

Marion Keil

Die Vielfalt Europas gespiegelt in der Wirtschaft

Am Beispiel des EU-Projekts «Anti-Diskriminierungs- und Diversity Trainings»

Hintergrund

Die Europäische Union engagiert sich bereits seit vielen Jahren zum Thema Diversity Management in europäischen Unternehmen. Das Engagement hat mit einer Gesetzesinitiative hinsichtlich der EU-weiten Anti-Diskriminierungsrichtlinie begonnen. Diese besagt, dass jede Diskriminierung von Menschen aufgrund von Herkunft oder Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung am Arbeitsplatz in Unternehmen in allen EU-Ländern nicht rechtmäßig ist. Für Unternehmen in der EU hat sich damit ihr juristischer Kontext verändert.

Artikel 13 des Abkommens der Europäischen Kommission legt fest:

«Unbeschadet der sonstigen Bestimmungen dieses Vertrags kann der Rat im Rahmen der durch den Vertrag auf die Gemeinschaft übertragenen Zuständigkeiten auf Vorschlag der Kommission und nach Anhörung des Europäischen Parlaments einstimmig geeignete Vorkehrungen treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen.»

Es handelt sich um eine bestärkende Verordnung, die der EU die Möglichkeit gibt, gegen die aufgelisteten Diskriminierungsformen vorzugehen. Im Vorfeld dieser Entwicklungen existierte eine weiterführende EU-Gesetzgebung und Rechtsprechung zur Verhinderung von Diskriminierung aufgrund von Geschlecht und Nationalität.

Im Jahr 2000 hat die EU, entsprechend Artikel 13, zwei Direktiven zur Bekämpfung von Diskriminierung angenommen:

- Eine Direktive, um Gleichbehandlung unabhängig von Hautfarbe und ethnischer Herkunft umzusetzen (Council Directive 2000/43/EC). Sie verbietet rassistische Diskriminierung in den Bereichen Beschäftigung, Bildung, soziale Sicherheit, Gesundheitsversorgung und Zugang zu Waren und Dienstleistungen.
- Eine Direktive zur Schaffung eines Rahmens für Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf aufgrund von Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung (Council Directive 2000/78/EC).

Artikel 13 und die Implementierung der zwei Direktiven wurden in die nationalen Gesetzgebungen von allen Mitgliedsstaaten bis Dezember 2006 übertragen.

Die EU organisierte in diesem Rahmen etliche EU-weite Trainings- und Informationsprojekte für verschiedene gesellschaftliche Akteure wie Gewerkschaften oder Bürgerinitiativen (Migration Policy Group 2001, Implementing European Anti Discrimination Law, Brussels).

Nachdem die nationalen Anti-Diskriminierungsgesetze bis spätestens 2006 EU-weit ratifiziert worden waren (Deutschland und Griechenland waren die letzten Länder), wurde immer deutlicher, dass dies rechtliche wie auch ökonomische und gesellschaftliche Auswirkungen auf Unternehmen haben würde. Das korrespondierte mit einer erhöhten Wahrnehmung der fast EU-weiten Herausforderung der Demografie, also der Sorge, in Zukunft über nicht genügend qualifizierte Fachkräfte zu verfügen. Dies, zusammen mit Berichten über eine mögliche Klageflut und teure Prozesse in den USA rund um die Anti-Diskriminierungsgesetze, liess es geboten erscheinen, EU-weit Unternehmen für Diversity Management zu sensibilisieren und damit in die Zukunftsfähigkeit europäischer Unternehmen zu investieren.

Diversity Management in Europas Unternehmen

Die ersten Studien der EU hatten zum Ziel, den möglichen Nutzen von Diversity Management herauszuarbeiten und den Status quo von Diversity Management in europäischen Unternehmen zu analysieren. Eine erste Studie mit dem Titel «The Costs and Benefits of Diversity – A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises» (2003) ergab, dass eine unternehmensinterne Diversity-Politik die Reputation des Unternehmens und die Qualität des Humankapitals steigern sowie den Cashflow des Unternehmens verbessern (durch reduzierte Kosten, neue Markterschließungen, Verbesserung der Leistung in bestehenden Märkten usw.). Aufgrund einer ersten EU-weiten Unternehmensbefragung nannten die Unternehmen vier Hauptvorteile, die aus einer bewussten Diversity-Politik erwachsen:

1. die eigenen unternehmenskulturellen Werte werden gestärkt
2. die Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit wird gesteigert
3. es hilft, um junge Talente anzuziehen und zu halten
4. es steigert die Motivation und Effizienz der Mitarbeiter/-innen

Allerdings wurde auch deutlich, dass die Interviewten hier eher «aus dem Bauch» heraus sprachen, da sie keine Messkriterien zu einer tatsächlichen Kosten-/Nutzenbeurteilung zugrunde gelegt hatten.

An der Folgestudie aus dem Jahr 2005 (The Business Case for Diversity Good Practices in the Workplace European Commission) beteiligten sich 798 Unternehmen aus 25 EU-Ländern. Die Datenlage allein ist schon aufschlussreich, denn 49 % der teilnehmenden Unternehmen stammten aus vier Ländern (Deutschland, Niederlande, Dänemark und Polen). Aus den neuen Mitgliedsländern stammten 23 % der Antworten, aus den südeuropäischen Mitgliedsländern lediglich 7 %. Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen hatten 2005 überhaupt Diversity-Richtlinien eingeführt. Drei Haupttreiber scheinen die befragten Unternehmen zur Beschäftigung mit Diversity Management bewogen zu haben: Erstens ethische Gesichtspunkte, also eine wertebasierte Unternehmenskultur, die eine Gleichbehandlung und Fairness am Arbeitsplatz schlicht für geboten hält. Zweitens die rechtliche Lage, die alle Unternehmen in allen EU-Ländern aufgrund der nationalen Rechtssprechung mit Anti-Diskriminierungsgesetzen konfrontiert und sie eventuelle Klagen befürchten lässt. Drittens die ökonomische Nutzenperspektive, genannt

der «Business Case». Hier werden Nutzenargumente gesammelt wie: dem Fachkräftemangel begegnen, neue Kundensegmente ansprechen, Produktinnovation fördern, Talente rekrutieren und halten usw. In dieser Studie finden sich dann auch zahlreiche Beispiele von Diversity-Initiativen aus vielen Unternehmen der EU.

Eine 2006 von der EU organisierte Konferenz zu Diversity sprach explizit Klein- und mittelgroße Unternehmen an, die ihre Beispiele einbrachten – diese wirkten oft kreativer und näher an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als die Beispiele von Konzernen.

Das EU-Projekt Anti Discrimination and Diversity Management (DM)

Als eine sinnvolle Verknüpfung zwischen den zahlreichen Anti-Diskriminierungsprojekten der EU und der bisherigen Studienlastigkeit der Diversity-Management-Thematik setzte die Europäische Kommission das Projekt «Anti-Diskriminierungs- und Diversity Trainings VT 2006/2009» auf. Die Zielgruppe der Diversity-Management-Komponente waren Unternehmen in allen 27 Ländern der Europäischen Union und in der Türkei sowie Manager und Mitarbeiter/-innen von nationalen Arbeitgeber-Organisationen. In jedem EU-Land und der Türkei sollte ein je eintägiger Diversity Management Workshop stattfinden.

Die Internationale Gesellschaft für Diversity Management idm bekam den Auftrag und stellte eine Kerngruppe von erfahrenen Diversity-Beratern zusammen. Sie hatte die Aufgabe, für jedes EU-Land einen nationalen Diversity-Management-Trainer zu finden, der dann zusammen mit einem Mitglied der Kerngruppe, den nationalen Workshop moderieren würde. Alle nationalen Trainer/-innen hatten die Aufgabe, bis zum nationalen Workshop eine kleine Länderanalyse zur Durchdringung der nationalen Gesellschaft und ihrer Unternehmenslandschaft zu erstellen. Die nationalen Trainer/-innen kamen dann zu einem gemeinsamen «Train the Trainer Workshop Diversity Management» zusammen. Hier wurde ein eigens erstelltes Handbuch Diversity Management verteilt, das den Trainerinnen und Trainern eine einheitliche Wissensbasis und den späteren Teilnehmerinnen und Teilnehmern der nationalen Workshops alltagsrelevantes Basiswissen zum Umgang mit Diversity Management vermitteln sollte.

Die Suche nach nationalen Diversity-Trainern als Analysator für den europäischen Markt für Diversity Management

Zu Beginn des Projekts war es die herausfordernde Aufgabe, den europäischen Markt für Diversity-Management-Trainer/-innen zu sondieren, damit diese dann identifiziert, kontaktiert und auf ihre Eignung hin eingeschätzt werden konnten. Diese sehr aufwändige Suche ergab in sich schon wertvolle Hinweise auf den existierenden Markt für das Thema:

- In einigen «alten» Mitgliedsländern gibt es bereits einen Markt für diese Leistung. In Ländern wie Grossbritannien oder den Niederlanden ist der Markt schon gut entwickelt, in Ländern wie Frankreich, Deutschland und Österreich entwickelt er sich recht schnell. Das bedeutet nicht, dass Diversity Management einen grossen Anteil im Beratungsgeschäft haben wird, aber als Nischenprodukt findet es seinen Markt. Es gab also wenig Schwierigkeiten, Trainer/-innen zu finden.
 - In vielen anderen alten Mitgliedsländern wie Schweden, Dänemark und Belgien scheint es einen Trainer-/Beratermarkt für Diversity Management zu geben, der sich aber langsamer entwickelt. Hier musste intensiver gesucht werden.
 - In den alten Mitgliedsländern des südlichen Europas war die Situation ganz anders. Hier war es eine Herausforderung, überhaupt Trainer/-innen zu finden. Und wenn, dann waren dies solche, die schon bei anderen nationalen EU-geförderten Projekten zu Diversity Management mitgemacht hatten. Ein sich eigens entwickelnder Markt ist noch nicht erkennbar. Dementsprechend waren einige Trainer/-innen im Thema Diversity Management nicht erfahren.
 - In den «neuen» osteuropäischen Mitgliedsstaaten war es extrem schwierig, Trainer/-innen für Diversity Management zu finden. Hier ist der Markt für das Thema noch nicht offen. So wurde auf Trainer/-innen mit anderen Hintergründen zurückgegriffen.
-

Die Zusammenfassung der Länderanalysen zu Diversity Management in der EU

Wie sich schon bei der Trainerfrage abgezeichnet hatte, ist die Situation zum Thema Diversity Management in Unternehmen der EU und der Türkei so vielfältig wie die EU selbst. Welches sind nun die Themen und Hintergründe, die eine Rolle spielen? Die von den nationalen Trainern angefertigten Analysen ergaben einige interessante Muster:

- *Gender* scheint das einigende Themenmuster für nahezu alle Länder und Unternehmen in Europa und der Türkei zu sein. In allen Ländern haben viele Unternehmen und öffentliche Einrichtungen schon vor Jahren Abteilungen oder Beauftragte für die Gleichstellung von Frauen etabliert. Die Sensibilität für diesen Diversity-Aspekt ist hoch – ohne notwendigerweise die beabsichtigten Effekte erzeugt zu haben. Häufig wurden und werden die Abteilungen oder Personen in Diversity-Management-Stabsstellen, -Abteilungen oder -Beauftragte umgewandelt. Das Bewusstsein über die Notwendigkeit von mehr Frauen in Führungspositionen oder in technischen Berufen ist durchaus hoch. Die konsequenten Schritte dorthin stehen oft noch aus.
 - *Die Demografie* stellte sich ebenfalls als einigendes Themenmuster heraus, da tendenziell, bis auf wenige Ausnahmen wie Frankreich, in ganz Europa die Geburtenrate die Sterberate nicht ausgleicht und die Zuwanderung durch die Abschottung der EU nach aussen, ebenfalls abnimmt. Unternehmen sind sich europaweit in steigendem Mass über die Problematik bewusst. Sie versuchen, mittels verschiedener, auf ihr Unternehmen massgeschneiderter Massnahmen, mehr ältere Menschen im Unternehmen gut arbeitsfähig zu halten oder eben talentierte, aber immer knapper werdende junge Fachkräfte anzuwerben. Durch nationale Rentendebatten und Immigrationspolitik ist das Thema fast überall auf der Agenda (siehe E. Lüthi in diesem Heft).
 - *Körperliche und geistige Behinderung* scheint einen «klassischen» Diversity-Aspekt darzustellen. Europaweit gibt es in vielen Unternehmen hierzu Massnahmen, die gleichwohl nicht dazu führen, dass Menschen mit Behinderungen gleichgestellt wären.
 - *Ethnische Vielfalt / Migration und Immigration* stellten ein äusserst heterogenes Thema in verschiedenen europäischen Gesellschaften dar. Während manche Länder ihre eigene interne ethnische Differen-
-

zierung mit Konfliktstoff aufweisen, z. B. in Estland zwischen Esten und Russen, suchten andere Länder wie Irland oder das durch den Commonwealth offene Einwanderungsland Grossbritannien vor der Krise sehr bewusst nach Einwanderern. In wieder anderen Ländern sind einige ethnische Minderheiten fast komplett vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen und haben extrem beschränkte Karrieremöglichkeiten, so die Roma und Sinti in der Slowakei, in Tschechien oder in Rumänien. In etlichen alten Mitgliedsländern wurden die ehemaligen Immigranten langsam integriert (so die nord- und westafrikanischen Gemeinschaften in Frankreich und Spanien oder die türkische Gemeinschaft in Deutschland), ohne bis heute wirklich gleiche Zugangs- oder Aufstiegschancen in der Arbeitswelt zu haben. Lokale, stark wahrgenommene Phänomene wie die Immigration westafrikanischer Flüchtlinge über das Mittelmeer nach Italien oder Spanien lassen dort die Stimmung schwanken. Dabei hat das Immigrationsthema bzw. die ethnische Zugehörigkeit seit 2001 eine deutlich religiöse Prägung bekommen, sodass die Zugehörigkeit zum muslimischen Glauben sich im Sinn der Ausgrenzung noch negativer auswirkt.

- *Die sexuelle Orientierung* im Sinn der Homosexualität stellt den Aspekt von Diversity in Europa dar, der europaweit, entgegen der positiven medialen Darstellung in einigen alten Mitgliedsstaaten, der am stärksten tabuisierte Bereich zu sein scheint.

Dementsprechend ist die Wahrnehmung der Notwendigkeit für Diversity Management bei den Unternehmen in Europa entsprechend ihrer nationalen Situation und Prägung sehr unterschiedlich. Die Orientierung von Unternehmen an gesetzlichen Richtlinien zur Vermeidung von Diskriminierung dienen zunächst einfach der Erfüllung gesetzlicher Notwendigkeiten.

Die Vielfalt der EU-Länder ernst nehmen und doch ein gemeinsames Vorgehen finden

Die Herausforderung in diesem Projekt bestand darin, einerseits die an den nationalen Workshops teilnehmenden Unternehmen über die gesetzlichen Grundlagen zu informieren, und sie andererseits zu dem viel weiter gefassten Thema Diversity Management zu sensibilisieren bzw. zu interessieren. Dies sollte über den Brückenschlag eines sehr anschlussfähigen

higen Workshop-Designs geschehen, wo Information, Gruppenarbeiten, Erfahrungsberichte eines gelebten Diversity Management in Unternehmen, eigene Anliegen und Gelegenheit zum Netzwerken ihren Platz finden sollten. Natürlich sollten die jeweiligen nationalen Trainer/-innen hier den Brückenkopf bilden und auch lokale Beispiele einfließen lassen bzw. lokale Unternehmen finden, die über ihre Erfahrungen berichten.

Alle ausgewählten Trainer/-innen erhielten eine detaillierte Beschreibung eines Workshop-Design-Leitfadens. Folgende Design-Elemente waren sozusagen ein Muss:

- Eine Einführung in Diversity Management als Konzept
- Reale Erfahrungsberichte zu Diversity Management, möglichst aus lokal ansässigen Unternehmen
- Kleingruppenarbeit zur Bearbeitung von Fragen
- Eine offene Diskussion

Für die geplanten Grossgruppenworkshops von 40 bis 60 Personen, die in einer Sitzordnung von Kleingruppen à je etwa acht Teilnehmer/-innen um runde Tische im Raum platziert werden sollten, wurde das folgende Design als Orientierungshilfe zugrunde gelegt.

Zeit	Element	Intervention	Setting	Material
10.00	1. Start, Ziele und Ablauf			
10.15	2. Warming up	Paar-Interview: Wer bin ich? Mein Unternehmen ... Diversity Management ist für mich ... Warum bin ich heute gekommen? A präsentiert B, und vice versa, in der Kleingruppe	Paar Kleingruppe	Ansagen kopiert auf dem Tisch
10.45	3. Input zur Definition von Diversity Management	Vorbereiteter Input	Präsentation und Diskussion in Kleingruppen	Thomas/Ely Roosevelt Thomas
11.05	4. Ein Blick in Europas Zukunft: Trends und Herausforderungen	Erstellen einer kollektiven Mindmap, die ganze Gruppe steht im Halbkreis um die Moderation	Plenare Situation	Pinnwand

Zeit	Element	Intervention	Setting	Material
11.35	5. Übersetzung in die Situation des eigenen Landes und im eigenen Unternehmen	– Welche Trends werden in unserem Land wohl am bedeutsamsten werden? – Welches Thema wird heute bei uns am häufigsten diskutiert? – Was wird passieren, wenn wir als Unternehmen nichts tun?	Arbeit in Kleingruppen	Flipchart
12.45	6. Europäische und nationale Situation: Daten und Fakten	PowerPoint-Präsentation	Input	Beamer
13.00	Mittagessen	Buffet/Fingerfood		
14.00	Story Telling	Die Geschichte der Giraffe und des Elefanten	Moderation	
14.10	7. Good-Practice-Fall	Erfahrungsbericht aus einem lokalen Unternehmen: Was tun wir zum Thema Diversity Management, um auf unsere nationalen Trends zu antworten?	Input & Frage und Antworten	
14.50	8. Übersetzung in die eigene Unternehmenssituation	– Welche Relevanz haben die Daten und die Fallbeschreibung für unser Unternehmen? – Was bedeutet das für uns?	Arbeit in Kleingruppen Moderation holt Reaktionen ab	
15.30	9. Nächste Schritte	Präsentation: – das DM-Handbuch – das Trainernetzwerk – die Website – die Bildung eines lokalen Netzwerks Individuelle Arbeit: Was will ich als nächstes tun?	Input Einzelarbeit Plenum	Pinnwand
16.30	10. Evaluation des Workshops	Die Teilnehmer/-innen bilden ein Kontinuum im Raum von 1–100 – Hat es sich für mich gelohnt? – Was nehme ich mit? Austeilen eines Kurzfragebogens	Plenum	

Das Workshop-Design wurde in jedem Land letztendlich anders gestaltet. Der erste Workshop fand im November 2007 in Deutschland statt. Hier wurde das interaktive Grossgruppenmoderationselement «World Café» am Nachmittag sehr erfolgreich genutzt. Sofort nach dem Workshop erhielten alle nationalen Trainer/-innen den Erfahrungsbericht. So wurde in Belgien und einigen anderen Ländern dieses Element übernommen. Gerade in südeuropäischen und einigen osteuropäischen Ländern wurden Formen gewählt, die stark auf lange Präsentationen setzten und weniger Interaktion erlaubten. Dies hing stark von der Erfahrung der nationalen Trainer/-innen mit Grossgruppenmoderation ab sowie vom Stil der lokalen Präsentatoren. Als Muster kann man sagen: Je höher die Machtdistanz in einer nationalen Kultur, desto inputlastiger und präsentationsorientierter der Workshop und die Moderation.

Projektauswertung: Aufwand, Nutzen und Nachhaltigkeit

Unabhängig von der gewählten Workshop-Form waren die Teilnehmer/-innen insgesamt sehr zufrieden mit ihrer investierten Zeit, so zeigte die Gesamtauswertung der Workshop-Evaluationen. Im Durchschnitt waren während dieser je eintägigen Workshops etwa 30 bis 40 Teilnehmer/-innen anwesend, EU-weit insgesamt also etwa 1000 Teilnehmer/-innen. Je nach Land konnten Vertreter/-innen gewonnen werden von:

1. Unternehmen zwischen 30 und 50 %
2. Politisches System etwa 20 %
3. Berater/Trainer zwischen 40 und 50 %
4. Gewerkschaften etwa 10 %
5. Public Services etwa 20 %

Es nahmen sowohl multinationale Unternehmen teil, die bereits Erfahrungen mit Diversity Management hatten wie auch lokale Firmen, die noch wenig Zugang zum Thema hatten. Die Präsentationen kamen meist aus der ersten Unternehmensgruppe. Es wurden Vorträge auf hohem internationalen Niveau gehalten. Die hochkarätigen Beispiele über praktiziertes Diversity Management stammten aus den Lokalgesellschaften zum Beispiel folgender Unternehmen: L’Oreal, EDF, Swed Bank, IKEA, Swedish State Secretary of the Ministry of Enterprise, Volvo, UNIONEN, HSBC Bank Malta, Ford GmbH Deutschland, Allianz AG, IBM Ungarn,

Türkei und Spanien, Emirates Türkei, IKEA Türkei, Sanofi Aventis Türkei, Assurance le Foyer, Achmea Netherlands, DHL Portugal, GRACE, Pitney Bowes, Janssen Pharmaceutical, Air Products, HP Benelux, Fazer Amica (restaurant chain), City of Espoo, HOK Elanto, Europcar, Fondation ONCE, Dansk Cleaning Service, Nykredit und viele andere.

Folgende Punkte bildeten einen roten Faden durch die Präsentationen:

- Für Diversity Management braucht es einen langen Atem.
- Die Überzeugung und Unterstützung des Top-Managements ist zentral, es hat sozusagen die Aufgabe des zentralen Botschafters für Diversity Management.
- Führungskräfteentwicklung muss mit einem Diversity-Management-Schwerpunkt an den Start, um ein gemeinsames Relevanzsystem bei den Führungskräften einzuführen.
- Jedes Unternehmen muss seiner eigenen Diversity-Management-Initiative einen klaren und starken Businessbezug geben («Dadurch verdienen wir mehr, weil ... / verlieren wir weniger, weil ...»).
- Diversity Management sollte strukturell an das Top-Management angebunden sein, um permanente Top-Management-Aufmerksamkeit zu garantieren.
- Diversity-Aktionen sollten über das ganze Jahr verteilt kontinuierlich laufen und hier einer klaren Diversity-Strategie folgen.
- Häufig genannte Aktivitäten/Interventionen waren: Diversity-Audits, Diversity-orientierte HR-Prozesse, Diversity-Sensibilisierungstrainings, Diversity-Impact-Analysen, Training of Trainers in Diversity Management, Führungskräfteentwicklungen, Mentoring, Einführung einer Balanced Score Card Diversity, die Vergabe von Business Diversity Awards.

Manchmal war es fast zu viel an Wissen, das in diesen Referaten vorausgesetzt wurde. Lokale Unternehmen, z. B. in Bulgarien oder Litauen waren überfordert. Mehr Lokalfälle wären in manchen Ländern angebracht gewesen. Die Inhalte des Workshops lösten Begeisterung aus und zumeist auch die Art, mindestens interaktive Einsprengsel zu haben. Manche Enttäuschung gab es da, wo der Fokus fast auf einer Weiterführung von reinen Anti-Diskriminierungsideen lag (gerade in Osteuropa häufiger). Im Süden Europas kamen öfters Beiträge von Juristen, dies war auch den Erfahrungen aus vorher organisierten Anti-Diskriminierungs-Workshops

der EU geschuldet. Leider waren zu wenig authentische Berichte über Schwierigkeiten und Lösungsprozesse verfügbar.

Eine klare Ratlosigkeit ergab sich manches Mal bei der Frage, was nun in der nationalen Lage und dem eigenen Unternehmen weiter geschehen sollte oder könnte. Hier waren die teilnehmenden Unternehmensvertreter/-innen häufig überfordert.

Lernen für zukünftige Projekte aus Beratersicht

Es zeigte sich eine deutliche Begrenztheit des EU-Projekts aus einer Prozesssicht:

- Der Stein kam eben erst ins Rollen, zu schnell wurde in der Konzeption und Finanzierung auf die nationale Selbstorganisation gesetzt.
 - Der neu aufgebaute Trainerpool Diversity Management hätte noch mehrerer Treffen und Trainings bedurft, dann wäre hier ein enormes Potenzial zu heben gewesen. Eine regelrechte Diversity-Management-Ausbildung von etwa fünf Tagen, die besonders auch Grossgruppenmoderationsverfahren hätte beinhalten müssen, wäre angemessen gewesen.
 - Daraus wäre eine Community von Trainerinnen und Trainern zu schaffen, die sich austauschen und kollegial lernen (treffen, Austausch, gemeinsam arbeiten).
 - Das Projekt länger ziehen, mit weniger Ländern pro Jahr starten, prozesshaft von gemachten Erfahrungen lernen und diese weitergeben, hätte manchen Workshops gutgetan.
 - Eine Webseite begleitend zum Thema professionell managen, dafür ein Budget einstellen.
 - Mehr Zeit einplanen, um hervorragende lokale Organisatoren zu identifizieren, die das Thema mit Trainern weitertreiben (Unternehmen oder Beratungsfirmen), diese mit in die Community nehmen.
 - Einen eigenen Workshop für Arbeitgeberverbände organisieren, damit diese mehr Unterstützung für lokale Organisatoren bieten.
 - Mindestens drei Workshops pro Land in etwa 6 Monaten Abstand organisieren und von den gleichen Trainerinnen und Trainern begleiten lassen. Darin immer wieder die Erfahrungen austauschen, neue Inputs eingeben, Initiativen wachsen lassen.
-

Wiewohl solche europaweiten Projekte immer ihre Begrenzungen haben, so zeigen sie doch, dass das Thema Diversity Management zunehmende Bedeutung erhält – auf einem so vielfältigen Kontinent wie Europa kein Wunder. Es zeigt auch, dass es sich um Steuerungsmechanismen und politische Themensetzung auf europäischer Ebene handelt und diese Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft in Europa haben. Es wäre wünschenswert, wenn sich in der Planung mehr Elemente der Prozesssicht wiederfänden.

Die Autorin

Dr. Marion Keil war in ihrer Funktion als Vize-Präsidentin der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management idm (www.idm-diversity.org) Koordinatorin des Teilprojekts «Diversity Management» des EU-Projekts VT 2006/2009 «Anti-Diskriminierungs- und Diversity Trainings». Weitere Angaben zur Autorin: siehe Seite 48.

Literatur

- European Commission, Employment and Social Affairs 2003 «The costs and benefits of diversity», Brussels.
- Europäische Union, Generaldirektion, Beschäftigung und Chancengleichheit, Referat G4, Mai 2008, Gleichberechtigung und Anti-Diskriminierung in der EU vermitteln, Brüssel.
- Europäische Union, Generaldirektion, Beschäftigung und Chancengleichheit, Referat G4, April 2009, Antidiskriminierungsmaßnahmen der EU, Tätigkeitsbericht 2007–2008, Brüssel.
- Human European Consutancy/Migration Policy Group, November 2005, Final Report Capacity Building civil society dealing with anti discrimination – mapping capacity of civil society dealing with anti discrimination in new member states countries in Romania, Bulgaria, Turkey. VT 2004/45.
- Human European Consutancy/international society for diversity management/Migration Policy Group, July 2008, Final Report Anti Discrimination and Diversity Training. VT 2006/009.
- Keil, M. et. al.: Trainings Handbuch Diversity Management. Europäische Kommission, Generaldirektion für Beschäftigungspolitik, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Brüssel, September 2007. (Download: www.synetz-international.com)
- Migration Policy Group. 2001 Implementing European Anti Discrimination Law, Brussels.
- The Business Case for Diversity: Good practices in the workplace. European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D3. September, 2005.
- Webseite:
http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination?langid=en
-