

DIVERSITY NEWSLETTER 78 **EDITORIAL**

von Michael Stuber



WAS MICH FÜR DIVERSITY MOTIVIERT

Was treibt mich nach mehr als 16 Jahren Diversity immer noch für das Thema an? Das fragte mich jüngst ein Journalist, und ich denke, die Frage müssen sich ExpertInnen in diesem Bereich ab und an stellen. Mich erstaunte etwas, dass ich nicht allzu lange überlegen musste: Denn die Aha-Effekte, die ich in meiner Arbeit mit Führungskräften auslöse sind sicherlich der entscheidende Antrieb. Drei aktuelle Beispiele – alle aus Projektarbeit mit DAX Vorständen und Bereichsvorständen – mögen das illustrieren:

In einer Diskussion zur strategischen Ausrichtung von Diversity berichtete ein CEO stolz von den erfolgreichen Bemühungen des Unternehmens, kulturelle Vielfalt durch internationale Mobilität zu fördern und zu nutzen. Da er hier kaum Handlungsbedarf sah, fragte ich nach, ob die ethnische Vielfalt innerhalb der jeweiligen Länder denn ähnlich wertgeschätzt und genutzt würde. Nordafrikaner in Frankreich, Indonesier in Holland, Türken in Deutschland, Kurden in der Türkei ... Der offensichtlich große Unterschied machte klar, welche Potenziale es noch zu heben gibt.

Ähnlich bei einer Besprechung mit den Konzernleitern Führungskräfteentwicklung und Personal eines anderen Konzerns. Nach Fokusgruppeninterviews mit Frauen und Männern ging es um elternzeitbedingte Abwesenheit von z. B. 3, 6, 9 oder mehr Monaten. Meine Frage, ob es als problematisch angesehen wird, wenn ein Kollege für 9 Monate in eine Auslandsgesellschaft oder für 18 Monate an eine Business School ginge, zeigte die themenbedingte Schiefelage, die sachlich nicht begründet ist.

Schließlich nahm der Konzernpersonalleiter an dem Pilottraining für ein großes Führungskräfteentwicklungsprogramm teil. Unser systematischer Vergleich der unterschiedlichen Effekte, die ‚männliche‘ und ‚weibliche‘ Werte bei Bewertungen in vielen gängigen Personalprozessen erzeugen, machte ihm mit einem Schlag die Tragweite des Themas und die Notwendigkeit intensiver und nachhaltiger Anstrengungen klar.

Bei hochrangigen Entscheidern echtes Umdenken durch unsere Arbeit zu initiieren, stellt für mich auch nach vielen Jahren einen echten Antrieb dar – nicht nur für mein Engagement in den jeweiligen Projekten, sondern auch für die ständige Weiterentwicklung unserer Expertise. Denn ich weiß, dass wir mit innovativen Inhalten und Methoden echte Beiträge zu Fortschritt und Erfolg bei unseren Kunden leisten. Unsere Newsletter, unsere Studien und Websites, und natürlich unsere Research-, Kommunikations- und Beratungsleistungen spiegeln genau dies wider. Ich freue mich, wenn Sie – unsere Leserinnen und Leser – daran weiteres, aktives Interesse zeigen, uns empfehlen und unsere Angebote in Anspruch nehmen.

Der Jahresbeginn ist eine gute Gelegenheit – rückblickend und vorausschauend – hierfür zu danken.

Ihr
Michael Stuber

DIVERSITY NEWSLETTER 78

Winter 2014

Inhalt

DIVERSITY DIMENSIONEN	STRATEGIEN & INSTRUMENTE
<ul style="list-style-type: none"> ■ 13 %: Mehr Väter im öffentlichen Dienst in Elternzeit – aber immer kürzer ■ Zu wenig Inklusion behinderter Jugendlicher in der Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umfrage: Managern fehlt eine klare Orientierung bei der Umsetzung von Diversity ■ Mach Mint: Von Männer- und Mädchenberufen zu Menschenberufen
BUSINESS CASE	CORPORATE PRACTICES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Work-Life-Balance weiterhin Top-Kriterium bei AbsolventInnen und bei Young Professionals ■ Nachgerechnet in Euro & Cent: Migranten auch an Hochschulen ein Gewinn für Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstandsfrauen 2013: Schwacher DAX und schwache Ursachenforschung ■ Ganzheitlich gelungen: Diversity Management an der Medizinischen Universität Wien
MEDIEN & DIVERSITY	POLITIKECKE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bildungserfolge von MigrantInnen: Medienpreis zeichnet sensible Berichterstattung aus ■ Tandemploy: Neue Plattform für Jobsharing-Angebote und –Nachfragen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mehr Schutz und Teilhabe für Menschen mit Behinderung gefordert ■ Österreich: Opposition fordert Frauenministerium
DIVERSES	IMPRESSUM
<ul style="list-style-type: none"> ■ Silver Surfers: Initiative steigert Seniorennutzung des Internet ■ Umfrage: Antisemitismus in der Öffentlichkeit und am Arbeitsplatz schürt Ängste in Europa 	

DIVERSITY DIMENSIONEN

13 %: Mehr Väter im öffentlichen Dienst in Elternzeit – aber immer kürzer

Vor zwei Jahren führte Österreich die Väterfrühkarenz als neue Form der Familienförderung im Öffentlichen Dienst ein. Die erste Bilanz der Maßnahme, die auch unter dem Namen Papa-Monat firmiert, fällt positiv aus. Genau 718 Männer haben die Auszeit seit der Einführung vor zwei Jahren in Anspruch genommen. Die absolute Zahl sagt weniger als der Anteil der Männer, dem diese entspricht: 13 Prozent derer, die seit dem Start der Karenz Vater wurden, nutzen den Papa-Monat.

Auch bei Work-Life-Balance und Geschlechterrollenmodernisierung soll es nicht um die nackten Zahlen gehen, sondern vor allem um die Vorbildfunktion. Dass gerade in Österreich, wo Diversity eher langsam in Fahrt kommt, die staatlichen Behörden bei der Einführung von mehr Flexibilität für junge Familien voranpreschen, ist wichtig. Wenn etwa im Innenministerium gut 250 Väter die Regelung in Anspruch nahmen, im Bundeskanzleramt acht und im Rechnungshof neun, so erzeugt dies insgesamt eine Wirkung – in den Organisationen und sogar in den Medien – und kann die notwendigen weiteren Veränderungen verstetigen.

Dennoch: Der Papa-Monat ist sicher nicht der Weisheit letzter Schluss. Denn zum einen verzichten die Väter auf ihre Bezahlung, wenn sie den Monat in Anspruch nehmen. Zum anderen klärt die Dienststelle, ob dringliche Verpflichtungen die Auszeit verhindern – der gefährliche Ermessensspielraum greift hier ein. Und zuletzt muss ein gemeinsamer Haushalt von Mutter und Vater vorliegen, was den gesellschaftlichen Realitäten immer weniger häufig entspricht; Stichwort Patchwork oder ‚Living together apart‘. Kein Wunder, dass sich die Privatwirtschaft bei der Übernahme des Konzeptes zurückhält. Während einige Banken und die Sparkassen ebenfalls die Väterfrühkarenz anbieten, zeigt sich etwa die Industriellenvereinigung skeptisch während andere Stimmen gesprächsbereit sind.

Die eigentliche Krux steht ohnehin bevor: viele Väter wünschen sich, länger bei ihren Kindern bleiben zu können. Ein Blick nach Deutschland bestätigt diese Annahme für die Mehrheit allerdings nicht: dort erfreut sich die Elternzeit zwar wachsender Beliebtheit auch bei Männern. Nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes für 2012 nahmen 180.000 Väter von Neugeborenen Elternzeit in Anspruch, dies entspricht fast einem Drittel aller frischgebackenen Väter! Die Statistik belegt aber auch, dass die Dauer der Elternzeit über die letzten Jahre abgenommen hat. Drei Viertel der Väter gehen bereits nach zwei Monaten wieder an die Arbeit. Die Mütter gehen zu 95% in Elternzeit und nutzen diese durchschnittlich ein Jahr lang. Für Arbeitgeber ist Elternzeit ein perfektes Instrument, Flexibilität, Bindung, Motivation und Produktivität, u. a. durch Stressreduktion, zu erhöhen.

Zu wenig Inklusion behinderter Jugendlicher in der Ausbildung

Noch im letzten Newsletter konnten wir gelungene Beispiele von Unternehmen aller Größen präsentieren, die für ihr Engagement bei der Integration von MitarbeiterInnen mit einer Behinderung ausgezeichnet wurden. Leider ist diese Praxis keineswegs verbreitet. In einer 20-seitigen Broschüre zeigt der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) die mangelhafte Integration behinderter Jugendlicher in den Arbeitsmarkt auf. Die Gruppe der jugendlichen Behinderten belief sich laut amtlicher Statistik im Jahr 2009 auf gut 200.000 Betroffene zwischen 15 und 25 Jahren. Von diesen sind fast 13% erwerbslos.

Schon die Schulausbildung könnte für behinderte Kinder deutlich besser verlaufen. Die Statistik zeigt, dass die Zahl der geistigen und psychischen Behinderungen im Laufe der letzten Jahre abgenommen hat. Die Mehrheit der Behinderungen lässt sich auf Lernbehinderungen zurückführen, fast 483.000 Jugendliche müssen sonderpädagogisch gefördert werden. Im Jahr 2009 verließen gut 40% der behinderten SchülerInnen die Schule ohne Schulabschluss, ein weiteres Drittel erreichte einen Hauptschulabschluss. Ein Abitur hingegen konnten weniger als 10% der behinderten SchülerInnen vorweisen. Dem DGB zufolge ist ein Schulabschluss gleichwohl nicht ausreichend, um eine adäquate Berufsausbildung zu garantieren: In der Gruppe der 30 bis 64-jährigen mit Behinderung verfügen 67% mit Abitur oder Fachhochschulreife über einen angemessenen Job, bei den Nicht-Behinderten sind es 74%. Auch mit einem Haupt- oder Realschulabschluss finden behinderte Menschen seltener einen passenden Job als ihre nicht-behinderten Mitbewerber.

Immerhin haben behinderte Jugendliche, anders als ihre nicht-behinderten Altersgenossen, ein Recht auf eine Erstausbildung und werden auch aus der Arbeitslosenversicherung finanziell gefördert. Das große Problem ist demnach weder die rechtliche Situation noch die Bildung der BewerberInnen mit Behinderung, sondern die Haltung der Unternehmen. Die große Mehrheit der Azubis mit Behinderung muss außerbetrieblich ausgebildet werden. Unter den derzeit 1,5 Millionen Auszubildenden in den Betrieben gibt es nur 6.100 Schwerbehinderte (0,4%), während der entsprechende Anteil in der Altersgruppe bei 1,7% liegt. Außerbetrieblich werden hingegen 40.000 schwerbehinderte Jugendliche ausgebildet; Diesen mangelt es dann an betrieblicher Praxis. Mehr echte Inklusion ist hier die offensichtliche Notwendigkeit.

Noch besser wäre es, wenn Unternehmen auch ohne drohende Ausgleichsabgabe die Potenziale von Beschäftigten mit einer Behinderung sähen. Denn jede Einschränkung führt zu einer kompensierenden Stärke, die genutzt werden kann. Wie meist bei Diversity zu allererst eine Frage der Aufgeschlossenheit.

STRATEGIEN & INSTRUMENTE

Umfrage: Managern fehlt eine klare Orientierung bei der Umsetzung von Diversity

Obwohl das Thema Gender-Diversity ganz oben auf der Agenda der Politik und gesellschaftlichen Diskussion steht, haben lediglich 40% der Unternehmen die berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern als strategisches Ziel definiert. Dies geht aus einer Umfrage des Führungskräfteverband ULA und der Bertelsmann Stiftung unter 1.250 Führungskräften der mittleren Ebene hervor. Eine Mehrheit der befragten Manager sieht das Fehlen eines Statements für die Chancengleichheit als Fehler an. Gut zwei Drittel der Befragten sieht Chancengleichheit als Teil der persönlichen Führungsverantwortung und eine Mehrheit, 60% der Befragten, gibt sogar an, klare Vorstellungen von notwendigen Maßnahmen für die Erfüllung dieser Aufgabe zu haben.

Es lässt nicht neu, dass die strategischen Ziele der Unternehmen im Thema Diversity nicht mit dem Bewusstsein und Handeln der Führungskräfte übereinstimmt. Mehrere Studien zeigten bereits eine Diskrepanz von Business Case und Umsetzung bei D&I. „Die strategische Positionierung fällt häufig leicht und schlüssige Konzepte mit Storylines finden Zustimmung im Management“, berichtet Diversity-Experte Michael Stuber aus der Praxis, „In der Umsetzung lassen sich zu viele Führungskräfte von ihren persönlichen Überzeugungen leiten“. Bei Diversity sei es jedoch besonders wichtig, eine klare Firmenposition zu vertreten und diese sauber von ganz beginnend oben vorzuleben, weiß der erfahrene Consultant. Sinnstiftende Storyline und stimmiges Vorbildverhalten sind seine Zutaten für eine effektive Orientierung. Programme und Prozesse dienen dann zur technischen Unterstützung der Umsetzung.

Dass dies gerade in Großunternehmen schwierig ist, zeigt eine weitere Auswertung. Die sogenannten Syndrome der Hierarchie wirken sich gerade auf Gender Diversity deutlich aus. Denn die komplexen Strukturen von Konzernen kommen männlichem Machtstreben und Netzwerkverhalten entgegen. Und so haben kleinere und mittlere Unternehmen seit vielen Jahren mehr weibliche Führungskräfte als Konzerne. Das repräsentative Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt anhand von rund 16.000 Betrieben in Deutschland, dass im Jahr 2012 in Kleinstbetrieben (weniger als 10 MitarbeiterInnen) 28% der Führungskräfte weiblich sind, in mittleren Betrieben (weniger als 50 MitarbeiterInnen) ein Viertel, und in ‚Großbetrieben‘ (mehr als 500 MitarbeiterInnen) 19%. Die Stichprobe zeigt aber auch, dass größere Unternehmen aufholen und der Frauenanteil dort seit 2008 um 10 Prozentpunkte gewachsen ist.

Mach Mint: Von Männer- und Mädchendomänen zu Menschenberufen

Im Jahr 2008 beschloss das Bundesministerium für Bildung und Forschung einen nationalen Pakt zur Steigerung des Frauenanteils in technischen Berufen, insbesondere um gegen den aufziehenden Fachkräftemangel anzukämpfen. Mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft wurde die Initiative „Komm mach MINT“ ins Leben gerufen. Gut fünf Jahre später zeigen sich positive Effekte dieser Bemühungen, denn langsam aber stetig steigen die weiblichen Studierenden- und Absolventenzahlen der MINT-Studienfächer an und weichen damit das Bild der Naturwissenschaften als Männerdomäne immer weiter auf: Jede vierte Studienanfängerin entschied sich im Jahr 2012 für ein technisch-naturwissenschaftliches Studium der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft oder Technik. Gleichzeitig beschleunigt sich der Anstieg der Studentinnenzahlen und belegt den Erfolg der langfristig angelegten und nachhaltig ausgeführten Initiative.

Aktuelle Daten des Statistischen Bundesamtes und Berechnungen der Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen zeigen die positive Entwicklung in mehreren relevanten Studiengängen. So stieg der Anteil der Studienanfängerinnen in den Ingenieurwissenschaften auf 23%, in den Naturwissenschaften und in Informatik stiegen die Anfängerzahlen von 2008 bis 2012 um fast 22.000 auf 58.000. Auch in anderen Fächern, die traditionell einen besonders geringen Frauenanteil aufweisen, konnten neue Höchstwerte erreicht werden. In der Elektrotechnik verdoppelte sich die Zahl der Studienanfängerinnen seit 2008 und lag 2012 bei einem Anteil von 12,3%. Natürlich ist es wesentlich, dass auch die Absolventinnenzahlen wachsen: in den Ingenieurwissenschaften konnte 2012 im Vergleich zum Vorjahr ein Zuwachs von 12% verzeichnet werden, in den Naturwissenschaften stiegen die Absolventinnenzahlen auf 28.500 (+ 4,7%).

Und wie sieht die Initiative in der Praxis aus? Gute Beispiele für die Motivation weiblicher Nachwuchskräfte finden sich etwa in Niedersachsen und Bayern. Das Niedersachsen-Technikum ermöglicht jungen Frauen nach dem (Fach-) Abitur die Absolvierung von Praktika im technischen Bereich. 92 % der bisherigen Absolventinnen des Technikums entschieden sich anschließend für ein Studium oder eine Berufsausbildung im MINT-Bereich. Das Niedersächsische Wirtschaftsministerium unterstützt die Initiative, an der sich jedes Jahr mittlerweile 12 Hochschulen und 69 Unternehmen beteiligen. Das Bayerische Wissenschaftsministerium unterstützt Hochschulen zur Förderung von Frauen im MINT-Bereich. Bereits elf bayerische Hochschulen haben sich erfolgreich um Mittel zur Förderung von Frauen im MINT-Bereich beworben, um den Anteil der Frauen unter den Studierenden in den MINT-Fächern zu erhöhen. Den Studentinnen können vielfältige Berufsperspektiven in Aussicht gestellt werden, da teils enge Kooperationen zur Privatwirtschaft bestehen.

BUSINESS CASE

Work-Life-Balance weiterhin Top-Kriterium bei AbsolventInnen und jetzt auch bei Young Professionals

Die Schweizer sind zufriedene Arbeitnehmer und präferieren Unternehmen mit einem von Diversity geprägten Arbeitsumfeld. Dies hat das Beratungsunternehmen Universum in seiner Swiss Professional Karrierestudie herausgefunden, für die 2.133 Berufstätige diverser Fachrichtungen befragt wurden. Die gute Nachricht für Schweizer Unternehmen: Ihre MitarbeiterInnen sind in der Mehrheit zufrieden mit ihrem Job, die Mitarbeiterzufriedenheit ist während der letzten Jahre angestiegen. Die Kehrseite der Medaille ist die hohe Wechselbereitschaft einiger Befragter. Gut ein Viertel der Wirtschaftswissenschaftler gibt an, im nächsten Jahr das Unternehmen wechseln zu wollen, bei den Naturwissenschaftlern sind es sogar 30%. Als ein echtes Verkaufsargument für Unternehmen entpuppt sich eine gute Work-Life-Balance. Über zwei Drittel der Befragten definieren diese als Karriereziel.

Die Leistungsgesellschaft, in der harte Fakten wie Gehalt und Position auf der Karriereleiter zählen, ist ein Auslaufmodell: Das Karriereziel ‚Führungsaufgabe‘ liegt mit weniger als 30% Zustimmung weit abgeschlagen hinter dem Spitzenreiter Work-Life-Balance und anderen Kriterien. Es ist z. B. weniger wichtig als intellektuelle Herausforderungen oder ein sicherer Job. Dies zeigt unter anderem, dass die vielzitierte Generation Y langsam in den Arbeitsmarkt nachrückt, denn in dieser Altersgruppe zählt die Ausgewogenheit von Arbeit und Privatleben besonders viel. Allerdings wäre es falsch zu glauben, für Über-30-jährige gelte dies nicht.

Worin besteht für die Befragten eine gelungene Work-Life-Balance? Für Studierende ist ein gutes Arbeitsklima besonders wichtig. Die bereits Beschäftigten fassen ihre Vorstellungen konkreter und nennen flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsbedingungen, etwa durch Home Office, Teilzeit und ausreichende Erholungsphasen. Insgesamt wünschen sich viele der Befragten, dass sie Familie und Karriere möglichst problemlos in Einklang bringen können. Die Karrierestudie zeigt zudem, dass auch ältere Befragte aus der Generation X mittlerweile stärker auf eine angenehme Arbeitskultur achten und von einer guten Verzahnung von Privat- und Berufsleben profitieren wollen. Die Studie spricht von einer allgemeinen Individualisierung der Karrierevorstellungen, die zu gesünderen und stressresistenteren Beschäftigten für die Unternehmen führen dürften.

Die Swiss Professional Karrierestudie benennt auch die attraktivsten Arbeitgeber aus Sicht der Befragten. Auffällig ist hierbei die große Beliebtheit der Unternehmen, die sich durch innovative und nachhaltige Diversity-Programme auszeichnen. Bei den befragten Wirtschaftswissenschaftlern liegen Nestlé und Google ganz vorne, bei den Ingenieurswissenschaftler ABB und SBB. Novartis und Roche sind die zwei attraktivsten Unternehmen für Naturwissenschaftler. Das Engagement dieser Unternehmen für Diversity und Inclusion wirkt sich auch positiv auf ihre Employer Brands aus.

Nachgerechnet in Euro & Cent: Migranten auch an Hochschulen ein Gewinn für Deutschland

Nicht nur die Chefs von DGB und BDA sagten deutlich, dass Migration in vielerlei Hinsicht gut ist für ein Land. Die Vorteile werden auch durch Studien und Statistiken immer wieder belegt. Auch deutsche Hochschulen profitieren von Migranten bzw. konkret von ausländischen Studierenden. Dies belegt eine vergleichende Studie, die mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) von der Prognos AG im Auftrag des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) erstellt wurde. Neben Deutschland wurde auch die Situation in den Niederlanden, Österreich, Polen, der Schweiz und Spanien betrachtet.

Deutschland liegt beim volkswirtschaftlichen Profit von ausländischen Studierenden ganz vorne. 1,531 Milliarden Euro an Konsumausgaben gehen allein im Jahr 2011 auf das Konto der 160.702 Studierenden aus dem Ausland. Dies führte neben Steuereinnahmen in Höhe von 400 Millionen Euro auch zu einem Beschäftigungseffekt, der 22.000 Arbeitsplätzen entspricht. Auch über das Studium hinaus stellt die Studie positive Ergebnisse für die deutsche Wirtschaft fest. Anfallende Kosten der öffentlichen Hand für die Bereitstellung von Studienplätzen und Stipendien amortisieren sich bereits, wenn 30% der ausländischen Absolventen nach dem Studium für fünf Jahre in Deutschland arbeitet. Detaillierte Zahlen, ob dieser Schwellenwert bereits erreicht oder gar überschritten ist, gibt es aktuell nicht, aber einen Indikator: Für 61% ist Deutschland die erste Wahl für ihr Auslandsstudium und für immerhin 75% verlief die Anerkennung ihrer Bildungsabschlüsse unkompliziert. Erstmals war auch eine deutliche Mehrheit zufrieden mit zur Verfügung gestellten Hilfen beim Umgang mit den Behörden.

Neben den harten Zahlen untersuchte die DAAD-Studie andere wichtige Faktoren wie den Austausch von Wissen, Erkenntnissen und Ideen. Das BMBF möchte die Zahl der Ausländer an deutschen Hochschulen durch weitere Investitionen noch steigern. Auch Margret Wintermantel, die Präsidentin des DAAD, sieht – sicherlich auch positionsbedingt – vielfältige Vorteile und betont die Bedeutung der dauerhaften kulturellen Brücken, die durch Studien- und Arbeitszeit im jeweiligen Ausland entstehen. Um diese Positiveffekte tatsächlich gewährleisten zu können, muss wieder einmal ein Konzept herangezogen werden, das viel diskutiert aber wenig gestaltet wird: eine deutsche Willkommenskultur und echte Aufgeschlossenheit für Andere. Aber der Begriff der ‚Willkommenskultur‘ mutet – verglichen mit seinem eigentlichen Ziel – recht hölzern an. Eine Mischung aus Restdistanz und ungelinker Gestaltungsnotwendigkeit führen uns die tief verwurzelten Barrieren der deutschen Kultur vor Augen.

CORPORATE PRACTICES

Vorstandsfrauen 2013: Schwacher DAX und schwache Ursachenforschung

Der Frauenanteil unter den 191 Vorständen der DAX-30-Unternehmen ist innerhalb des letzten Jahres von 7,8% im Jahr 2012 auf jetzt 6,3% gesunken. Nach dem Ausscheiden von 4 Damen und der Bestellung eines weiblichen Vorstandes zählen wir nunmehr 12 Frauen in den wichtigsten deutschen Konzernorganen. Diese Ergebnisse zeigt eine Sonderauswertung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), die aus Anlass einer neuerlichen Veranstaltung erstellt wurde. Unter dem Titel „Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog“, bekannten sich verschiedene Personalvorstände einmal mehr dazu, mehr Frauen in Führungspositionen bringen zu wollen.

Im Gegensatz zu Bekenntnissen der Personalvorstände der Deutschen Telekom, Daimler, ThyssenKrupp und Allianz moniert der Juristinnenbund die weiterhin zu geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen, die sich auch durch die Selbstverpflichtungen der letzten Jahre bei den allermeisten börsennotierten Unternehmen nicht gesteigert hat. Der Juristinnenbund hat seit 2009 nach eigenen Angaben über 300 Hauptversammlungen besucht und die dort anwesenden Führungskräfte befragt. Die Ergebnisse des Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ wurden kürzlich vorgestellt. Der djb kalkuliert im Zeitraum von 2009 bis 2013 einen durchschnittlichen Anstieg von weiblichen Führungskräftezahlen um weniger als 1% bei den DAX-30-Unternehmen. Ebenso flach wie dieser Zahlenverlauf ist die Ursachenanalyse des djb: Die Probleme begannen schon auf den unteren Ebenen, Frauen steckten dort „wie in einer Lehmschicht fest“. Das Fehlen umfassender Analysen und das entsprechende Fehlen ganzheitlicher Change-Programme stellt eine unangenehme und daher meist verschwiegene Erklärung für den marginalen Fortschritt im Thema Gender Diversity dar.

Für die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen weist der Koalitionsvertrag von Union und SPD eine verbindliche Frauenquote von 30% aus. Dieses Ziel dürfte für die Unternehmen vergleichsweise leicht erreichbar sein. In den DAX-30-Kontrollorganen war der Frauenanteil im letzten Jahr um 2,5 Prozentpunkte auf 21,9% gestiegen – laut DIW sei dies auf die insgesamt sinkende Zahl der Aufsichtsratsmitglieder von knapp 400 auf jetzt nur noch 322 zurückzuführen. Wichtiger dürfte die schon länger bestehende gesetzliche Verpflichtung für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf der Arbeitnehmerseite sein. Aber auch die Kapitaleseite der Aufsichtsräte stellt mittlerweile 43% der Aufsichtsrätinnen. Ob sich von den Aufsichtsräten direkte Impulse auf die Führungsebenen der Unternehmen ableiten darf angesichts entsprechender Erfahrungen anderer Länder bezweifelt werden.

Ganzheitlich gelungen: Diversity Management an der Medizinischen Universität Wien

Als erste Bildungsorganisation erhielt die Medizinische Universität Wien (MedUni) im Herbst 2013 den Meritus-Award, eine Auszeichnung für Organisationen, die sich im Rahmen ihres Diversity Managements erfolgreich mit der Dimension sexuelle Orientierung auseinandersetzen. Im selben Jahr zeichnete auch das Österreichische Bundeskanzleramt die MedUni mit dem Verwaltungspreis 2013 aus und lobte die überaus gelungene Einführung des Diversity-Managements an der Universität. Es lohnt sich also ein Blick auf die Strategien der preisgekrönten Hochschule.

Etwa 5.500 MitarbeiterInnen sind an der MedUni beschäftigt, darunter ÄrztInnen, ForscherInnen und WissenschaftlerInnen. Aber nicht nur die Arbeit mit der Vielfalt im Personal ist für die MedUni zentral, auch in der Patientenbetreuung und bei den 7.500 Studierenden zeigt sich eine große Heterogenität, die Sensibilität erfordert und vielerlei Potenziale bietet, die genutzt werden wollen. Daher beschloss die Vizerektorin für Lehre, Gender und Diversity der Medizinischen Universität Wien, Karin Gutiérrez-Lobos, bereits vor gut vier Jahren das Thema Diversity Management an der Hochschule einzuführen und strukturell zu verankern. Bewusst wurde ein ganzheitliches Diversity-Programm zu den Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung und ethnische Zugehörigkeit ins Auge gefasst.

Für die Diversity-Arbeit an der MedUni Wien wurde eine Steuergruppe eingerichtet, die verschiedene Stakeholder einbezog. So konnten beispielsweise VertreterInnen des Betriebsrates, des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen, des Behindertenbeirats, der Stabstelle Gender Mainstreaming, der Curriculumdirektion und der Stabstelle Personalentwicklung mitwirken. Auch alle interessierten MitarbeiterInnen wurden zur Teilnahme eingeladen. Als Zielgruppen für die Arbeit der Steuergruppe wurden Studierende, das wissenschaftliche sowie allgemeine Personal und die Führungskräfte definiert. Die Steuergruppe hielt auf einer Diversity-Matrix fest, welche Dimensionen für welche Zielgruppen in ihrer täglichen Arbeit besonders relevant sind und welche Dimensionen und Zielgruppen im Verbund adressiert werden können. Beispielsweise besteht ein kombiniertes Handlungsfeld von Alter, Geschlecht und sexueller Orientierung für die Zielgruppen Studierende und Lehrende.

Die Einführung der Diversity-Strategie startete mit einer Sensibilisierung in verschiedenen Seminaren, für Führungskräfte z. B. unter dem Titel „Managing Diversity für Führungskräfte“. Generationenkonflikte, Sprachbarrieren und unterschiedliche Mentalitäten sowie ein effektiver Umgang mit diesen Phänomenen wurden ebenso in einem Seminar behandelt wie die transkulturelle Kompetenz in der PatientInnenbetreuung oder auch die Bedeutung der sexuellen Orientierung im Arbeitsalltag. Auch für pflegende Angehörige wurde eine Informationsveranstaltung organisiert und den Lehrenden wurde deutlich gemacht, warum sie im Unterricht Diversity berücksichtigen sollten.

Darüber hinaus bietet die MedUni als dauerhafte Elemente ein Mentoringprogramm zur Stärkung der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen an. Eine gute Work-Life-Balance soll durch die Förderung von Väterkarenz und Coaching-Gruppen für alle interessierten Eltern gewährleistet werden. Auch die tägliche Arbeit und der öffentliche Auftritt der MedUni thematisieren Diversity. Die Homepage der Hochschule verfügt über ein Diversity-Kapitel, es werden Ringvorlesungen abgehalten und interdisziplinäre Forschungsthemen bewusst gefördert. Zudem baute die Universität eine Wissens- und Forschungsbörse für Diversity-Management auf. Diese vielfältige und dauerhafte Verankerung des Diversity-Themas stellt sicher, dass die Hochschule auch in Zukunft bunt und erfolgreich sein wird.

MEDIEN & DIVERSITY

Bildungserfolge von MigrantInnen: Medienpreis zeichnet sensible Berichterstattung aus

Ein sensibler journalistischer Blickwinkel und die Überwindung kultureller Barrieren stehen im Mittelpunkt des KAUSA-Medienpreises, mit dem Bundesbildungsministerin Johanna Wanka besonders gelungene Berichterstattungen über Erfolge von Migrantinnen und Migranten in Beruf oder Bildung auszeichnet. Seit 2010 lautet das Motto des jährlich verliehenen Preis „Macht sie sichtbar – Bildungswege von Migrantinnen und Migranten“. Auch 2013 wurden wieder 21 junge Journalistinnen und Journalisten in den Kategorien Text, Audio und Video verliehen, zudem kam erstmals die Kategorie Multimedia hinzu.

Die mit Journalisten und Medienexperten besetzte Jury hatte im Vorfeld 26 Journalistinnen und Journalisten nominiert und sich am Ende für 21 PreisträgerInnen entschieden. In der Kategorie Text gewann Johannes Bruggaier mit seinem in der *Kreiszeitung* erschienenen Artikel „Des Ghettos andere Saite“. Der Bericht porträtiert den Schüler Ahmad Öncel, der durch ein engagiertes Stadtteilprojekt eine musikalische Ausbildung erhält und damit seinen Berufswunsch entdeckt. Das Beispiel aus dem Bremer Stadtteil Tenever zeigt, wie Kinder aus sozialen Brennpunkten an kultureller Bildung teilhaben können. Die international bekannte Deutsche Kammerphilharmonie hatte sich entschlossen, ihr neues Quartier in dem Bremer Problemviertel zu beziehen und löste bei den dort lernenden Schülerinnen und Schülern eine Musikeuphorie aus. Eine anrührende Geschichte, humorig geschrieben, begründete die Jury ihre Entscheidung.

Die Erfolgsgeschichte des Flüchtlings Younis, der ohne ein Wort Deutsch zu sprechen aus einem afrikanischen Land emigrierte, wurde in der Kategorie Audio ausgezeichnet. Tobias Henkenhaf erarbeitete den Beitrag „Sprache als Schlüssel zum Erfolg: Ein Flüchtling startet durch“ für den *Bayerischen Rundfunk*. Der Reporter erzählt vom beeindruckenden Bildungsweg des jungen Mannes, der nach nur zwei Jahren bereits die mittlere Reife in der Tasche hat, und das obwohl er erst bei

seiner Ankunft in München zum ersten Mal von Deutschland erfuhr. Er lebt mit anderen minderjährigen Flüchtlingen in einer WG und hofft darauf, weiterhin in Deutschland leben und bei der Deutschen Bahn arbeiten zu können. Neben einer emotionalen Lebensgeschichte zeigt der Beitrag, wie Sprache die Türen zu Bildung und Erfolg öffnet.

Der erste Platz in der der Kategorie Video ging an Šejla Đidić-Pavlič. Die 30-jährige Journalistin beschreibt in ihrem Beitrag „Roma – Karriere als Doktorand“, der im *WDR* ausgestrahlt wurde, den vorbildlichen Weg des behinderten Roma Orhan Jasarovski, der in Germanistik promoviert. Der Bericht macht die ungerechtfertigten Vorurteile und Ausgrenzungen deutlich, mit denen Jasarowski zu kämpfen hat. Das Video zeigt, wie er sein ganzes Leben lang investiert, um alle Hürden der Behörden und Gesellschaft zu überwinden. Die Erfolgsgeschichte des aus Mazedonien stammenden Protagonisten stellt den Vorurteilen gegen Migrationseuropäern ein positives Gegengewicht gegenüber. Der Beitrag zeigt mit dem bewundernswerten Lebenswerk des Protagonisten ein ermutigendes Beispiel, so die Jury. Wie auch die anderen ausgezeichneten Beiträge wird vor allem deutlich, welche Bereicherung die Beteiligung der Migrantinnen und Migranten für Deutschland darstellt und wie viel dieses Land noch tun muss, um diese Menschen zu unterstützen anstatt ihnen Steine in den Weg zu legen.

Tandemploy: Neue Plattform für Jobsharing-Angebote und -Nachfragen

Zwei Menschen teilen sich eine Stelle. Was auf den ersten Blick simpel klingt, bringt auf den zweiten Blick große Potenziale und viele Facetten mit sich. Denn wenn zwei Menschen einen Job teilen und dabei als Team zusammenarbeiten werden viel mehr Stellen teilzeittauglich und das ohne Reorganisation. In Berlin entsteht gerade eine Online-Plattform für Jobsharing, auf der sich in Kürze Jobsharing-Paare (Tandems) und passende Jobs von Unternehmen treffen können.

Unternehmen können auf der neuen Plattform Stellen im Jobsharing-Modell ausschreiben, mit ihrer Präsenz Flagge zeigen und auf die Pools der einzelnen Jobsharer oder bereits gebildeter Tandems zugreifen. Auch Führungspositionen sollen hier im sogenannten Top-Share angeboten werden. Die Plattform setzt auf den Jobsharetrend, der bislang 20,4% der deutschen Unternehmen erreicht hat, Tendenz steigend.

Jobsharing bildet einen niederschweligen Einstieg ins flexible Arbeiten, sagt Diversity-Experte Michael Stuber, dessen Beratung diesen Bereich standardmäßig abdeckt. Sowohl Menschen wie auch Positionen, für die Teilzeit im herkömmlichen Sinne keine Option gewesen wäre, finden mit Jobsharing eine Lösung einen bestimmten Job auszuüben. Für Unternehmen ist es mitunter jedoch nicht einfach, die passenden Jobshare-Partner zu finden – einige bauen daher interne Tandem-Portale auf. Mit Tandemploy kommt eine externe Option hinzu – und somit werden die Ausreden, kein Jobsharing anzubieten, immer schwieriger.

Jobsharing kann auch den Diversity-Gedanken weiterführen: Denkbar (und auch bereits in der Praxis zu finden) sind Tandems, in denen erfahrene Mitarbeiter und Nachwuchstalente generationsübergreifend zusammenarbeiten. Möglich sind zum Beispiel Konstellationen, in denen ein langjähriger Mitarbeiter, der in Altersteilzeit geht, einen Absolventen anlernt, der nebenbei noch in der Ausbildung ist oder als junger Vater nur Teilzeit arbeiten möchte. Durch interkulturelle Tandems können ganz neue Zielgruppen ausländischer Fachkräfte erschlossen und in der Zusammenarbeit mit Deutsch-Muttersprachlern zudem hervorragend integriert werden. Und auch Menschen mit körperlicher Behinderung können von enger Teamarbeit profitieren und so Zugang zu Jobs bekommen, die im Alleingang für sie schwierig zu händeln wären. Das Modell Jobsharing ermöglicht insofern, noch mehr Fähigkeiten in ein und derselben Stelle einzusetzen.

POLITIKECKE

Mehr Schutz und Teilhabe für Menschen mit Behinderung gefordert

Fast sechs Jahre nach dem Beschluss der UN-Behindertenrechtskonvention arbeiten die Unterzeichnerstaaten immer noch an ihrer Umsetzung. Und so kommen von Zeit zu Zeit Forderungen und Initiativen auf, deren Existenz man längst erwartet hätte. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes etwa forderte jüngst eine Verbesserung des gesetzlichen Schutz der Menschen, die durch chronische Krankheiten behindert sind. Auch regte die Stelle die Einführung eines „Index of Inclusion“ an, mit dessen Hilfe schnell und unkompliziert die Qualität der Inklusion in einzelnen Unternehmen systematisch erhoben und überprüft werden könnte.

Bereits vor drei Jahren präsentierte die damalige deutsche Bundesregierung einen Nationalen Aktionsplan, der, wie auch das österreichische Äquivalent aus dem Jahr 2012, die Strategie zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention innerhalb der kommenden Dekade festlegte. Bei beiden Plänen wurden neben mehreren Bundesministerien und den Ländern auch die Sozialpartner und die Organisationen für die Belange Behinderter involviert. Zu der Stoßrichtung passte auch das vergangene Themenjahr 2013 mit dem Titel „Selbstbestimmt dabei. Immer“. Dennoch scheint der Handlungsbedarf unverändert zu bestehen und Christine Lüders, die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle, kann angesichts zunehmender Defizite auf dem Arbeitsmarkt nicht nachvollziehen, warum das Beschäftigungspotenzial von Behinderten nicht genutzt wird. Sie fordert auch die Aufhebung der sogenannten Sonderwelten, etwa in Behindertenwerkstätten.

Ein aktueller Ratgeber des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales will die tägliche Einbeziehung von Menschen mit Behinderung fördern. Auf 30 Seiten erhalten Betroffene in leicht verständlicher Sprache Informationen über Rechte in der EU und der Bundesrepublik und werden mit Beispielen aus anderen europäischen Mitgliedsstaaten versorgt. Die Broschüre thematisiert die

Einbeziehung an Schulen, Hochschulen und in Unternehmen und nennt Möglichkeiten finanzieller Unterstützung durch den Staat. Wie dieser Ansatz die Beteiligung am öffentlichen Leben und die private Entfaltung fördern soll, ist angesichts der Themenwahl und der Positionierung des Ratgebers durchaus fraglich.

Österreich: Opposition fordert Frauenministerium

In einem gemeinsamen Vorstoß setzen sich drei österreichische Oppositionsparteien und für eine verstärkte Gleichstellungspolitik für Frauen ein. Die Grünen und die Partei Team Stronach fordern die Einrichtung eines unabhängigen Frauenministeriums, um die Geschwindigkeit der Gleichstellung erhöhen zu können. Auch die Dachorganisation der österreichischen Frauenvereine, der Frauenring, setzt sich für ein solches Ministerium ein. Mit der Bildung der neuen Großen Koalition ist eine entsprechende Stelle lediglich unter dem Dach des Wiener Bundeskanzleramts eingerichtet und firmiert dort unter dem Namen „Frauenangelegenheiten und Gleichstellung“.

Insofern ist die Erfüllung einer Eigenständigkeit des Frauenressorts nicht in Aussicht. Die Sozialsprecherin der Grünen, Judith Schwendtner, moniert insbesondere das Fehlen einer gewissen Kompromisslosigkeit insbesondere in der Gleichstellungspolitik, die zu viele „halbe Lösungen hervorgebracht“ habe. Auch die euroskeptische Partei Team Stronach (TS) des österreichischen Industriellen Frank Stronach fordert eine höhere Geschwindigkeit bei der Umsetzung der Gleichstellung. Eine Sprecherin der TS wünscht sich das eigenständige Ministerium nicht ausschließlich für die Frauen sondern auch für die Männer, da die Belange der Geschlechter in Einklang gebracht werden müssten. Auch die oftmals prekäre finanzielle Situation alleinerziehender Eltern, die geringe Männerquote in pädagogischen Berufen oder auch die immer noch existierende Gehaltsschere müssten angegangen werden. Die liberale Partei Das Neue Österreich (NEOS) hingegen möchte die Frauen aus ihrer „Opferrolle“ herausholen. Allerdings schießen die Ideen am Ziel vorbei, denn Initiativen zur Steigerung des Selbstbewusstseins von Frauen fördern vor allem bestehende Stereotype.

DIVERSES

Silver Surfers: Initiative steigert Seniorennutzung des Internet

Gut drei Viertel der Deutschen nutzt momentan das Internet. Während jedoch nahezu alle 14- bis 29-Jährigen online sind, ist die Gruppe der Deutschen über 60 mit einer Internetquote von 43% noch etwas zögerlicher, wie kürzlich eine Umfrage von ARD und ZDF zeigte. Allerdings gibt es keinen Grund, warum dies so bleiben sollte, und so starteten die Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen (BAGSO), die Initiative Deutschland sicher im Netz (DsiN), Stiftung

Digitale Chancen und Google Deutschland im Mai den Wettbewerb "Wir zeigen es Euch - Die schönen Seiten des Internets". Seniorinnen und Senioren, die das Internet bereits für sich entdeckt haben, wurden dazu aufgerufen, ihren Altersgenossen die Möglichkeiten des Internets aufzuzeigen.

Die Suche nach potenziellen Multiplikatoren war sehr erfolgreich. Über 90 Einzelpersonen und Gruppen, und damit doppelt so viele wie im vorigen Jahr, folgten dem Aufruf und reichten Erfahrungsberichte, Internetseiten, Filme, Präsentationen und Podcasts ein. Die Beiträge zeigen, wie die Senioren online kommunizieren, das Internet für ihr Hobby oder Ehrenamt nutzen, sicher surfen oder andere Senioren in Computerkursen schulen. Einige der besonders engagierten TeilnehmerInnen wurden in das Hauptstadtbüro von Google eingeladen und arbeiteten gemeinsam an bestehenden Materialien und Kurskonzepten und neue Ideen entwickelt, mit dem Ziel, das Erarbeitete zum Abschluss des Wettbewerbs anderen Trainern zugänglich zu machen.

Bei einer Preisverleihung für die besten Beiträge des Wettbewerbs unter Schirmherrschaft des (damaligen) Bundesinnenminister Hans-Peter Friedrich sprach die Vorsitzende der BAGSO, Prof. Ursula Lehr von den Preisträgern als Motivatoren für andere, denn das Internet „bereichert unser Wissen, fördert Sozialkontakte und erleichtert unseren Alltag – ganz besonders im Alter“.

Umfrage: Antisemitismus in der Öffentlichkeit und am Arbeitsplatz schürt Ängste in Europa

Gut 70 Jahre nach der Befreiung Europas und Deutschlands von der unmenschlichen nationalsozialistischen Diktatur sollten antisemitische Haltungen und Handlungen der dunklen Vergangenheit angehören. Dies entpuppt sich leider als Wunschdenken, wie eine erstmals in der EU durchgeführte Umfrage der Agentur der Europäischen Union für Grundrechte (FRA) unter 5.850 europäischen Juden aus acht Ländern zeigt. Der Bericht legt Beleidigungen, Diskriminierung und körperliche Gewalt gegen jüdische Europäer offen und empfiehlt den Entscheidungsträgern in der EU, aktiv für eine friedliche und angstfreie Umgebung der jüdischen Gemeinschaften zu sorgen.

Überraschenderweise verfügen nur 13 der derzeit 28 europäischen Mitgliedsstaaten überhaupt über eine zentrale Datensammlung zu antisemitischen Vorfällen. Selbst diese Statistiken können aufgrund unterschiedlicher Inhalte und Ansätze kaum miteinander verglichen werden. Die jetzt durchgeführte Online-Umfrage macht die Situation in Belgien, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Italien, Lettland, Schweden und dem Vereinigten Königreich vergleichbar; laut FRA leben 90% der europäischen Juden in diesen 8 Staaten. Zudem wirft die Umfrage Licht auf die Dunkelziffer nicht erhobener Fälle von Antisemitismus.

Auch wenn die erhobenen Zahlen aufgrund des Studiendesigns nicht repräsentativ sind, lassen sie doch die Alarmglocken schrillen: Zwei Drittel der Befragten nehmen Antisemitismus als großes oder sehr großes Problem in ihrer Gesellschaft wahr, und 76% der Befragten glaubt, dass sich der Antisemitismus über die letzten fünf Jahre verschlimmert hat. Ähnliche Werte ergeben sich für die

Wahrnehmung der Online-Welt. Jeder Fünfte (21%) berichtete von mindestens einem antisemitischen Vorfall im vorangegangenen Jahr, entweder verbal oder sogar körperlich (bei 4% der Befragten). Dies erzeugt verständliche Angst in den jüdischen Gemeinschaften und länderübergreifend befürchtet rund die Hälfte der Befragten Opfer von Diskriminierung und Angriffen zu werden, weil sie jüdisch sind. Zwischen den Ländern zeigen sich deutliche Unterschiede. Während eine klare Mehrheit der französischen und belgischen Juden befürchtet, Opfer eines antisemitischen Vorfalls zu werden, ist dies für weitaus weniger Befragte in Italien, Schweden und Großbritannien der Fall. Die deutsch-jüdischen Befragten liegen leicht über dem europäischen Durchschnitt.

Auf Basis der Ergebnisse entwickelte die FRA einige Empfehlungen für Politik und Gesellschaft. Zunächst sei eine Ausdehnung der Kooperation und Koordination aller öffentlichen und privaten Institutionen notwendig. Eine systematisch erhobene europäische Datenbank zu antisemitischen Vorfällen und Verbrechen muss ebenfalls eingerichtet werden, und die jüdische Bevölkerung muss aufgefordert werden, ihre Erfahrungen mitzuteilen, Hilfe zu suchen und Diskriminierung zu melden. Auch müssen Mittel und Wege gegen Antisemitismus im Internet entwickelt werden.

Unternehmen müssen ebenfalls ihre Verantwortung wahrnehmen. Die FRA stellte fest, dass sich die meisten antisemitischen Vorfälle am Arbeitsplatz (11% aller arbeitenden Befragten) oder während des Bewerbungsprozess (10% aller arbeitssuchenden Befragten) ereignen. „Zu viele Menschen glauben an die immer wieder propagierte säkulare Wirklichkeit“, stellt der Diversity-Experte Michael Stuber fest. „Dabei bemerken die meisten westlichen Gesellschaften nicht die impliziten christlichen Normen und Annahmen, die sehr schnell implizite oder konkrete Nachteile und Vorurteile beispielsweise gegen Juden und Muslime erzeugen.“ Religiöse Aspekte sollten daher dringend auf der D&I-Agenda stehen, insbesondere wenn es um die Unternehmenskultur geht.

IMPRESSUM

Herausgegeben von Ungleich Besser Diversity Consulting

Wir sind eine europaweit tätige Unternehmensberatung, die auf Dienstleistungen und Produkte zur optimalen Potenzialnutzung spezialisiert ist. Unser Name „Ungleich Besser“ ist Programm. Internationale Erfahrung, Ganzheitlichkeit und Innovationsstärke geben uns seit 1997 eine Führungsposition.

REDAKTION	Barbara Reif, Jan-Lucas Schanze, Michael Stuber (V.i.S.d.P)		
ANSCHRIFT	Richard-Wagner-Str. 25	D – 50674 Köln	
TELEKOMMUNIKATION	Telefon 0221-2221-250	Fax 0221-2221-251	
REDAKTION	newsdesk@ungleich-besser.de	ABONNEMENT	newsletter@ungleich-besser.de
INTERNET	www.ungleich-besser.de	www.diversity-wissen.de	www.diversity-consulting.de