Worten: Frauen mit Migrationshintergrund sind am Arbeitsmarkt, rein statistisch betrachtet, doppelt benachteiligt.

Veränderte Präsenzkultur macht Hoffnung

Ein wenig Hoffnung macht da eine Untersuchung von Harvard-Professorin Claudia Goldin aus dem Jahre 2014. Goldin fand damals heraus, dass eine „Präsenzkultur“ in vielen Berufen Frauen – insbesondere solche, die eine Auszeit wegen Mutterschaft nehmen – finanziell benachteiligt. Obwohl es in der Corona-Pandemie selbst wohl öfter die Frauen gewesen sein dürften, die insbesondere auch Schulschließungen und Ähnliches möglich gemacht haben, könnten sie längerfristig profitieren. Dass die Folgen der Pandemiebekämpfung zu einer Veränderung der Präsenzkultur geführt hat, gilt gemeinhin als sehr wahrscheinlich.

Bleibt zu hoffen, dass dies auf lange Sicht auch den Arbeitsmarkt flexibilisiert und damit zumindest einer der negativen Faktoren für die Gender-Pay-Gap abgehakt werden kann.



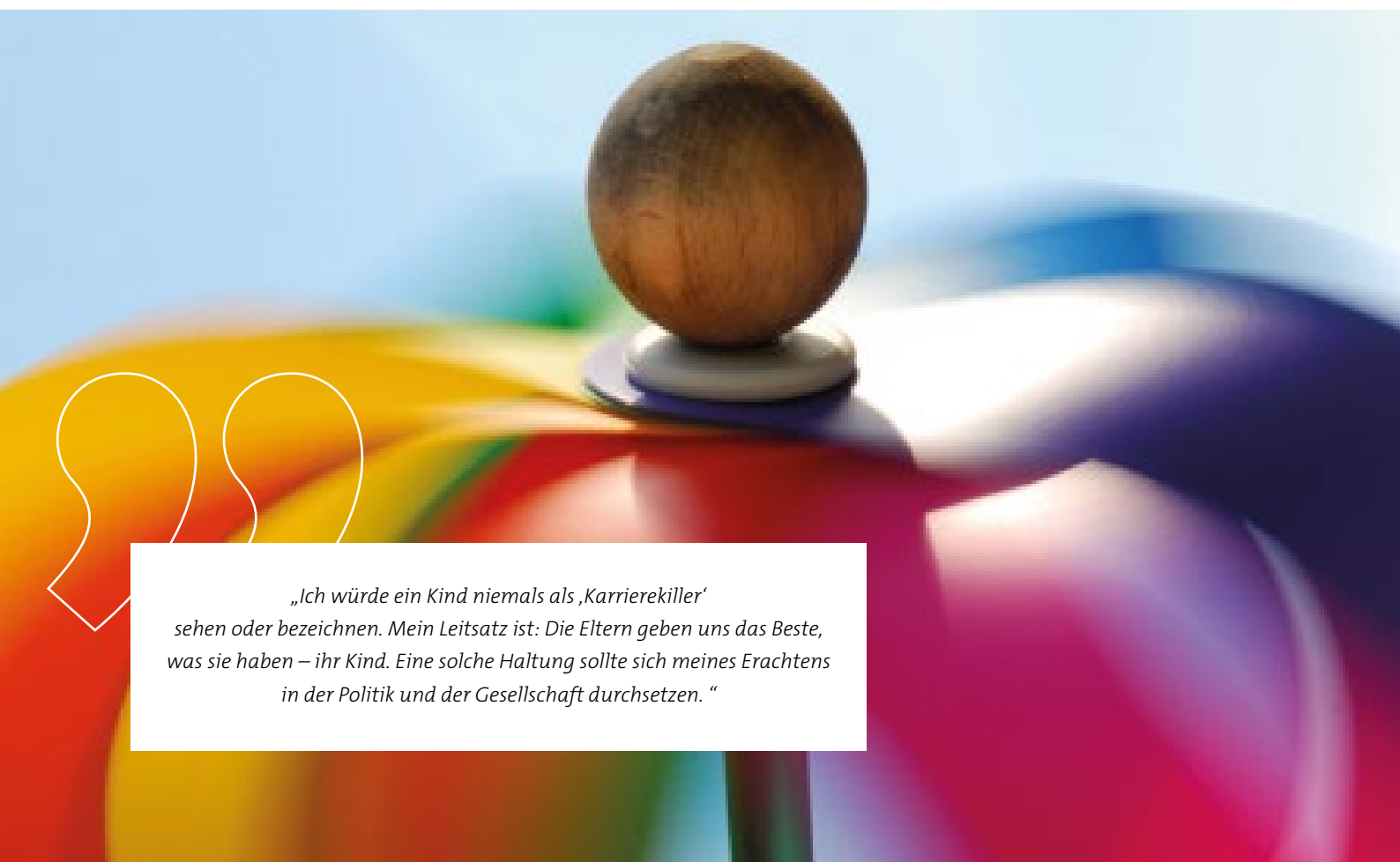
Autor:

Dr. Matthias Geissler leitet den Fachbereich Digitalisierung & Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. geissler@rkw.de

Kinder – Karrierekick statt Karriereknick!

Und nun? Diese Frage müssen sich viele Eltern stellen – und leider allzu oft immer noch die Mütter – wenn sie von Kinderkrippen und -gärten eine Absage nach der anderen erhalten. Auch Michaela Marth suchte nach dem Ende der Elternzeit erfolglos einen Betreuungsplatz – und damit zwangsläufig eine Antwort auf diese Frage. Die Juristin traf eine mutige und weitreichende Entscheidung und gründete selbst eine Kinderkrippe. Seit 2007 ist sie nun Geschäftsführerin der Fit For Family Care gGmbH in Wiesbaden – und das Angebot der Einrichtung wächst seitdem stetig. Wir haben mit ihr über diesen Schritt, seine Auswirkungen und die besonderen (auch in der Berufswelt sehr gefragten!) Skills von Eltern gesprochen.





„Ich würde ein Kind niemals als ‚Karrierekiller‘ sehen oder bezeichnen. Mein Leitsatz ist: Die Eltern geben uns das Beste, was sie haben – ihr Kind. Eine solche Haltung sollte sich meines Erachtens in der Politik und der Gesellschaft durchsetzen.“

Frau Marth, vor gut 15 Jahren standen Sie vor der Entscheidung: Berufsausstieg oder selbst eine Kinderbetreuungseinrichtung gründen? Wie genau kam es dazu und wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen?

Die Idee zur Gründung einer Kinderbetreuungseinrichtung war für mich nicht die Alternative zum Berufsausstieg, vielmehr war das Ziel, eine Einrichtung ins Leben zu rufen, damit ich wieder in den Beruf einsteigen konnte. Unseren Kindern sollte es natürlich während meiner Arbeitszeit an nichts fehlen, sie sollten Kontakt zu anderen Kindern haben, liebevoll und fachlich kompetent bestmöglich rundum be-

treut und gefördert werden, und das Ganze bitte noch zeitlich flexibel ...

Eine solche Betreuungsmöglichkeit mit freien Plätzen konnten wir damals in Wiesbaden nicht finden. Und meine Eltern und Schwiegereltern wohnten nicht in unserer Nähe. Also entwickelten mein Mann und ich die Idee, selbst eine Betreuungseinrichtung auf die Beine zu stellen, die die beschriebenen idealen Rahmenbedingungen erfüllen sollte.

Wie hat sich die Neugründung gestaltet? Gab es besondere Hürden – und Erkenntnisse, quasi als Tipp für zukünftige

Kita-Gründerinnen und -Gründer?

Als Volljuristin war ich zwar belesen durch gängige Elternratgeber, aber natürlich im Bereich der professionellen Kinderbetreuung völlig fachfremd. Ich habe mich durchgefragt, Gespräche mit Ämtern, Verbänden, Trägern, Pädagogen und Gleichgesinnten geführt – und schließlich die Trägergesellschaft Fit For Family Care gegründet. Wir haben Anträge gestellt, geeignete Räume und Fachpersonal gesucht. Und vor allem: auf Genehmigungen gewartet. Dabei haben wir unsere Pläne hundert Mal wieder verworfen. Zum Durchhalten angetrieben hat uns eine beiläufige Bemerkung, es sei ja eine schöne

Idee, aber die wenigsten hielten es bis zur Umsetzung durch. Und natürlich waren der größte Ansporn immer wieder unsere Kinder!

Wie hat sich Fit For Family Care dann weiterentwickelt und wohin soll die Reise noch gehen?

Unser Angebot hat sich schnell herumgesprochen. Aufgrund der großen Nachfrage an Kinderbetreuungsplätzen hat Fit For Family Care nach und nach weitere Einrichtungen eröffnet. Neben der Kleinkinderbetreuung (10 Monate bis 3 Jahre) und dem Kindergarten (3 Jahre bis Einschulung) bieten wir auch Nachmittagsbetreuung für Grundschulkinder an drei Grundschulen an. Wohin die Reise noch gehen soll? Ich bin offen für neue Ideen ...

Die Debatte um das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ist ja nicht gerade neu, aber in Deutschland – leider – immer noch ein Dauerbrenner. Warum tun wir uns Ihrer Meinung nach hierzulande so schwer damit? Was müsste sich in der Politik, aber auch in der Gesellschaft ändern, damit ein Kind nicht mehr gleich als „Karrierekiller“ angesehen wird?

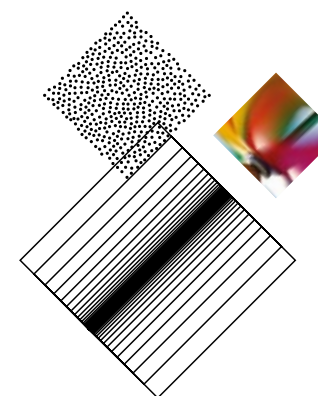
Seit Gründung von Fit For Family Care hat sich in dem Bereich „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ nach meiner Einschätzung wenig verändert. Und das, obwohl in dieser Zeit Tausende neuer Betreuungsplätze geschaffen wurden. Diese Entwicklung befürworte ich natürlich sehr, nur fehlen uns derzeit die Menschen, die in diesen

Einrichtungen die Kinder betreuen. Im Bereich Kinderbetreuung gab und gibt es leider immer noch einen großen Mangel an Fachkräften. Ich würde ein Kind niemals als „Karrierekiller“ sehen oder bezeichnen. Mein Leitsatz ist: Die Eltern geben uns das Beste, was sie haben – ihr Kind. Eine solche Haltung sollte sich meines Erachtens in der Politik und der Gesellschaft durchsetzen. Jede Familie sollte individuell entscheiden können, was das Beste für ihr Bestes ist. Damit das möglich ist, brauchen wir mehr Anerkennung für die Leistung, ein Kind zu erziehen, sowohl für die Eltern als auch für unsere Fachkräfte.

Mal Hand aufs Herz: Welche Skills haben Sie erst als Mutter entwickelt, die Sie nun als besonders wertvoll für ihr Berufsleben erachten?

Als Mutter habe ich sicherlich mein Level an Geduld gründlich ausgebaut. Ich kann äußerst gelassen sein, auch wenn um mich herum Chaos herrscht. Ich bin sehr flexibel, kann mich schnell in unterschiedliche Themenbereiche eindenken. Solche Eigenschaften und Fähigkeiten wünschen sich auch sicher die meisten Arbeitgeber. Am wichtigsten und am wertvollsten – nicht nur fürs Berufsleben – ist aber meine Resilienz. Ich bin auf beinahe jede Überraschung vorbereitet und kann mich besser auf die wesentlichen Dinge konzentrieren – ich bin absolut krisenresistent.

Vielen Dank für diese interessanten Einblicke, Frau Marth!



Michaela Marth ist Geschäftsführerin der Fit For Family Care gGmbH.
m.marth@fit-for-family-care.com
Das Interview führte **Sarah Schuppener**.
Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum.
schuppener@rkw.de



„Diversity- Management darf kein Lippen- bekenntnis sein“

Integrationspolitik ist sicher keine einfache Sache. Verantwortliche in der Politik sind nicht zwangsläufig Expertinnen und Experten auf diesem Gebiet. Hier hilft die Arbeit des Sachverständigenrats für Integration und Migration (SVR) weiter.

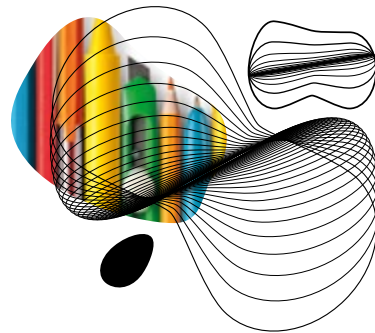
Charlotte Wohlfarth ist stellvertretende Leiterin des Bereichs Jahresgutachten beim Sachverständigenrat für Integration und Migration. Wir haben sie zu den aktuellen Erkenntnissen des SVR befragt.

Kurz vorweg: Was tut der „Sachverständigenrat für Integration und Migration“ genau?

Der Sachverständigenrat für Integration und Migration ist ein unabhängiges Gremium der wissenschaftlichen Politikberatung. Mit seinen Gutachten soll das Gremium zur Urteilsbildung bei allen integrations- und migrationspolitisch verantwortlichen Instanzen sowie der Öffentlichkeit beitragen. Dem SVR gehören neun Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an. Sie werden bei ihrer Arbeit von der Geschäftsstelle und dem dort ansässigen wissenschaftlichen Stab unterstützt.

In seinen Publikationen informiert der SVR detailliert über aktuelle Themen aus dem Bereich der Migrations- und Integrationspolitik, analysiert aktuelle Entwicklungen, benennt Herausforderungen und entwickelt Vorschläge für die Politik – zum Beispiel im Jahresgutachten.

2021 ging es um den Umgang mit Diversität in der deutschen Gesellschaft. In vorherigen Jahren wurden Möglichkeiten der gesetzlichen Steuerung von Zuwanderung und Integration oder Migration aus Afrika nach Europa und Deutschland untersucht. Alle zwei Jahre wird außerdem das SVR-Integrationsbarometer erhoben, das die Einstellungen und Erfahrungen von Menschen mit und



ohne Zuwanderungsgeschichte untersucht und das Integrationsklima in der Gesellschaft misst.

Eine zentrale Aussage in Ihrem Jahresgutachten 2021 lautet: „Die Integrations- und Migrationspolitik muss verhindern, dass aus (Herkunfts-) Unterschieden (Teilhabe-) Ungleichheiten werden.“ Wie äußern sich diese Teilhabe-Ungleichheiten in Wirtschaft und Arbeitsmarkt und was muss also aus Ihrer Sicht konkret passieren?

Die deutsche Wirtschaft braucht Zuwanderung. Zwischen 2013 und 2019 stieg die Zahl der ausländischen Beschäftigten um etwa 1,6 Millionen. In der Privatwirtschaft hat heute etwa jede vierte Arbeitnehmerin beziehungsweise jeder vierte Arbeitnehmer eine eigene oder familiäre Migrationsgeschichte. Sie arbeiten in wichtigen Bereichen wie zum Beispiel dem Gesundheitssektor. Als Gründerinnen und Gründer schaffen sie Arbeitsplätze und tragen zur wirtschaftlichen Entwicklung und Innovationsfähigkeit bei.

Aber: Im Vergleich zu Menschen ohne Zuwanderungsgeschichte sind Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in einigen wichtigen Aspekten auf dem Arbeitsmarkt oftmals schlechter gestellt: Sie arbeiten seltener in hoch qualifizierten Berufen, verrichten häufiger körperlich anstrengende Arbeiten, erzielen im Durchschnitt ein niedrigeres Einkommen, stehen öfter in atypischen Beschäftigungsverhältnissen und sind seltener im öffentlichen Dienst tätig. Ausländerinnen und Ausländer sowie Personen mit Fluchthintergrund waren seit Beginn der Corona-Pandemie außerdem stärker von Einkommenseinbußen und dem Verlust des Arbeitsplatzes betroffen als deutsche Beschäftigte.

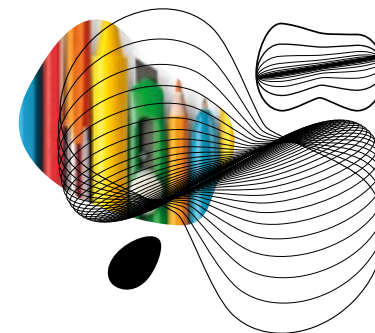
Diese unterschiedliche Arbeitsmarktplatzierung lässt sich teilweise mit niedrigeren formalen Qualifikationen erklären. Deshalb empfiehlt der SVR, die Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen und Kompetenzen weiter zu verbessern und in die Nach- und Weiterqualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu investieren.

Ein Kapitel in Ihrem Gutachten beschäftigt sich konkret mit dem Thema Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt. Welche Aspekte sind hier besonders interessant?

Diversity-Management gehört mittlerweile bei vielen,

vor allem größeren, international tätigen Unternehmen zur Personalstrategie und zum Reputationsmanagement. Divers zusammengesetzte Teams können Innovationen fördern. Ein Klima, in dem Diversität wertgeschätzt wird, kann Beschäftigte motivieren und so für bessere Ergebnisse sorgen.

Zugleich sehen wir aber, dass Menschen mit Migrationsgeschichte in verantwortungsvollen Positionen unterrepräsentiert sind. Und es gibt Hinweise auf Diskriminierung: Aus verschiedenen Studien wissen wir, dass Bewerberinnen und Bewerber, deren Name oder Erscheinungsbild auf einen Migrationshintergrund hinweist, bei gleicher Qualifikation seltener zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden als ihre Mitbewerberinnen und Mitbewerber mit „typisch deutschem“ Namen. Hier gilt es gegen-



zusteuern. Diversity-Management darf kein Lippenbekenntnis sein, sondern muss einen innerbetrieblichen Veränderungsprozess anstoßen. Maßnahmen wie diversitätssensible Stellenausschreibungen

oder anonymisierte Bewerbungsverfahren können dazu beitragen, Diskriminierung zu verringern und Diversität zu fördern. Sofern nachweisbar, muss erfolgte Diskriminierung sanktioniert werden.

Wie würden Sie die Entwicklungen in den letzten Jahren in den Bereichen Integration und Migration und deren Folgen für den Arbeitsmarkt und die Wirtschaft beschreiben? Und welchen Ausblick möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern mitgeben?

Deutschland zählt zu den europaweit und weltweit wichtigsten Einwanderungsländern. In den vergangenen Jahren wurde einiges erreicht: Von den berufsbezogenen Sprachkursen über Beratungsangebote und Verbesserungen bei der Qualifikationsanerkennung bis zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz, das den Zuzug von beruflich qualifizierten Fachkräften erleichtert hat.

Das sind gute Rahmenbedingungen, die jetzt mit Leben gefüllt werden müssen. Denn Integration gelingt nur, wenn Menschen auch die Gelegenheit bekommen, sich zu beweisen und weiterzuentwickeln. Gerade angesichts des Fachkräftemangels müssen Unternehmen mutiger werden und zum Beispiel auch den Bewerberinnen und Bewerbern eine Chance geben, die vielleicht ungewöhnlichere Lebensläufe haben, wo der deutsche Ausbildungsabschluss oder muttersprachliche Deutschkenntnisse fehlen, dafür aber Arbeitserfahrung und ein anderer Blickwinkel mitgebracht werden.

Auch sollte der Standort Deutschland international stärker beworben werden. Ausländische Arbeitskräfte sollen wissen, dass sie in Deutschland Chancen haben, hier willkommen sind und gebraucht werden. Dazu gehört auch eine wertschätzende Haltung und Willkommenskultur in den zuständigen Behörden – von den Konsulaten im Ausland bis zu den Ausländerbehörden in den Kommunen.

Vielen Dank für die Einblicke!



Charlotte Wohlfahrt ist stellvertretende Leiterin des Bereichs Jahresgutachten beim Sachverständigenrat für Integration und Migration. info@svr-migration.de

Die Fragen stellte **Wahaj Bin Sajid**. Er leitet den Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. sajid@rkw.de

„Man muss schon ein bisschen verrückt sein.“

Mit Mut und Antriebsstärke für eine vielfältige Unternehmenslandschaft

Dr. Bernward Jopen ist eine außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeit. Denn mit 67 Jahren, in einem Alter, in dem die meisten Menschen aus dem Berufsleben ausscheiden oder es bereits getan haben, startete er nochmal durch – und dazu noch mit einem ganz besonderen Projekt: Gemeinsam mit seiner Tochter Maren gründete er die „Leonhard gemeinnützige GmbH – Unternehmertum für Gefangene“, die sich dafür einsetzte, Strafgefangene zu Unternehmern zu qualifizieren.



Während seines Berufslebens hat Dr. Jopen mehrere Unternehmen gegründet – und dazu in sehr unterschiedlichen Branchen: in den Bereichen Telekommunikation und Bildung sowie im Maschinenwesen. Dabei war er immer sehr daran interessiert, Mitarbeitende unternehmerisch zu fördern. Dies war auch der Grund, der ihn nach 16-jähriger Tätigkeit als Unternehmer wieder an die Hochschule zurückkehren ließ. Während seiner Zeit an der TU München war Dr. Jopen Mitgründer und Co-Geschäftsführer der „UnternehmerTUM GmbH Zentrum für Innovation und Gründung“, dem Entrepreneurship-Center dieser Universität.

2010 rief er dann das Projekt „Leonhard“ ins Leben. Dr. Jopens neues Ziel: Strafgefangene sollten an die berufliche Selbstständigkeit herangeführt und unternehmerisch qualifiziert werden. Seinem Ansatz nach verfügen viele Strafgefangene über wichtige „entrepreneurial skills“ wie Kreativität, Risikobereitschaft und Durchsetzungsvermögen. Im Rahmen von Leonhard wollte Dr. Jopen diesen Menschen eine neue (Lebens-)Perspektive bieten. Das Konzept: Nach der Entlassung sollten die (ehemaligen) Gefangenen in der Lage sein, auf legale Weise Geld zu verdienen und ein straffreies Leben zu führen. Dabei half ihnen das von Dr. Jopen entwickelte Ausbildungsprogramm, das auf zwei Säulen aufbaute: unternehmerische und wirtschaftliche Grundlagen und Werte sowie Persönlichkeitstraining zur Veränderung von Verhalten und Einstellungen. Mehrere hundert Menschen unterstützten das Programm als ehrenamtliche Referentinnen und Referenten oder Mentorinnen und Mentoren.

„Leonhard – Unternehmertum für Gefangene“ wurde vielfach ausgezeichnet, zum Beispiel im Rahmen der Initiative „Deutschland – Land der Ideen“, oder beim Bayerischen Mittelstandspreis 2013. 2019 wurde das Programm als deutsches TOP-10-Projekt der Europäischen Unternehmensförderpreise ausgewählt, die innovative Unterstützungsleistungen für Unternehmertum und Unternehmergeist prä-

mieren. Im selben Jahr erhielt Dr. Jopen den Zugabe-Preis der Körber-Stiftung. Mit dieser Auszeichnung werden Gründerpersönlichkeiten gewürdigt, die mit 60 plus mit unternehmerischen Mitteln Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit gefunden und dafür ein (Sozial-)Unternehmen aufgebaut haben.

Mitte 2020 wurde Leonhard beendet. Die Erfolgsbilanz des Programms für Strafgefangene nach 10 Jahren kann sich sehen lassen: 269 ausgebildete Teilnehmer, davon haben etwa 60 Prozent nach ihrer Entlassung eine Beschäftigung gefunden und 24 Prozent haben ein eigenes Unternehmen gegründet: Ein großes Reinigungsunternehmen, ein Callcenter und ein Dienstleister für Internetsicherheit befinden sich darunter, aber auch (solo)selbstständige Tätigkeiten als Elektroinstallateur oder Monteur für Photovoltaik-Anlagen wurden nach dem Projekt gestartet.

Der wahre Erfolg ist jedoch nicht nur anhand der Wirtschaftszahlen der neu gegründeten Unternehmen messbar. Vielmehr stellt die von der TU-München evaluierte Rückfallquote der ehemaligen Insassen aus dem Programm, die gegenüber dem Bundesdurchschnitt um 41 Prozent sank, einen Beweis für eine gelungene Resozialisierung dar.

Am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling der Ludwig-Maximilians-Universität München wurde 2016 in dem Pilotkurs „Initiative Verantwortung übernehmen“ der BMW-Stiftung von Verena Heisz ermittelt, dass „pro eingesetztem Euro in das Projekt Leonhard die Gesellschaft pro Projektteilnehmer innerhalb von 3 Jahren nach Entlassung 1,70 Euro zurückerhält“.

Dr. Jopen ist heute 78 Jahre alt. An Ruhestand denkt er deshalb aber (immer) noch nicht. Momentan beschäftigt er sich mit der Nachbetreuung verschiedener ehemaliger Kursteilnehmer und bereitet ein neues Projekt für ehemalige Patienten einer Fachklinik für Suchterkran-



„Diese Verrücktheit im positivsten Sinne, zusammen mit jeder Menge Mut, Antriebsstärke, Hoffnung und natürlich auch Wissen, hilft dabei, die Unternehmenslandschaft und die Gesellschaft – sei es hierzulande oder anderswo – bunter und vielfältiger zu machen.“

kungen vor. Vor allem aber engagiert sich Dr. Jopen in der Betreuung, Unterstützung und Finanzierung zweier Gründungszentren in Nigeria. Begonnen hat er damit bereits 2016, nachdem die nigerianische Nichtregierungsorganisation „CYID“ (Center for Youths Integrated Development) auf ihn und das Leonhard-Programm aufmerksam geworden war. Gemeinsam mit CYID kümmert er sich um die unternehmerische Ausbildung und Förderung von Nigerianerinnen und Nigerianern im Alter zwischen 25 und 40 Jahren. Diesen Menschen soll im Rahmen des Programms eine unternehmerische Perspektive in Nigeria aufgezeigt und damit eine Alternative zu einer Migration nach Europa geboten werden. Insgesamt wurden seit 2016 über 800 junge Menschen in und

aus Nigeria ausgebildet. Start-ups konnten in unterschiedlichen Branchen wie der Telekommunikation, der Solarenergie oder in der Agrarwirtschaft gegründet werden.

Und wie erklärt Dr. Jopen selbst das, was er macht – und gemacht hat? „Man muss schon ein bisschen verrückt sein.“ Diese Verrücktheit im positivsten Sinne, zusammen mit jeder Menge Mut, Antriebsstärke, Hoffnung und natürlich auch Wissen, hilft dabei, die Unternehmenslandschaft und die Gesellschaft – sei es hierzulande oder anderswo – bunter und vielfältiger zu machen. Und in genau dieser Vielfalt liegt großes Potenzial für Fortschritt und Veränderung!



Autorinnen:

Dr. Noemí Fernández Sánchez und **Juliane Kummer** sind Mitarbeiterinnen im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum.

sanchez@rkw.de; kummer@rkw.de

Dr. Bernward Jopen. info@leonhard.eu

Empowerment für Frauen mit Migrations- hintergrund

Gründungen durch Menschen mit Einwanderungsgeschichte haben einen nicht unerheblichen Anteil am Gründungsgeschehen in Deutschland und leisten obendrein einen großen Beitrag zu einer vielfältigen Gesellschaft. Zudem haben Personen mit ausländischen Wurzeln eine höhere Gründungsneigung als Nichtmigranten – dies gilt für Frauen gleichermaßen wie für Männer. Also sollten Migrantinnen eigentlich besonders gute Voraussetzungen für Unternehmensgründungen besitzen. Sie begegnen dabei aber auch besonderen Herausforderungen. Wie Frauen mit Migrationshintergrund besonders erfolgreich in die Selbständigkeit begleitet werden können, erzählt uns Selma Yilmaz-Schwenker, Projektleiterin des COMPETENZentrums für Selbständige bei der „Initiative Selbständiger Immigrantinnen“ (I.S.I. e.V.) aus Berlin.





Die European Enterprise Promotion Awards werden jährlich von der EU-Kommission verliehen. Sie zeichnen besonders innovative und erfolgreiche Maßnahmen zur Förderung von Unternehmergeist und Unternehmertum aus.

Der deutsche Vorentscheid wird vom RKW Kompetenzzentrum im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie durchgeführt.

Frau Yilmaz-Schwenker, der gemeinnützige Verein „Initiative Selbständiger Immigrantinnen“ (I.S.I. e. V.) wurde vor über 30 Jahren ins Leben gerufen. Was macht dieser Verein?

Die Idee zu I.S.I. entstand 1988 auf einer internationalen Konferenz über Frauen und Migration, auf der Beispiele kreativer Existenzgründungen immigrierter Frauen präsentiert wurden. Zwei studentische Mitarbeiterinnen an der TU Berlin, beide waren Gastarbeitertöchter, zeigten sich so inspiriert davon, dass sie gemeinsam mit einer Dozentin der TU Berlin 1990 den Verein gründeten. Das war genau zur Zeit des Mauerfalls, eine schwierige Zeit für alle, aber insbesondere auch für Frauen mit Migrationshintergrund. Viele haben ihre Jobs verloren. Die berufliche Selbständigkeit sollte eine Perspektive für sie sein.

Der Verein hat sich von Anfang an dafür eingesetzt, Frauen auf dem Weg zu ihrer beruflichen Selbständigkeit zu unterstützen – durch ein breites Qualifizierungsangebot, aber auch durch Netzwerke. Mittlerweile haben wir eine Community, in

der Frauen vieles finden, was sie für eine erfolgreiche Existenzgründung brauchen.

Ihr aktuelles Projekt „COMPETENZentrum für Selbständige“ wurde kürzlich sowohl mit dem Großen Jurypreis als auch dem Preis in der Kategorie „Investition in Unternehmenskompetenzen“ bei den European Enterprise Promotion Awards (EEPA) 2021 ausgezeichnet. Worum geht es in diesem Projekt, was macht es so innovativ und inspirierend?

Das Projekt wurde vor drei Jahren ins Leben gerufen. Es richtet sich an Frauen mit Migrationshintergrund und Wohnsitz in Berlin und zielt auf den Kompetenzaufbau für die Selbständigkeit ab. Kurse, Workshops und Trainings zur Existenzgründung haben wir zuvor schon lange angeboten. Dabei haben wir gesehen, dass die Frauen meistens erst am Ende eines Kurses ihren genauen Bedarf feststellen konnten. Wir haben das Projekt deshalb so aufgebaut, dass die Frauen nach dem ersten Kurs ihre unternehmerischen und digitalen Kompetenzen individuell passend immer weiter

aufbauen können. Nach einem Kurs ist es je nach Bedarf möglich, in verschiedenen Formaten weiterzumachen. Zum Beispiel können die Frauen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten im Gruppen- oder im Einzelcoaching vertiefen. Wenn die Frauen Grundlagen für den Start einer beruflichen Selbständigkeit im ersten Kurs erlernt haben, können sie diese in fortgeschrittenen Gruppen weiterentwickeln. Auch sehr spannend sind die Co-Working-Gruppen: Wenn mehrere Frauen in einem Kurs feststellen, dass sie ähnliche Bedarfe haben, organisieren sie sich anschließend selbst in Gruppen und lernen in diesen Gruppen weiter. Sie machen das manchmal mit, manchmal aber auch ohne die Unterstützung unserer Dozentinnen.

Die Frauen brauchen eine individuelle Betreuung; sie haben einen individuellen Plan, individuelle Ziele. Deshalb haben wir unser Konzept des modularen Lernens so flexibel gestaltet, dass sie alle etwas für sich finden können. „Empowerment“ der Frauen ist dabei ebenfalls unser Ziel – wir wollen, dass sie nicht nur

ökonomisch, sondern auch persönlich wachsen.

In unserem COMPETENZentrum arbeiten wir intensiv mit den Teilnehmerinnen zusammen. Wir tauschen uns mit ihnen aus und entwickeln unsere Angebote mit ihnen zusammen.

Auch sehr wichtig sind unsere Kooperationspartner, zum Beispiel NGOs, Communities oder auch Bezirksämter. Wir bieten vor Ort bei den Partnern Workshops oder Erstberatungen oder beides. Ich denke, es sollte überall und mehr Angebote zum Thema „Selbständigkeit“ geben. Gerade für Frauen. In manchen Ländern ist die Selbständigkeit eine ganz übliche Berufstätigkeit, in Deutschland nicht.

Wir haben auch Großunternehmen als Kooperationspartner. Diese schicken ihre Expertinnen und Experten kostenfrei in die Trainings, um Themen wie Onlinebusiness und -marketing zu erklären.

Ihre Aktivitäten richten sich an Frauen mit Migrationshintergrund als (potenzielle) Gründerinnen oder Unternehmerinnen. Was ist Ihrer Erfahrung nach entscheidend, um diese Zielgruppe bestmöglich zu unterstützen?

Die Gruppe der Frauen mit Migrationshintergrund ist sehr heterogen. Sie ist international und sehr interkulturell. Die Frauen sind teils sehr qualifiziert, teils aber auch weniger qualifiziert, beruflich erfahren und nicht erfahren, alt und jung, lange in Deutschland oder nicht lange. Entsprechend der Vielfalt unserer Frauen bieten wir im COMPETENZentrum eine große

Menge und Auswahl an Kursen und Trainings, die man woanders nicht findet. Es gibt Orientierungskurse zur Existenzgründung, in denen die Frauen mehr über Herausforderungen bei der Gründung erfahren und welche Behörden ihnen bei der Gründung begegnen, Trainings zur Businessplanerstellung und zum Onlinemarketing, aber auch noch konkretere Angebote, zum Beispiel zur Suchmaschinenoptimierung oder die Einführung ins Onlineshopsystem. Auch Deutschtraining für Gründerinnen gehört zu unserem Programm.

In Deutschland gibt es viele Bildungsangebote, aber oft sind diese starr und ohne Gestaltungsmöglichkeiten für die Teilnehmenden. Bei uns nicht – die flexible und intensive Zusammenarbeit mit den Frauen ist uns sehr wichtig.

Was wir machen, ist sehr interaktiv, agil und individuell. Wir haben immer volle Gruppen und motivierte Teilnehmerinnen – die Frauen haben klare Ziele. Wir bieten ihnen einen vertrauensvollen und geschützten Raum. Unsere Dozentinnen sind selbst Immigrantinnen. Das ist in vielerlei Hinsicht hilfreich, zum Beispiel schafft es eine Atmosphäre, in der keine Teilnehmerin wegen ihres sprachlichen Ausdrucks gestresst sein muss.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft. Was sind Ihre nächsten Ziele?

Erstmal haben wir ein weiteres Projekt in der Aufbauphase: ein digitales Business-Netzwerk für Migrantinnen – es heißt Foundera. Das wird eine Website, auf der die Frauen ihr Profil einstellen können.

Sie können sich dort sichtbar machen, aber sich auch mit anderen Frauen vernetzen. Wir hoffen, dass die Netzwerkplattform im November online gehen wird.

Außerdem möchten wir die Frauen nach der Gründung noch mehr unterstützen. Die ersten drei Jahre nach der Gründung sind meistens sehr schwierig. Die Frauen sind auch oft solosalbständig und machen alles allein. Sie weiter zu unterstützen, würde viel bringen. Das wäre mein zukünftiges Ziel.

Das COMPETENZentrum ist ein gefördertes Projekt. Wir haben jetzt noch ein Jahr Verlängerung und müssen dann weiter nach Unterstützenden suchen. Wir hoffen, dass wir weitermachen können. Aber wenn ich diese Frauen sehe, denke ich oft schon: Wir schaffen das!

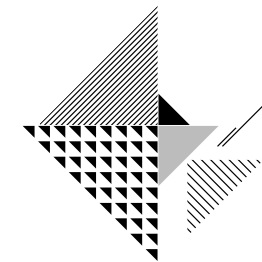
Frau Yilmaz-Schwenker, vielen Dank für das Interview und für diesen spannenden Einblick!



Selma Yilmaz-Schwenker ist Projektleiterin des COMPETENZentrums für Selbständige bei der „Initiative Selbständiger Immigrantinnen“ (I.S.I. e. V.). selma-yilmaz@isi-ev.de

Die Fragen stellte **Juliane Kummer**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. kummer@rkw.de

Betriebsräte und Diversity- Management



Dreamteam oder Antagonisten?



Betriebsräte stehen für Gleichbehandlung und Gerechtigkeit. Das weiß, wer einmal in eine Betriebsvereinbarung, eine rechtsverbindliche Vereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, die Normen im Betrieb festhält, geschaut hat. Alle Mitarbeitenden sollen nach den gleichen Arbeitszeitregeln arbeiten, nach dem gleichen Leitfaden mit ihrem oder ihrer Vorgesetzten Ziele vereinbaren und bei Prämien und Beförderungen nach gleichen Maßstäben berücksichtigt werden. Doch lässt sich Vielfalt im Unternehmen mit dieser Art von „Gleichmacherei“ vereinbaren? Sind Menschen nicht so unterschiedlich, dass sie auch ganz unterschiedlich behandelt werden müssen?

Schauen wir in die „Bibel“ der Betriebsräte, das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). § 80 BetrVG benennt die Aufgaben des Betriebsrats. Dazu gehört es, die „tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern“ zu fördern, aber auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Förderung der Eingliederung schwerbehinderter Menschen, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender und die Integration ausländischer Arbeitnehmender hat der Betriebsrat durch § 80 auch gleich mit auf dem Zettel. Die Aufgabe, (zukünftige) Beschäftigte aus ausländischer oder geschlechterfeindlichen Gründen, aufgrund des Alters, der religiösen Zugehörigkeit oder einer Behinderung keinesfalls zu benachteiligen, stellt letztlich auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Das Thema „Diversity Management“ ist also längst nicht erledigt mit einer bunt zusammengestellten Belegschaft. Vielfalt muss auch gestaltet und gelebt werden.

Wie divers ist das RKW Kompetenzzentrum?

Im RKW Kompetenzzentrum sind wir vier Betriebsrätinnen und ein Betriebsrat. Wir sind ein bunter Haufen, wenn man auf die Herkunft (einmal Hessen, einmal Ostdeutschland, dazu Spanien, Portugal und halb Baden-Württemberg sowie halb Serbien), auf die Mentalität und auf die Lebensumstände (Vollzeit- und Teilzeitkräfte, Eltern und Großeltern und auch eine schwerbehinderte Kollegin ist an Bord) schaut. Damit spiegeln wir die insgesamt 73-köpfige Belegschaft des RKW Kompetenzzentrums recht gut wider. Wir erleben Diversität in jeder Betriebsratssitzung und finden sie wichtig für unser Unternehmen, das selbst durchaus vielfältig in der Belegschaft aufgestellt ist (wir haben zum Beispiel aufgrund des hohen Frauenanteils von etwa zwei Dritteln der Mitarbeitenden eine „Männerquote“ im Betriebsrat). Doch was können wir als Betriebsrat konkret tun, um

die Diversität in unserem Unternehmen weiter zu fördern?

Gleiches Recht für alle

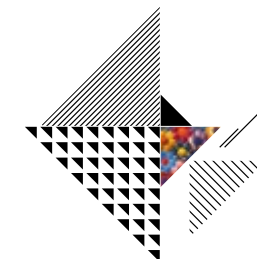
Tatsächlich sind es oft die „Gleichmacher“, das heißt die kollektiven Regelungen, die uns so wichtig sind, denn sie helfen, dass Diskriminierung erst gar nicht entsteht. Mit Arbeitszeitregelungen, Auswahl- und Bewertungskriterien, einheitlichen Verfahren bei der Vergabe von Weiterbildungen oder im betrieblichen Eingliederungsmanagement werden für alle Kolleginnen und Kollegen die gleichen Rahmenbedingungen gesetzt. Der Verdacht, dass Entscheidungen „nach Nase getroffen“ werden, kommt gar nicht erst auf. Deshalb legt das Betriebsverfassungsgesetz in § 87 wohl auch fest, in welchen Fällen der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats handeln darf, das heißt, hierzu muss eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Darüber hinaus ermöglicht

§ 88 freiwillige Betriebsvereinbarungen, unter anderem über Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit.

Das klingt jetzt so einfach. Lass uns eine Regel machen und alles wird gut. Leider stimmt das so nicht.

Eine Gefahr: Die Regeln selbst diskriminieren – zum Beispiel bestimmte Gruppen von Arbeitnehmenden. Und tatsächlich kann die unkritische Anwendung von Regeln im Einzelfall kontraproduktiv sein. Hier ist auch vom Betriebsrat immer eine individuelle Einschätzung des Falls erforderlich.

In diesem Spannungsfeld agieren wir als Betriebsrat im RKW ebenso wie unsere Kolleginnen und Kollegen aus dem Führungskreis und der Personalabteilung. Am besten ist es für ein diverses RKW, wenn wir dabei gut zusammenarbeiten, mit Respekt für die spezifischen Interessen von Unternehmensleitung, den Mitarbeitenden und dem Betriebsrat.



Autorinnen:

Ute Juschkus ist Mitarbeiterin im Fachbereich Digitalisierung und Innovation und Mitglied im Betriebsrat des RKW Kompetenzzentrums. juschkus@rkw.de

Juliane Kummer ist Mitarbeiterin im Fachbereich Gründung und Mitglied im Betriebsrat des RKW Kompetenzzentrums. kummer@rkw.de



Diversität auf dem Teller

Wie gutes Essen nicht nur Leib und Seele zusammenhält,
sondern auch Menschen zusammenbringt



Ein leckeres Essen verbindet. Noch Jahre später erinnert man sich an die Menschen, besondere Momente, Gemeinsamkeiten, Gerüche und Geschmäcker. Wenn das Büro für interkulturelle Angelegenheiten des Main-Kinzig-Kreises also ein Kochbuch herausgibt, dann geht es um mehr als nur eine Idee für den nächsten Sonntagsbraten. Es geht um Diversität auf dem Teller; und nicht nur dort. Wir haben bei Nadja Sabanovski, der Initiatorin des Projektes, nachgefragt, wie sie auf diese ungewöhnliche Idee gekommen ist.

Frau Sabanovski, wie kam es dazu, dass das Kochbuch „Multikulinarisch“ entstanden ist?

Das Buch ist im Prinzip aus unserer täglichen Arbeit im Büro für interkulturelle Angelegenheiten entstanden, aus der Begegnung mit vielen unterschiedlichen Menschen. So kamen wir auf die Idee, diese Menschen über einen Aspekt des Alltags zusammenbringen. Eine große Schnittmenge liefert das Thema Essen. Dabei ging es nicht um eine Botschaft oder eine weitreichende Strategie, sondern schlicht um ein nützliches Kochbuch, dass ohne „erhobenen Zeigefinger“ die Menschen, Heimatländer und Esskulturen auf sehr persönliche Weise thematisiert. Wir geben damit die Gelegenheit, über den Tellerrand hinauszuschauen. Und vielleicht ist es auch ein Beitrag, um die kulturelle Vielfalt unseres Landkreises als Bereicherung verstehen zu lernen.

Neben dem Kochbuch haben Sie auch ein Malbuch erstellt, mit dem Kinder aus anderen Herkunftsländern ihre neue Heimat entdecken können. Diese Malbücher können von Grundschulen kostenfrei bestellt werden. Ist das auch ein Instrument, um Diversität darzustellen und positiv in den Alltag der Kinder zu integrieren?

Ja, das stimmt. Ähnlich wie beim Thema Kochen können wir davon ausgehen, dass jedes Kind schon einmal gemalt hat, jedes auf seine eigene Weise. Auch auf diesem Wege können wir dazu anregen, gemeinsam zu lernen und Verbindungen zu schaffen. Grundsätzlich wollen wir Möglichkeiten aufzeigen, um kulturelle Unterschiede verstehen zu lernen, für Begegnungen sorgen und dadurch Integration fördern.

Wie ist die Resonanz auf das Kochbuch?

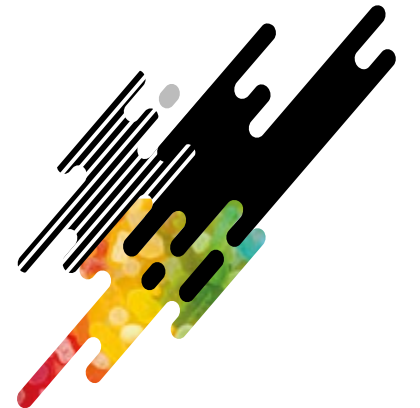
Sehr gut, wir erhalten zahlreiche positive Rückmeldungen. Auch haben wir seit der Präsentation Anfang September schon fast 500 Bücher verkauft. Vier Buchhandlungen im ganzen Kreisgebiet verkaufen das Kochbuch zusätzlich auf Kommissionsbasis. Das ist eine schöne Bestätigung für das ganze Team, dass sich unser Wagnis gelohnt hat. Schließlich gehört es nicht zu unseren täglichen Aufgaben, ein Buch zu konzipieren und zu vermarkten.

Wie gelingt es, damit Brücken zu bauen oder kann das gar nicht der Anspruch sein?

Doch, genau das muss unser Anspruch sein, dass Menschen in einen Austausch kommen, sich persönlich kennenlernen und auf diese Weise mögliche Hürden überwinden. Das ist der beste und auch nachhaltigste Weg, um die Zusammengehörigkeit in unserer Gesellschaft zu stärken. Das kann auch über verschiedene Sinne funktionieren, so zum Beispiel über das Kochen. Das erleben wir bei zahlreichen Veranstaltungen, wie dann beiläufig und unkompliziert Gespräche entstehen und Geschichten ausgetauscht werden. Solche Erfahrungen sind gut und wertvoll. Vielleicht gelingt es uns auch, mit unseren Initiativen zum Nachmachen anzuregen, so dass vor Ort ähnliche Projekte umgesetzt werden.

Vielen Dank für die spannenden Einblicke in Ihre Arbeit, Frau Sabanovski.

Informationen zum Kochbuch „Multikulinarisch“ oder dem Malbuch für Kinder „Kritzeltbunt“ erhalten Sie beim Büro für interkulturelle Angelegenheiten im Main-Kinzig-Kreis.



Nadja Sabanovski ist beschäftigt im Büro für interkulturelle Angelegenheiten des Main-Kinzig-Kreises, nadja.sabanovski@mkk.de

Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. powell@rkw.de

Unsere Veranstaltungen

DATUM	THEMA	KONTAKT
Januar 2022		
18.01.2022	Online-Seminar „Knigge-Training für Auszubildende“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
19.01.2022	Seminar „Kundenbindung am Telefon“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
25.01.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Ausbildungsverantwortliche Nürnberg – Arbeitsrecht“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
25.01.2022	Seminar „Kommunikation 4.0 – Chancen und Risiken“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
25.01.2022	Online-Seminar „Diversity To Go: Aller Anfang ist Vielfalt – Bewerbungsverfahren neu denken“	Janine Bergmann, 0541 60081528, bergmann@rkw-nord.de
26.01.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Ausbildungsverantwortliche MUC – Arbeitsrecht“, München	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
27.01.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen München – Arbeitsrecht“, München	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
27.01.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen Nürnberg – Arbeitsrecht“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
27.01.2022	Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts Oberfranken“, online	Kerstin Hunkel-Hitzel, 06196 4953206, hunkel@rkw.de
Februar 2022		
ab Februar 2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Arbeitsschutz, Umwelt & Energie“,	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
01.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Qualitätsbeauftragte Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
01.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Nürnberg – Arbeitsrecht“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
02.02.2022	Online-Seminar „Gezieltes Augentraining“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
02.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Unterfranken – Arbeitsrecht“, Schweinfurt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
03.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Oberfranken – Arbeitsrecht“, Kulmbach	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
08.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Augsburg – Arbeitsrecht“, Augsburg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
08.02.2022	Seminar „Mit Kunden in Kontakt bleiben – bei Anruf Erfolg!“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
08.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling München“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de

DATUM	THEMA	KONTAKT
08.02.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Personal Rhein-Main“	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
09.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
09.02.2022	Online-Seminar „Fit und Aktiv im Homeoffice“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
09.02.2022	Online-Seminar „DSGVO – Umsetzung der Informationspflichten (Art. 13/14 und 21)“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
09.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ulm – Arbeitsrecht“, Ulm	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
09.02.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Praktische Öffentlichkeitsarbeit“	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
10. – 11.02.2022	Seminar „Einkaufsverhandlungen clever führen“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
10.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Kempten – Arbeitsrecht“, Kempten	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
10.02.2022	Online-Seminar „Standard-Vertragsklauseln der EU-Kommission“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
10.02.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Personal Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
10.02.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „IT Services“	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
14. – 15.02.2022	Seminar „Technikerwissen für Nicht-Techniker“, Augsburg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
15.02.2022	Seminar „Prokura im Unternehmen“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
15.02.2022	Online-Seminar „Fit mit Grips“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
15.02.2022	Online-Seminar „Diversity To Go: Vielfalt und jetzt? Team Building leichter gemacht“	Falk Spörlein, 0541 60081523, spoerlein@rkw-nord.de
16. – 17.02.2022	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
16.02.2022	Online-Seminar „Fachkräfteeinwanderung und Corona – Welche Möglichkeiten gibt es heute?“	Ajdin Cogo, 0541 600 81525, cogo@rkw-nord.de
17. – 18.02.2022	Seminar „Ihr Einstieg in den professionellen Einkauf“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
17.02.2022	Online-Seminar „Excel besser verstehen und anwenden“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
22.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ingolstadt – Arbeitsrecht“, Ingolstadt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
23. – 24.02.2022	Blended Training „Strategische Personalplanung 4.0 – digitale Kompetenzen im Fokus“, Stuttgart/virtuell	Ramona Stehle, 0711 22 99 819, stehle@rkw-bw.de
23.02.2022	Seminar „Low-Budget-Marketing“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
23.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche München – Arbeitsrecht“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
23.02.2022	Online-Seminar „Onboarding – Ausländische Kolleg*innen an Bord holen“	Ajdin Cogo, 0541 600 81525, cogo@rkw-nord.de
24.02.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Deggendorf – Arbeitsrecht“, Deggendorf	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de

DATUM	THEMA	KONTAKT
24.02.2022	Seminar „Mentale Stärke im Beruf“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
März 2022		
02.03.2022	Online-Seminar „Diversity-Management: Eine Strategie der Fachkräftesicherung“	Janine Bergmann, 0541 60081528, bergmann@rkw-nord.de
08.03.2022	Seminar „Stimme und Körpersprache“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
08.03.2022	Seminar „Reisekostenrecht-Grundlagen“, Raum München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
09.03.2022	Seminar „Aktuelles Arbeitsrecht“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
09.03.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Einkauf & Beschaffung“, Hofheim-Diedenberg	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
09.03.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Gesundheit stärken im Unternehmen“, online/Südhessen	Wiebke Mense, 0561/9309995, w.mense@rkw-hessen.de
09.03. 2022	Online-Seminar „Fachkräfteeinwanderung und Sprache – Anforderungen und Lernangebote“	Rüdiger Zinke, 0511 3380336, zinke@rkw-nord.de
10.03. 2022	Seminar „Innovative Leistungsvergütung im Betrieb“, Freising	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
10.03. 2022	Seminar „Besprechungen effizient durchführen“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
11.03. 2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Beratung Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561/9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
Ab 15.03.2022	Arbeitsgruppe Vergütungsbenchmark, Stuttgart	Ramona Stehle, 0711 22 99 819, stehle@rkw-bw.de
Ab 15.03.2022	Arbeitskreis für Personalverantwortliche, Stuttgart	Ramona Stehle, 0711 22 99 819, stehle@rkw-bw.de
15.03.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen München – Schichtsysteme attraktiv & flexibel gestalten“, München	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
15.03.2022	Seminar „Vertragsrecht für Nicht-Juristen“, Taufkirchen	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
15.03.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Wirtschaftlicher Kundendienst“	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
15.03.2022	Online-Seminar „Diversity To Go: Kein Platz für Diskriminierung! Möglichkeiten für Arbeitgeber*innen“	Falk Spörlein, 0541 60081523, spoerlein@rkw-nord.de
16. – 17.03.2022	Blended Training „Zukunftsgerechte Personalarbeit im Mittelstand“, Stuttgart/virtuell	Ramona Stehle, 0711 22 99 819, stehle@rkw-bw.de
16.03.2022	Seminar „Zollabwicklung – Grundlagen“, Fürth	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
16.03.2022	Online-Seminar „Aller Anfang ist Ausbildung – Fachkräftesicherung durch Azubis aus nicht EU-Staaten“	Lars Mund, 0511 3380333, mund@rkw-nord.de
17.03.2022	Seminar „Marketing: Das ist rechtlich erlaubt“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
17.03.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen Nürnberg – Schichtsysteme attraktiv & flexibel gestalten“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
21.03.2022	Seminar „Zeitmanagement und effektive Arbeitstechniken“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
21.03.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Verpackung“, Exkursion Rhein-Main	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de

DATUM	THEMA	KONTAKT
22.03.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Personalentwicklung“, Ingolstadt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
22.03.2022	Seminar „Fit für den Azubi“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
22.03.2022	Seminar „Raus aus der (Berufs-)Stressfalle“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
22.03.2022	Seminar „Zielführende Kommunikation: Die Basis“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
23.03.2022	Erfahrungsaustauschkreis „Einkaufsverantwortliche München & Nürnberg“, Ingolstadt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
24.03.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Wirtschaftliche Produktion“, Hofheim-Diedenberg	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
29.03.2022	Seminar „Briefe und E-Mails: kundenorientiert mit Pep“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
29.03.2022	Arbeitsgemeinschaft – Start Jahresreihe „Finanz- und Rechnungswesen & Controlling“	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
30.03.2022	Online-Erfahrungsaustauschkreis „Datenschutzmanagement München & Nürnberg“	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
31.03.2022	Seminar „Konfliktmanagement wirksam und erfolgreich“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de



digitalBAU 2022 – die RG-Bau ist dabei!
Die digitalBAU ist die Fachmesse für digitale Lösungen in der Baubranche

Zum ersten Mal wird die RG-Bau vom 15. bis 17. Februar 2022 mit einem Messestand auf der digitalBAU in Köln vertreten sein. Dort stehen besonders die ausgezeichneten Talente des Wettbewerbs „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ im Mittelpunkt. Die Preisverleihung findet am zweiten Veranstaltungstag statt.

Die ausgezeichneten Arbeiten der Preisträgerinnen und Preisträger des Wettbewerbs werden in Halle 5 präsentiert. Hier erhalten alle Interessierten weitere Informationen zum Wettbewerb, zu den Teilnahmebedingungen und natürlich zu den Partnern.

Die digitalBAU, organisiert von der Messe München, ist ein zukunftsgerichtetes Format für die Baubranche mit Fokus auf dem Thema Digitalisierung. Die Messe fand 2020 erstmalig statt.

Kontakt:
Christina Hoffmann, RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum, c.hoffmann@rkw.de
www.rkw-kompetenzzentrum.de, www.aufitgebaut.de

2022 wird großartig!

Viele tolle Projekte stehen an und wir freuen uns auf mehr „echte“
Begegnungen. Auch beim RKW Magazin wird sich einiges tun. Alles in allem
bleibt es spannend und neue Herausforderungen warten auf uns alle.
Packen wir es an!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für 2022!

Ihr RKW Magazin-Team

2022