



Kleine und mittlere Unternehmen in Berlin machen es vor:

# Diversity Management

Ein Gewinn für alle!

- 3 Vorwort
- 4/5 Einleitung
- 6/7 **ib vogt GmbH**
- 8/9 **Kapella Baustoffe GmbH**
- 10/11 Klopotek & Partner GmbH
- 12/13 **Moll Marzipan GmbH**
- 14/15 **Paul Schulze Orthopädie Bandagen GmbH**
- 16/17 **prenzlkomm gGmbH**
- 18/19 **Sinneswandel gGmbH**
- 20/21 **stabotec**
- 22/23 **ST raum a. Gesellschaft von  
Landschaftsarchitekten mbH**
- 24/25 **Westkreuz-Druckerei Ahrens KG**
- 26/27 **ZIK – Zuhause im Kiez gGmbH**
- 28/29 Anhang  
Diversity Management  
Links und Empfehlungen für kleine und  
mittlere Unternehmen in Berlin
- 30 Impressum

## Inhalt



## Liebe Leserinnen und Leser,

„Diversity Management“ als ein Unternehmenskonzept der Vielfalt ist in der Personalpolitik schon längst ein wichtiges Thema. Es gewinnt nicht nur international und in Großunternehmen, sondern auch hierzulande für kleine und mittlere Betriebe immer mehr an Bedeutung. Geht es doch darum, sich mit einer steigenden Flexibilität und einer breiten – auch kulturellen – Kompetenz den veränderten Rahmenbedingungen zu stellen. Globalisierung und demografischer Wandel fördern die Vielfalt der Gesellschaft. Das ist Herausforderung und Chance zugleich. So wird es auch für Berliner Unternehmen immer wichtiger, die Unterschiedlichkeit und Vielfalt der Menschen als Chance und Potenzial für sich zu erkennen und zu nutzen. Gemischte Teams gelten als effizienter, innovativer und kreativer.

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass Vielfalt Stärke bedeutet, und ihre Unternehmenskultur ganz bewusst geöffnet. Sie haben auf die Herausforderung „Diversity Management“ reagiert und sich der Initiative „Charta der Vielfalt“ angeschlossen und setzen damit ein Zeichen für eine veränderte Unternehmenskultur. Auch kleine und mittlere Betriebe praktizieren immer häufiger den Ansatz „Diversity Management“ und tragen damit zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit bei.

Diese Broschüre stellt Ihnen elf kleine und mittlere Unternehmen aus Berlin vor, die bereits erfolgreich Ansätze im „Diversity Management“ praktizieren. Ich hoffe, dass diese Beispiele Ihnen Anregungen für Ihre tägliche Praxis vermitteln können.



Harald Wolf

Bürgermeister und Senator für Wirtschaft, Technologie und Frauen



## Eine Kultur der Vielfalt schafft ökonomische Werte

Kleine und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat der Berliner Wirtschaft. Ihr wirtschaftlicher Erfolg, ihre hohe Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, ihre Rolle als Arbeitgeber sind wichtig für die Stadt und für die Menschen, die in ihr leben. Deshalb lohnt der Blick, wie diese Unternehmen die Anforderungen der Zeit meistern. In dieser Broschüre werden elf kleine und mittlere Unternehmen aus Berlin vorgestellt, die mit ihren individuellen und tragfähigen Konzepten für Personalentwicklung und -management beispielhaft für andere sein können.

Oft beschreiben die Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Konzepte nicht als „Diversity Management“. Aber wie sie strategisch und bewusst die Vielfalt ihrer Belegschaften fördern, um erfolgreich am Markt agieren zu können, das verdient sehr wohl diese Bezeichnung. Der personalpolitische Ansatz „Diversity Management“ macht seit den neunziger Jahren Schule. Er hat seine Wurzeln in den USA, wo er zum einen für die optimale Nutzung der Potenziale aller Angestellten in großen Unternehmen stand und zum anderen von Bürgerrechtsbewegungen im Zusammenhang mit der Durchsetzung von Antidiskriminierungsregeln gefordert wurde.

Individuelle Konzepte in der Personalpolitik fördern Vielfalt.

In der Wirtschaft steht „Diversity“ seitdem für eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft, in der konstruktiv und produktiv miteinander gearbeitet wird und die sich durch hohe Flexibilität und große Kreativität auszeichnet. Diese Vielfalt zu nutzen, zu managen soll Energien freisetzen, die sich am Ende in wirtschaftlichem Erfolg niederschlagen. Dafür müssen Bedingungen geschaffen werden, die für alle Mitglieder einer Belegschaft passen. Zu den Charakteristika einer derartig aufgestellten Organisation gehören unter anderem:

- ▶ eine Kultur, in der Vielfalt gefördert und geschätzt wird,
- ▶ die vollständige Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowohl strukturell als auch in die informellen Netzwerke, und
- ▶ eine Personalpolitik, die vorurteils- und diskriminierungsfreie Verfahren und Praktiken beinhaltet.

Im Rahmen einer im Sommer 2008 im Auftrag des Senats für Wirtschaft, Technologie und Frauen durchgeführten Fragebogenaktion wurden in Berlin kleine und mittlere Unternehmen gefragt, wie ihre Belegschaften zusammengesetzt sind und nach welchen Kriterien und Grundsätzen sie ihre Personalpolitik



gestalten. Diese Erhebung war Teil der Landesinitiative „Chancengleichheit in der Berliner Wirtschaft“ und wurde aus Mitteln der Technischen Hilfe des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung der Europäischen Union finanziert. Den Fokus bei der Auswertung der Befragung bildeten vier Personengruppen: Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen.

Als Folge der umfangreichen Befragung wurden elf Unternehmen ausgewählt, deren individuelle Konzepte in der Personalpolitik für die Förderung von Vielfalt stehen. All diesen Unternehmen – egal ob klassisch gewinnorientiert oder gemeinnützig arbeitend – ist gemeinsam, dass sie die Vielfalt ihrer Belegschaft wollen und fördern, um erfolgreich am Markt agieren zu können. Zugleich ist in all diesen Unternehmen die Überzeugung verankert, dass ihre Art von „Diversity Management“ auch intern und für alle Ebenen der



Berlin ist so vielfältig wie seine Unternehmen.

Belegschaft von Vorteil ist. Gemischte Teams, Frauen in der Führungsebene oder in bislang klassischen Männerdomänen, Menschen mit Migrationshintergrund aus verschiedenen Sprach- und Kulturräumen, die Zusammenarbeit älterer und jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Integration von Menschen mit Behinderungen – all dies kann zur Produktivitätssteigerung beitragen, Belegschaften stabilisieren, Fluktuation reduzieren und das Klima des Umgangs miteinander nachhaltig zum Positiven verändern.

Die in dieser Broschüre auf der Basis von Interviews mit Führungskräften mit Personalverantwortung vorgestellten Unternehmen sollen andere inspirieren und ermutigen, Ansatzpunkte für „Diversity Management“ zu suchen und umzusetzen. Nachahmung kann hier ausdrücklich empfohlen werden.



„Diversity Management“ trägt zur Produktivitätssteigerung bei und fördert stabile Belegschaften.

## Lasst jedermann das tun, was er am besten versteht

### Wenn alle das Gleiche denken, entsteht nichts Neues

„Lasst jedermann das tun, was er am besten versteht.“ Dieser Ausspruch von Cicero steht als Credo in einer Imagebroschüre der ib vogt GmbH. Darunter ist das Bild der Gründerin, Dagmar Vogt, zu sehen. Die Chemieingenieurin wurde zu Berlins Unternehmerin des Jahres 2008/2009 gekürt, unter anderem weil sie qualifizierte Arbeitsplätze geschaffen hat und sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagiert.

Die Umsetzung des Leitspruches, jedermann tun zu lassen, was er am besten versteht, setzt voraus, dass Vielfalt gewünscht und gefördert wird. Bei der ib vogt GmbH ist fast die Hälfte der Belegschaft weiblich. Das ist für ein Technologieunternehmen noch nicht unbedingt die Regel. Ebenso wenig, dass hier Menschen aus Großbritannien, den USA, Frankreich, Polen, Italien und Spanien arbeiten. Diese Mischung der Sprachen und Ethnien ist nicht nur für die ebenso internationale Kundschaft gut, sondern auch für die Belegschaft und die Zusammenarbeit in

„Fünfzig plus ist kein  
Einstellungshindernis!“

den Teams. Wer aus einem anderen Land kommt, bringt andere Erfahrungen mit und oft auch eine andere Art des Herangehens an Probleme. Daraus lässt sich Gewinn schöpfen.

Gearbeitet wird bei der ib vogt GmbH in projektgebundenen Teams – ein Auftrag, ein Team. Diese Arbeitsstruktur ist durchlässig, das heißt, man kann wechseln, wenn es erforderlich oder der eigene Wunsch ist und es sich einrichten lässt. Obwohl die ib vogt zu einer sehr jungen Branche gehört, gibt es im Unternehmen eine ganze Reihe „alter Hasen“. Die haben vorher zum Beispiel bei großen Anlagenbauern gearbeitet und waren in anderen Technologien zu Hause. Aber die Erfahrung bei ib vogt zeigt: Wenn sie engagiert und interessiert sind, können sie schnell in die neue Technologie eingearbeitet werden und sind eine Bereicherung für das Unternehmen. „Fünfzig plus“, sagt Sonja Chatziantoniou aus der Personalabteilung, „ist kein Einstellungshindernis.“ Die Diplomkauffrau Sonja Chatziantoniou und die Kommunikationswirtin

Internationale Belegschaft  
für eine internationale  
Kundschaft.





2002 gründete die Unternehmerin Dagmar Vogt die ib vogt GmbH, ansässig in Berlin-Charlottenburg. Das Unternehmen ist Dienstleister bei der Planung und Realisierung von Fabriken für die Photovoltaikindustrie. Die rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beherrschen die komplette Bandbreite der verfügbaren Technologien und begleiten Unternehmen der Solarindustrie von der Konzeptstudie bis zur Inbetriebnahme. Hinzu kommt der Service für den laufenden Produktionsbetrieb in der Photovoltaikindustrie.

## Das Unternehmen



Sarah Ullrich sind geradezu Ausdruck der Personalpolitik des Unternehmens, die darauf setzt, dass Menschen unterschiedlichen Alters, verschiedener Herkunft und Kompetenzen für Innovation und Flexibilität stehen. Beide Frauen sind noch sehr jung und arbeiten in verantwortlichen Positionen.

Gute Fachkräfte für neue Technologien sind gefragt, wer sie bekommen und halten will, muss in ihre Förderung investieren und ihnen ermöglichen, andere Bedürfnisse gut in Einklang zu bringen. Die ib vogt GmbH ist Mitglied im Netzwerk „Familienfreundliches Unternehmen“. In Elternzeit zu gehen ist hier sowohl für Mütter als auch für Väter eine Selbstverständlichkeit, flexible Arbeitszeiten sind vereinbar, ebenso Home-Office-Arbeit, wenn die familiären Bedingungen dies zeitweilig erfordern.

Es kommt aber bei der ib vogt GmbH auch mal vor, dass jemand sein Kind mit zur Arbeit bringt. Ein paar Tage – beispielsweise wenn die Tagesmutter ausfällt – lassen sich so gut überbrücken. Sonja Chatziantoniou sagt: „Wir stellen immer wieder fest, wie extrem gut unsere Mütter organisiert sind. Deshalb gab es für unsere Idee, eine Notfall-Nanny zu engagieren, gar keinen Bedarf.“

Chatziantoniou und Ullrich betonen beide, dass ein mittelständisches Unternehmen mit einer Personalstärke, bei der man davon ausgehen kann, dass alle sich kennen, ideal sei für gelebtes „Diversity Management“.

Im direkten Kontakt und in der Zusammenarbeit ließen sich Vorurteile weder leben noch halten. Wenn dann noch hinzukomme, dass die Unternehmenskultur geradezu auf Vielfalt setzt – aus einer Grundhaltung der sozialen Verantwortung heraus, aber auch aus wirtschaftlichen Erwägungen – seien die Ausgangsbedingungen ideal. Dann nämlich besteht Personalentwicklung vor allem darin, verschiedene Leute mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammenzubringen, zum Erfolg des Teams und des Unternehmens. Und genau dies wird bei der ib vogt GmbH täglich gelebt.

► [www.vogtgroup.com](http://www.vogtgroup.com)

## Eine Stechuhr ist nicht nötig

# Wir haben selbst bestimmt, wie wir miteinander umgehen

In der Zeitschrift „Berliner Wirtschaft“ war im März 2009 zu lesen, Bauking Kapella werde in Kürze den 150. Ausbildungsvertrag abschließen und inzwischen machten ehemalige Auszubildende rund zehn Prozent der Belegschaft aus. Wenn ein mittelständischer Betrieb im Laufe der Jahre 150 Mal den Grundstein für Berufskarriere und existenzsichernde Arbeit gelegt hat, ist das eine Meldung wert.

Als Anne Keding vor 25 Jahren ins Familienunternehmen kam, war sie eine Frau in einem Männerbetrieb. Sie hatte studiert, in anderen Unternehmen gearbeitet, war Mutter zweier kleiner Kinder und übernahm bei Kapella die Bereiche Finanzen, Steuern und Personal. Heute arbeiten bei Bauking Kapella 166 Menschen. 49 Prozent davon sind Frauen. Welch eine Entwicklung!

In mittelständischen Unternehmen findet Personalpolitik immer Auge in Auge statt. Anne Keding kennt alle, die hier arbeiten. Sie hat von Beginn an gewusst, dass eine gute Mischung der Belegschaft für gute Leistung steht. Dass Frauen genauso gut verkaufen wie Männer, in der Baustoffbranche genauso viel zu suchen haben wie Männer, dass es also keinen Grund gibt, sie nicht zu holen und zu halten. Ein Drittel der Belegschaft im

Unternehmen ist unter 30 Jahre alt, ein Drittel 30 bis 50 Jahre und ein Drittel älter als fünfzig. 22 Angestellte arbeiten in Teilzeit, sieben sind schwerbehindert, acht in Ausbildung, sieben haben einen Migrationshintergrund.

Eine solch gute Mischung findet sich heutzutage in großen Unternehmen kaum. Es mangelt ihnen meist an über 50-Jährigen. Anne Keding sagt: „Viele sind hier im Unternehmen älter geworden, aber ich stelle auch ältere Menschen ein. Die kommen meistens aus der Arbeitslosigkeit, haben aber Erfahrung und Branchenkenntnisse. Sie sind gut und eine Bereicherung.“

Vor gut 15 Jahren wurde bei Kapella begonnen, über Unternehmensleitlinien zu reden. Alle im Betrieb redeten mit. „Wir wollten nicht irgendwelche Unternehmensphilosophien abschreiben und unseren Namen darübersetzen. Wir wollten Leitlinien, die uns weiterbringen und zu uns passen.“ Man vereinbarte gemeinsam Grundsätze und Regelungen, von denen einige heute bundesweit und politisch durch ein Gleichstellungsgesetz geregelt wurden. So war man der Zeit voraus.

Eine gute Mischung der Belegschaft steht für gute Leistung.



# BAU KING KAPELLA

1948 wurde der Familienbetrieb Kapella Baustoffe in Berlin-Tempelhof gegründet. Angefangen hatte alles mit dem Verkauf von Dachpappe im Nachkriegsberlin. Seit 25 Jahren führen die Geschwister Anne Keding und Fred Kapella das elterliche Unternehmen in zweiter Generation fort, das heute mit Niederlassungen an sieben Standorten in Berlin-Brandenburg deutschlandweit zu den bekanntesten Anbietern von Baustoffen gehört und zugleich gefragter Experte für Logistik, Baustellenbetreuung und Prozessberatung ist. 2007 wurde das Unternehmen mit Hauptsitz in Berlin-Schöneberg an die BAUKING AG verkauft. BAUKING ist die Nummer drei im deutschen Baustoffhandel. Anne Keding und Fred Kapella führen weiterhin die Geschäfte.



## Das Unternehmen

Die getroffenen Vereinbarungen halten, was man sich von ihnen versprochen hat, und sie funktionieren, weil sie alltagstauglich sind. Da steht zum Beispiel, wie mit Konflikten und Kritik umzugehen ist: im persönlichen Gespräch, sachlich, mit Blickkontakt und Ausreden lassen, ohne den Gesprächspartner zu kränken oder zu verletzen. Das heißt, dass niemand das Recht hat, einen anderen anzubrüllen. Klingt simpel, aber wenn einer einen anderen anbrüllt, kann man sagen: „Du handelst gegen unsere Vereinbarungen, das musst du ändern.“

**„Bei der Urlaubsplanung haben Mütter und Väter Vorfahrt.“**

Vorsätze müssen eingehalten werden und ihre Einhaltung braucht Regeln. Das ist die Erfahrung. Eine Regel, die lautet, bei der Urlaubsplanung haben Mütter und Väter mit Kindern unter 14 Jahren Vorfahrt, ist nützlich. Wenn die Mütter und Väter wollen, bekommen sie drei Wochen zusammenhängenden Jahresurlaub. Alle, die Kinder haben, konnten irgendwann davon profitieren. Darin liegt die Gerechtigkeit. Und auch darin, dass die gleichen Menschen heute auf flexible Regelungen bauen können, wenn sie sich um ihre pflegebedürftigen Eltern kümmern wollen.

Anne Keding setzt auf Mündigkeit und Vertrauen. Jahresarbeitszeitkonten setzen beides voraus. Eine Stechuhr ist nicht notwendig. Das ist der Unterschied. Ein Schulungspass, der von den Angestellten geführt

wird, baut auf Vertrauen. Einmal jährlich ein vor- und festgeschriebenes Personalgespräch von einer bis anderthalb Stunden mit jeder und jedem Angestellten setzt auf

die Mündigkeit aller. Personalgespräche sind nicht unbedingt geliebt, aber geachtet, weil sie mehr als eine Form der Wertschätzung sind. Vor allem aber geben sie allen die Möglichkeit, zu wissen, wo sie stehen, und zu klären, wohin sie wollen.

Auch unter den neuen Eigentumsverhältnissen, die laut Anne Keding 166 Menschen einen zukunftssicheren Hafen bieten, wird darauf geachtet, dass die Belegschaft weiterhin auf die Kompetenz der guten Mischung baut. Gemischte Teams, so die Erfahrung der Geschäftsführerin, bringen auf Dauer die besseren Ergebnisse. Vielfalt ist produktiver.

► [www.bauking.de](http://www.bauking.de)

## Ein Arbeitsklima der „offenen Tür“

# International aufstellen – Vielfalt herstellen

Einen neuen Verlag als Kunden zu gewinnen, ist ein langwieriger und aufwendiger Prozess. Natürlich spielen die harten Faktoren, wie das Preis-Leistungs-Verhältnis oder die Funktionalität der Software, eine große Rolle. Aber wichtig ist auch, dem potenziellen Kunden zu vermitteln, dass man sich in seinem Umfeld, das mehr als nur die Branche ist, gut auskennt. „Man muss“, sagt Martin Huber, Finanzchef der Klopotek AG, „mit Menschen arbeiten, die Land, Leute, Branche und die fachtypischen Prozesse kennen. Wenn man also international agieren will, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Träger all diesen Wissens diese Internationalität auch abbilden.“

In der Vergangenheit ist die Klopotek & Partner GmbH in vielen Ländern Partnerschaften mit anderen Unternehmen eingegangen oder hat ausländische Firmen erworben. Solch ein qualitatives und quantitatives Wachstum verlangt immer auch neue Konzepte im Personalmanagement.

Vielfalt in der Personalpolitik ist demzufolge bei dem Softwareunternehmen eine strategische Grundorientierung, um der sprachlichen und kulturellen Vielfalt der Kundschaft zu entsprechen.

Der Aufwand, der dafür betrieben werden muss, lohnt sich. Vor allem da, wo es um den Wissenstransfer zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. Seit drei Jahren gibt es die Klopotek-Academy,

die den Neuen das notwendige Rüstzeug verschafft und alle Aktivitäten im Weiterbildungs- und Trainingsbereich bündelt. Zugleich bemüht man sich bei Klopotek, den Austausch von Angestellten zwischen den verschiedenen Unternehmensstandorten zu fördern. Das ermöglicht fachlichen Wissenszuwachs, aber auch kulturelle Bildung und wachsende Sozialkompetenz.

Gabriele Frenz ist Personalverantwortliche und zuständig für die Klopotek-Academy. Sie beschreibt ein Arbeitsklima, das von Fairness und Offenheit geprägt ist, und wählt dafür das Bild der „offenen Türen“. Ihr Kollege Martin Huber verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass bei Klopotek nahezu gleichermaßen viele Frauen wie Männer arbeiten. Das ist nicht unbedingt üblich in der IT-Branche. Es habe etwas mit der Offenheit zu tun, die im Unternehmen herrsche und sich natürlich auch im Einstellungsprozess widerspiegeln, aber auch, ergänzt Gabriele Frenz, mit der großen Flexibilität, die dem Unternehmen eigen ist. „Wenn Frauen Familienplanung machen, brauchen sie die, um alles in Einklang miteinander zu bringen.“

„Wer eine Auszeit nimmt, kommt in der Regel zurück.“

Flache Hierarchien sind für ein Unternehmen wie Klopotek nicht von vornherein festgeschrieben. Man muss sie wollen und man will sie. Flache

Hierarchie bedeutet immer größere Verantwortung für den Einzelnen, weil Arbeit und Aufgaben zu delegieren schlecht möglich ist, und zugleich, dass die

Die Klopotek & Partner GmbH ist ein international agierendes Unternehmen, das in Deutschland rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt und seinen Sitz in Berlin-Charlottenburg hat. Klopotek gilt als führender Anbieter von internationaler Standardsoftware und Beratung für Buch- und Zeitschriftenverlage. Mehr als 300 Verlage in Deutschland, den USA, den Niederlanden und in Großbritannien wickeln inzwischen ihre Geschäftsprozesse – wie Planung, Vertrieb, Lektorat, Rechte und Lizenzen, Honorare, Herstellung, Marketing – mit der Klopotek-Software ab.

Das Unternehmen



# klopotek.



Vielfalt in der Personalpolitik ist strategische Grundorientierung.

Wege kürzer sind, wenn Probleme auftreten. Trotzdem braucht es Standards, um die in den Professionen, in Herkunft und Arbeitsort vielfältige Belegschaft zu entwickeln und zu fördern. Einmal jährlich wird mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ein Gespräch geführt. Im Intranet werden alle gut darüber informiert, wie und unter welchen Voraussetzungen sie ihre berufliche Entwicklung voranbringen können. Gabriele Frenz sagt: „Wir setzen auf Vertrauen und darauf, dass die Leute ein Interesse daran haben, voranzukommen.“ Vertrauen heißt zum Beispiel, es gibt ein Stundenbuch, in dem die geleistete Arbeit vermerkt wird und das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst führen. Home-Office ist möglich, wenn die familiären Umstände es erforderlich machen. Flexibilität wird nicht nur den Angestellten abverlangt, sondern auch von Unternehmensseite

angeboten. Das alles führt zu einer sehr stabilen Belegschaft. Wer eine Auszeit nimmt, kommt in der Regel zurück.

Martin Huber sieht eine Ursache für diese hohe Bindung und Verbundenheit auch in der Tatsache, dass bei Klopotek in wechselnden Teams gearbeitet wird. „Die Anforderungen unserer Kunden verlangen, dass wir unsere Projekte personell sehr gemischt strukturieren. Wer bei uns angestellt ist, geht in der Regel extrem viele Arbeitsbeziehungen in unterschiedlichsten Teams ein. Das verlangt geradezu nach einer grundlegenden Offenheit und einer Personalstruktur, die sich durch große Vielfalt und Bandbreite von persönlichen und Berufsbiografien auszeichnet.“

► [www.klopotek.de](http://www.klopotek.de)



Flexibilität wird von Unternehmensseite angeboten.



## Arbeit und Auskommen und Zukunft

### Lernen muss gelernt sein

Auch nach 150 Jahren ist die Produktion von süßem Marzipan noch harte Arbeit. Das liegt vor allem an den schweren Paletten und Säcken, die bewegt werden müssen, unabhängig davon, wie modern und weit fortgeschritten die Technologie inzwischen ist. „Personal Moll in Zahlen“ heißt demzufolge: In der Verwaltung arbeiten etwas mehr Frauen als Männer, im Produktionsbereich 48 Männer und sieben Frauen. Bei den Führungskräften mit Personalverantwortung sechs Frauen und neun Männer.

Was macht Moll Marzipan in den Bereichen Personalpolitik und Personalentwicklung zu einem modernen Unternehmen? Vielleicht sollte man an dieser Stelle mit dem ungewöhnlichsten Argument beginnen: Bei Moll Marzipan gibt es Arbeit und Auskommen und Zukunft für ungelernete und angelernte Arbeiter. Das ist in heutigen Zeiten nicht mehr selbstverständlich. Menschen, die – aus welchen Gründen auch immer – keine abgeschlossene Berufsausbildung haben, finden schlecht oder keine Arbeit.

Dr. Armin Seitz, Geschäftsführer bei Moll Marzipan sagt: „Wir brauchen beides, die ausgebildeten Lebensmitteltechniker, Schlosser, Elektriker und Bäcker und die ungelerneten Arbeiter, die sich weiterentwickeln

wollen und dies bei uns auch können. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht. Die Dokumentation aller Produktionsabläufe, die Ansprüche an Hygiene und Qualität steigen. Demzufolge muss hier jede und jeder dazulernen und sich anstrengen. Ein Produktionsbetrieb wie der unsere, mit 83 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, kann keine komplette Lebenshilfe, aber sehr wohl Chancen für ein ausgefülltes Berufsleben und für Entwicklung geben.“ Das ist mehr, als viele von sich sagen können. Und manchmal zeitigt es, bei aller Planung und Vorhersehbarkeit, sogar ganz ungeahnte Erfolge. Vor Kurzem wurde aus einem ungelerneten 30-jährigen Arbeiter ein Auszubildender. Er hat die Chancen, die ihm gegeben wurden, also ganz mutig genutzt und ist dabei von der Unternehmensleitung unterstützt worden.

„Wir brauchen beides, die ausgebildeten und die ungelerneten Arbeiter.“

Viele Dinge, die für Menschen mit einer abgeschlossenen Ausbildung einfach sind, bedeuten für andere mit schlechteren Bildungsvoraussetzungen große Hürden und bauen Druck auf. Lesen und Schreiben fällt schwerer, wird

aber für die Dokumentation und das Verstehen der Arbeitsaufgaben gebraucht. Computer sind oft angstbesetzt, aber es gibt Checklisten, Begleitzettel müssen ausgefüllt, technische Befehle beherrscht werden.

Chancen für ein ausgefülltes Berufsleben bieten.





## Moll Marzipan GmbH

Man braucht Systemverständnis. „Wir wissen, dass dies für manche Stress bedeutet, deshalb bieten wir auch Trainings an, um mit derartigen Veränderungsprozessen zurechtzukommen und diesen Stress zu vermeiden. Wenn sich jemand fortbilden möchte und die Fortbildung auch dem Unternehmen dienlich ist, unterstützen wir dies ebenfalls und übernehmen die Kosten“, erklärt Seitz. „Und weil wir wissen, dass schwere körperliche Arbeit Ausgleich braucht, um lange getan werden zu können, fördern wir auch die sportliche Betätigung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Im Ergebnis dieser Angebote sind sogar eine firmeneigene Fußballmannschaft und ein Laufteam entstanden.

Das Durchschnittsalter im Produktionsbereich des Unternehmens ist mit 42,3 Jahren recht hoch – Folge einer gewachsenen Belegschaft und geringer Fluktuation. Auch darauf muss und will man sich einstellen. Neun Auszubildende – drei in jedem Lehrjahr – gehören zum Unternehmen. So ist an die Zukunft gedacht.

Armin Seitz erzählt begeistert von einem Auszubildenden, der gerade Industriekaufmann lernt. Der junge Mann ist schwer sehbehindert, hatte sich drei Jahre lang vergeblich um einen Ausbildungsplatz bemüht und dann bei Moll Marzipan Erfolg. „Der ist einfach toll, in der Disposition, im Einkauf, im Telefonverkauf.



Schwere körperliche Arbeit braucht Ausgleich.

Wir haben jetzt ein Lesegerät angeschafft, um ihm die Arbeit zu erleichtern. Kriegt man alles hin, wenn man will.“

Wenn Armin Seitz in die Zukunft des Unternehmens blickt, weiß er, dass die Anforderungen an Qualifikation wachsen und immer mehr Fähigkeiten und Fertigkeiten gebraucht werden. Lernen, sich weiterbilden ist ein Dauerthema, dem man sich stellen muss.

Für Armin Seitz misst sich gute Personalpolitik auch daran, in solchen Veränderungsprozessen möglichst alle mitzunehmen.

► [www.moll-marzipan.de](http://www.moll-marzipan.de)

Im Jahr 1860 gründete der Lübecker Apotheker und Konditormeister Moll das Unternehmen als „Berliner Marzipanmassenfabrik“. Seit 1906 wird die Rohmasse für edles Marzipan in Berlin hergestellt, seit 1976 in Berlin-Neukölln. Bis 2007 gehörte Moll Marzipan noch zum Schwartau-Konzern, ist dann aber ein eigenständiges Unternehmen geworden.

Insgesamt werden pro Jahr rund 12.000 Tonnen produziert. Davon ca. 6.500 Tonnen Rohmassen, die sich zusammensetzen aus rund 4.000 Tonnen Marzipan (aus Mandeln, Zucker und Wasser), rund 2.000 Tonnen Persipan (aus Aprikosenkernen, Zucker und Wasser) und ca. 500 Tonnen sonstige Massen. Der andere Teil des Produktionsprogramms sind die sogenannten Mandel- und Nusspräparate (Hack, Hobel, Stifte, Grieß).

## Das Unternehmen



## Kein klassischer Männerberuf mehr

# Frauen gesucht – für Veränderungen

Es gibt in Berlin drei Frauen, die Sanitätshäuser führen. Das ist nicht viel, aber in Anbetracht der Tatsache, dass Orthopädietechnik lange eine Männerdomäne war und vielerorts heute noch ist, auch nicht wenig.

Die Orthopädietechnikerin Petra Menkel arbeitet in der Geschäftsführung der Paul Schulze GmbH. Sie war die erste Meisterin im Unternehmen. Inzwischen ist sie auch die erste Lehrlingswartin ihrer Innung, die seit 750 Jahren besteht. Als Petra Menkel vor 18 Jahren anfing, arbeiteten Frauen nur im Büro der Paul Schulze GmbH. Es herrschte, wie überall in Orthopädiewerkstätten, ein rauer Ton. „Ich habe mich von Beginn an bemüht, mehr Frauen ins Unternehmen zu holen. Vor allem auch in die Werkstatt. Ich war mir sicher, dass dies sowohl für das Arbeitsklima als auch für die Arbeitsleistung gut sein wird. Heute arbeiten hier neun Frauen und fünf Männer. Wir sind also weit gekommen.“

Am schwierigsten gestaltet sich eine solche Personalpolitik, die auf Frauenförderung setzt, ohne dafür starre Pläne oder unerreichbare Vorgaben zu entwickeln, in der Werkstatt. Nicht nur manche Kollegen müssen umdenken, auch viele Kunden bezweifeln, dass eine

1934 erhielt der Orthopädiemechaniker Paul Schulze seinen Meisterbrief und gründete 1935 in Berlin-Neukölln eine Werkstatt. Seit 1989 ist das einstige Familienunternehmen die Paul Schulze Orthopädie Bandagen GmbH, bestehend aus einer Werkstatt, einem Sanitätshaus und dem Büro. Der Hauptgeschäftsbereich ist Orthopädietechnik – Orthesen, Prothesen, Rollstühle, Einlagen, Bandagen. Zum Unternehmen, das im Stadtteil Kreuzberg, unweit des Görlitzer Bahnhofs ansässig ist, gehören 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Geschäftsführung besteht aus einer Frau und zwei Männern.

## Das Unternehmen

Frau in diesem Beruf über gleich gute Fähigkeiten verfügt wie ein Mann. „Mir passiert es noch heute, dass ich mit einem Gesellen auf eine Messe fahre und wenn dann Kunden zum Gespräch kommen, fragen sie ihn zuerst, wann denn sein Chef zu sprechen sei“, erzählt Petra Menkel.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Karriereförderung ist unter den Arbeitsbedingungen in einer Orthopädiewerkstatt nicht ohne Mühen zu erreichen. Teilarbeitszeiten lassen sich nur schlecht realisieren, denn gearbeitet wird von 8 bis 17 Uhr und die Übergabe der Arbeit ist oft schwierig oder nicht möglich. Orthesen und Prothesen sind meist Einzelanfertigungen, Serienproduktion gibt es nicht. Also gab es Erfolge



Von Beginn an bemüht, mehr Frauen ins Unternehmen zu holen.



und Misserfolge. Halbtagsstellen funktionierten nicht, das stellte man fest. Versuche, individuelle Lösungen in Bezug auf Kinderbetreuung zu finden, scheiterten: Eine Tagesmutter für die Kinder dreier Mitarbeiterinnen war eine schöne Idee, ließ sich aber nicht finanzieren. Also blieb es dabei, dass die Kitakosten vom Unternehmen übernommen wurden, was auch schon eine Hilfe war. Trotz aller Schwierigkeiten hat die gezielte Einstellungspolitik, die Suche nach Mädchen, die den Lehrberuf ergreifen, und nach Frauen, die im Beruf arbeiten wollen, Erfolge hervorgebracht. In der Werkstatt arbeiten immer auch Frauen. Im Sanitätshaus sind zurzeit nur Frauen beschäftigt, eine von ihnen ist Türkin. Viele Kundinnen und Kunden haben einen Migrationshintergrund und sind froh darüber, ein Beratungsgespräch in ihrer Muttersprache führen zu können. Wird die Suche nach neuen Auszubildenden annonciert, so ist immer auch Zweisprachigkeit ein Auswahlkriterium.

„Heute arbeiten hier neun Frauen und fünf Männer. Wir sind also weit gekommen.“

Petra Menkel sagt, der Ton sei anders geworden, seit in allen Unternehmensbereichen gemischte Teams arbeiten. Und wenn es mal Rückfälle in alte Zeiten gebe, sei ein Obulus in die „Chauvikasse“ zu entrichten. Die werde gehandhabt wie ein Wanderpokal, stehe dort, wo sie gerade am nötigsten sei. Das eingezahlte Geld reiche inzwischen nur noch, um hin und wieder mal Eis oder eine Pizza für alle zu kaufen. Die magere Ausbeute stehe für einen guten Sinneswandel.

In kleineren mittelständischen Unternehmen ist Personalpolitik ein großes Thema. Jede und jeder, die oder der neu dazukommt, sollte bestens ins Team passen. „Ich suche offene Menschen“, beschreibt Petra Menkel ihre Herangehensweise. „Menschen, die sich auf andere einlassen können, keine Angst oder gar Vorurteile gegenüber Behinderten haben, die sich körperlich fit halten, denn hier muss man manchmal acht Stunden in der Werkstatt stehen und die Gipsbeutel sind auch nicht leicht. Wenn ich mit jungen Frauen rede, versuche ich ihnen Mut zu machen. Dies ist kein klassischer Männerberuf mehr, erkläre ich ihnen. Ich bin ein gutes Beispiel dafür.“ Das Alter, sagt die Geschäftsführerin weiter, spiele bei Einstellungen kaum eine Rolle. Man nehme gern auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die älter sind, das sei gut fürs Team und gut für die Arbeit. Wichtig sei, dass sich alle an die vereinbarten Grundsätze im Umgang miteinander und mit der Kundschaft halten. „Wir entlassen auch, wenn Grenzen überschritten werden und jemand diskriminierend gegenüber anderen auftritt.“

► [www.orthopaedietechnik-paul-schulze.de](http://www.orthopaedietechnik-paul-schulze.de)

## Vom ersten Tag an dabei Wir werden miteinander alt



Die Leute bleiben und arbeiten gerne hier.

**Heute ist die prenzlkomm gGmbH groß – stetig gewachsen in all den Jahren. 70 Menschen arbeiten hier, mehr Frauen als Männer. Das Durchschnittsalter der Festangestellten liegt um die vierzig. Das ist relativ hoch und hat einen einfachen Grund: Die Leute bleiben und viele sind vom ersten Tag an dabei. Eigentlich ist damit schon viel, aber nicht alles darüber gesagt, wie hier mit Personal umgegangen wird und wie das Personal mit sich umgeht.**

Andrea Kiesinger hat prenzlkomm 1991 gemeinsam mit einem Arzt gegründet. Sie leitet die Geschäfte und ist für das Personal verantwortlich. „Wenn ich einstelle, dann will ich zuallererst wissen, ob die- oder derjenige zu uns passt. Die schriftlichen Bewerbungen interessieren

mich nicht so, ich finde, Menschen werden viel zu oft nach Papieren aussortiert.“ Passen heißt für Andrea Kiesinger, Grundidee und Leitbild des Unternehmens mitzutragen, und das wiederum heißt, zu den Klientinnen und Klienten zu passen. Die haben es schwer und deshalb ist ihnen auf beste Art und Weise zu helfen. Dafür muss man stark, engagiert und gut genug sein. Und weil es bei solcher Arbeit immer auch um Gruppendynamik geht, finden bei prenzlkomm große Bewerbungsrunden statt. Da reden bis zu 20 Leute von sich und darüber, warum sie hier arbeiten wollen. „Das muss man aushalten“, sagt Kiesinger. „Aber es ist besser, als wegen eines Zeugnisses gar nicht erst zum Gespräch eingeladen zu werden.“

Gefragt, wo die Leute denn so herkommen, die hier arbeiten, stellt sich heraus, dass einige Seiteneinsteigerinnen und -einsteiger dabei sind. „Die werden gern genommen“, sagt Andrea Kiesinger, „wir haben hier auch Maler und Elektriker eingestellt.“ Natürlich verlangt das eine gute innerbetriebliche Organisation der Qualifizierung. Gearbeitet wird immer in Zweiertams mit einer Klientin oder einem Klientin, hinzu kommt ein Coach, der oder die den gesamten Verlauf einer Behandlung und Betreuung begleitet. Das Coaching-system funktioniert auch mit den Neuen. Die Arbeit mit den Klienten basiert auf professionellen Methoden der Kontaktgestaltung, psychosozialer Diagnostik und Interventionsplanung. Umgesetzt wird dies dann durch Teams aus Betreuern, Sozio-, Psycho-, Ergo- und Familientherapeuten. Unabhängig von den durch die

Die Geschichte von prenzlkomm begann kurz nach der Wende als sozialpsychiatrischer Verein. Inzwischen ist die gemeinnützige GmbH im Bezirk Pankow ein einzigartiger Psychiatrischer Verbund verschiedener ambulanter Einrichtungen und unterschiedlicher Arbeitsweisen. prenzlkomm ist für psychisch kranke Menschen da, die sich in schwierigen bis ausweglos erscheinenden Lebenssituationen befinden. Das Netzwerk der Einrichtungen, in denen diese Menschen dabei unterstützt werden, einen Neuanfang zu machen, besteht aus Wohn-, Arbeits-, Ergotherapie- und Begegnungseinrichtungen.

Das Unternehmen



Klienten selbst gewählten Aufenthalts-, Betreuungs- oder Beschäftigungsorten im Verbund wird jeder Schritt durch eine fachärztliche Leitung begleitet.

Die regelmäßig stattfindenden Supervisionen wenden sich auch an die Praktikantinnen und Praktikanten.

Viele haben bei prenzlkomm mit einem Praktikum begonnen und sind später übernommen worden. „Mir ist wichtig, zum Beispiel gestandenen Frauen eine Chance zu geben, sich zu verändern, zu verbessern, Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen. Wenn man selbst drei Kinder hat, weiß man doch, wie schwierig das sein kann.“

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – dem Leben jenseits der Arbeit, die Spaß macht – ist ein Thema, das man bei prenzlkomm im Blick hat. Die Menschen werden in diesem Unternehmen offensichtlich miteinander alt. Oder zumindest älter. Dies hat zur Folge, dass sich auf interessante Weise ein Kreis schließt. Zu Beginn mussten für viele die Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen darauf zugeschnitten werden, dass sie sich um die Kinder kümmern, ausreichend



Kluge Personalpolitik setzt auf langfristige Konzepte.

**„Ich finde, Menschen werden viel zu oft nach Papieren aussortiert.“**

Zeit für sie haben konnten und dass man auffangen konnte, wenn sie mal krank wurden oder schwierige Phasen durchmachen. „Heute müssen wir uns um unsere Eltern kümmern. Die werden krank, brauchen Pflege, müssen im Alltag unterstützt und teilweise versorgt werden. Da ist es gut, wenn man für all dies schon einmal praktikable Modelle gefunden hat“, sagt Andrea Kiesinger. Schon allein deshalb, weil eine solche Situation von einem Tag auf den anderen eintreten kann.

Die ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei prenzlkomm haben die sechzig überschritten. Also denkt man über Teilzeitarbeit nach. Erstaunlich wenige Menschen wollen – wenn die Arbeit interessant und erfüllend war – von einem Tag auf den anderen aufhören. Sie arbeiten dann aber oft gern etwas weniger. Kluge Personalpolitik stellt sich darauf langfristig ein. Natürlich auch, was den Personalnachwuchs angeht. Andrea Kiesinger denkt darüber nach, ob prenzlkomm ausbilden kann, zumindest im Verwaltungsbereich. Das wäre die Zukunft. Und die Gegenwart? „Hier klopfen zurzeit immer wieder Frauen an, die sind so um die vierzig und absolute Powerfrauen. Die haben was vor, die haben einen Plan, sind organisiert und verfügen über viel Lebenserfahrung und große soziale Kompetenz. Also nehme ich eine 43-jährige Powerfrau. Und die passt zu uns und tut uns gut.“

► [www.prenzlkomm.de](http://www.prenzlkomm.de)



## Die Unterschiede sind zu achten

# Eine Kultur der Anerkennung und des Respekts

**Es ist immer so: Treffen zwei Kulturen aufeinander, braucht es Offenheit, Neugier und Lernfähigkeit, wenn alles gut werden soll. Und die gerade Linie ist nicht immer der beste Weg. Der beste Weg muss gesucht und gemeinsam gefunden werden.**

Bei der Sinneswandel gGmbH arbeiten 90 Menschen in gemischten Teams. Männer und Frauen, wobei die Frauen überwiegen, Ältere und Jüngere, Menschen ohne und mit Migrationshintergrund. Doch in diesem Fall entsteht die notwendige und wichtigste Mischung aus der Zusammenarbeit von gehörlosen und hörenden Menschen.

Notwendig ist die Mischung nicht nur, weil sie für die Kommunikation mit denen, für die man arbeitet und da ist, gebraucht wird. Gebärdensprache ist eine große Herausforderung, aber sie lässt sich lernen. Notwendig ist die Mischung auch, weil nur so bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verständnis, Einfühlungs- und Vorstellungsvermögen für die jeweils andere Kultur hergestellt und aufrecht erhalten werden kann. Denn vergessen werden darf und sollte

**„Es nützt nicht viel, so zu tun, als regele sich das ganz von allein.“**

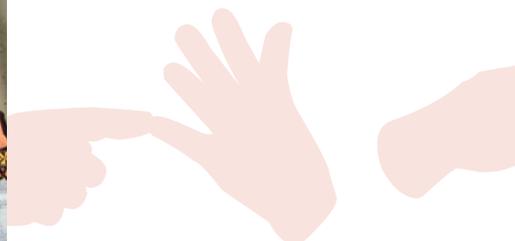
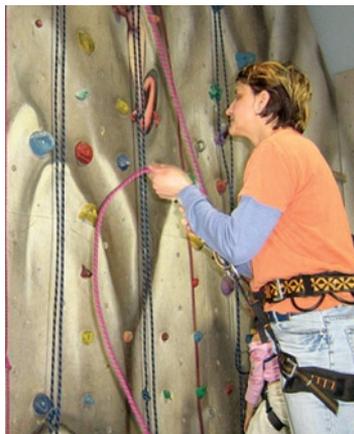
Die Sinneswandel gGmbH gründete sich im Januar 2007 aus der Gesellschaft zur Förderung der Gehörlosen Berlin e. V. Sinneswandel vereint die pädagogischen Arbeitsbereiche betreutes Wohnen in Wohngemeinschaften und Einzelwohnungen, ergänzende Betreuung und Förderung an der Ernst-Adolf-Eschke-Schule und den Kinder- und Jugendclub. Alle Angebote konzentrieren sich auf gehörlose und hörgeschädigte Erwachsene mit zusätzlichen Behinderungen und auf gehörlose und hörgeschädigte Kinder und Jugendliche.

## Das Unternehmen

nicht, dass es hier auch immer um ein Mehrheiten-Minderheiten-Problem geht. In Berlin leben rund 6.000 gehörlose und hörgeschädigte Menschen. Egal, wo sie hinkommen, es ist und bleibt eine große Ausnahme, wenn sie auf jemanden treffen, der mit ihnen kommunizieren kann. Das ist im Laden um die Ecke genauso wie im Jobcenter, beim Arzt oder in der Bank. Niemand oder fast niemand versteht diese Menschen und wer nicht verstanden wird, dem wird nur selten geholfen.

Vera-Kristin Kögler arbeitet seit zehn Jahren in der Organisation und ist 2006 Geschäftsführerin der Sinneswandel gGmbH geworden, zuständig auch für das Personal. Sie weiß, dass die bloße Zusammenstellung

Verständnis und Einfühlungsvermögen für die jeweils andere Kultur entwickeln.



# Sinneswandel

Förderung gehörloser  
und hörgeschädigter Menschen  
in Berlin gGmbH



eines Teams aus den einen und den anderen nicht genügt, um Zusammenarbeit und Zusammenhalt herzustellen.

Um es an einem Beispiel zu erklären: Gehörlose oder hörgeschädigte Menschen haben oft auch sehr große Probleme mit der Schriftsprache. Eine Arbeitsteilung in einem Team muss dies nicht nur berücksichtigen, sondern muss auch eine Form finden, wie Arbeit dann eben anders, aber trotzdem gerecht verteilt wird. Die einen haben den „ganzen Schriftkram“ und die komplette telefonische Kommunikation zu leisten, weil die anderen dies nicht können. Aber die anderen können etwas anderes sehr gut oder besser. Klingt einfach, aber es braucht eine Menge gemeinsamer Anstrengungen, bis daraus funktionierende Arbeitsteams wachsen, in denen sich alle ergänzen und sich niemand benachteiligt fühlt.

Deshalb gibt es bei Sinneswandel mit großer Regelmäßigkeit „Kommunikationskurse“ für die einzelnen Betreuungsteams. Das sind moderierte Workshops mit Gesprächen, Rollenspielen und Vorträgen. Alles in Gebärdensprache. Schon das ist eine Herausforderung für die Hörenden, aber es sensibilisiert. Man bekommt eine bessere Vorstellung von der Lebenswelt derer, für

die man arbeitet. „Workshops allein lösen nicht alle Probleme, aber sie stehen dafür, dass sich mit ihrer Hilfe das Arbeitsklima verbessert, Vorurteile und Stereotype abgebaut und Missverständnisse ausgeräumt werden,“ sagt Vera-Kristin Kögler. „Ergänzend findet bei uns noch Supervision statt und natürlich werden Konflikte, die immer mal wieder entstehen, mit meiner Hilfe oder in den Teams direkt diskutiert. Hörende sind immer auch eine Angriffsfläche für Gehörlose. Es nützt nicht viel, so zu tun, als regele sich das ganz von allein.“

Der Weg bis zur heutigen Arbeitsform gemischter Teams aus hörenden und gehörlosen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war nicht einfach. Schließlich stand immer auch das Argument im Raum, dass Betroffene schwerer die notwendige professionelle Distanz zu den Klientinnen und Klienten finden. Aber die Professionalität ist hergestellt worden. Und Tatsache bleibt, dass sich Kontakt, Vertrauen und Kommunikation mit gemischten Teams schneller herstellen lassen. Insofern müsse man, sagt Vera-Kristin Kögler, in jeder Hinsicht auf die richtige Zusammensetzung achten. Kürzlich hat sie für das Team, das den Kinder- und Jugendclub betreut und bislang nur aus Frauen bestand, einen Mann eingestellt. „In den Club kommen Mädchen und Jungen und das muss sich dann auch im Betreuungsteam widerspiegeln.“

Das Unternehmensleitbild von Sinneswandel ist, wie die Arbeitsstrukturen auch, gewachsen und nicht einfach festgelegt worden. Es nährt sich aus den Erfahrungen der Zusammenarbeit von Menschen zweier Lebenskulturen. Es tut nicht so, als ließen sich diese Unterschiede wegdenken und wegreden. Es sagt: Die Unterschiede sind zu achten. Sie tragen wesentlich zur Qualität unserer Arbeit bei. Das ist Vielfalt auf hohem Niveau.

► [www.sinneswandel-berlin.de](http://www.sinneswandel-berlin.de)



## Soziale Kompetenz ist wichtig

# Ein erfolgreicher Betrieb braucht gute Leute

Bei stabotec arbeiten sechs Leute, die schon ihre Lehre im Unternehmen absolviert haben. Einer ist seit 50 Jahren dabei, also mehr als ein halbes Leben. stabotec ist ein mittelständisches Stahlunternehmen, bei dem Wert darauf gelegt wird, dass man sich um seinen eigenen Nachwuchs kümmert und dass der Nachwuchs auch bleibt. Die Arbeit ist anstrengend, vielseitig und hat Zukunft.

In der Werkstatt arbeiten nur Männer. Geschäftsführung, Personalentwicklung, Projektmanagement, Verwaltung werden zu einem großen Teil von Frauen verantwortet. Diese Aufteilung ist so gewachsen und sie ist gewollt, denn sie gereicht allen zum Vorteil. Bettina Kerwien, Mitglied der Geschäftsleitung und Projektmanagerin, seit 1989 im Unternehmen, sagt: „Wir werden hier unseren Stärken gerecht, Frauen sind kommunikativ und beherrschen die Organisation. Wer gute Stahlkonstruktionen baut, muss sie nicht unbedingt auch verkaufen können. Was wir arbeits-tätig tun, das basiert immer auf Anerkennung und Achtung der jeweils anderen Leistung.“

Es ist interessant zu erfahren, wie stabotec seinen Nachwuchs findet und welche Maßnahmen greifen, um jeder und jedem in der Firma die Möglichkeit zu

Das 2004 gegründete Unternehmen stabotec steel, move & service GmbH entstand aus der 1906 gegründeten Traditionsfirma Hugo Achcenich GmbH & Co. KG und ist in Berlin-Reinickendorf ansässig. 31 Angestellte arbeiten bei stabotec in den Bereichen Werkstatt, Verwaltung und Geschäftsleitung. stabotec teilt sich in drei Geschäftsbereiche: stabo steel steht für bühnentechnischen Stahlbau, Industriestahl-, Architekturstahl- und Metallbau. stabo move produziert Befahranlagen, unter anderem für Fassaden, Kraftwerkskessel, Schächte und Schornsteine. stabo serve bietet Montageservice im Stahlbau, Prüfung, Wartung und Bedienung von Befahranlagen, dazu Beratung, Planung und Ingenieurleistungen.

## Das Unternehmen

geben, Arbeit und Familie in Einklang zu halten und sich fortzuentwickeln. Personalmanagerin Andrea Küpper hat vor einiger Zeit über die Zukunft des Unternehmens nachgedacht, um eine mittelfristige Personalplanung aufstellen zu können. In fünf, sechs Jahren werden einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rente gehen. Also muss man vorsorgen. stabotec sucht alle zwei Jahre Auszubildende. Die müssen einen Hauptschulabschluss oder einen Realschulabschluss ohne Oberstufenempfehlung vorweisen können. Das ist nicht unbedingt üblich und bietet Chancen für junge Menschen, denen anderswo eine Ausbildung wegen ihres Schulabschlusses verwehrt ist. „Wir wollen Menschen, die ein klassisches Handwerk ausüben möchten und die wir an unser Unternehmen binden können. Eine Abiturientin



Personalplanung heißt, über die Zukunft des Unternehmens nachzudenken.

# stabotec



Wir suchen Menschen, die wir an unser Unternehmen binden können.

oder ein Abiturient wird irgendwann studieren wollen“, sagt Andrea Küpper. Es gibt, jenseits von Schulabschlüssen, Eigenschaften und Fähigkeiten, auf die im Unternehmen großer Wert gelegt wird. Soziale Kompetenz ist wichtig. Deshalb absolvieren aussichtsreiche Bewerber ein zweiwöchiges Praktikum in der Werkstatt. So erhalten die Kollegen dort ein Mitspracherecht bei der Entscheidung für den nächsten Auszubildenden.

Die Erfahrung zeigt: Wer sich für einen Bewerber eingesetzt hat, engagiert sich auch während der Ausbildung für ihn. Da sagt dann niemand: „Den habt Ihr uns doch geschickt, wieso soll ich mich da anstrengen, wo ich gar nicht mitreden durfte?“

Andrea Küpper schaut ebenfalls darauf, welche Interessen die Bewerber außerschulisch haben. Gut, wenn sie sich irgendwo engagieren und sei es beim Bau einer BMX-Bahn. Gut, wenn sie sich körperlich fit halten, Stahlbau ist laute und anstrengende Arbeit. Die Personalmanagerin sagt aber auch: „Wir wollen, dass die Leute offen und tolerant sind und zu unserer Unternehmenskultur, zu unserem Leitbild passen. Rechtsradikale passen nicht zu uns.“

**„Wir wollen, dass die Leute offen und tolerant sind.“**

Die Unternehmenskultur baut auf viel Mitspracherecht, durchlässige Kommunikationsstrukturen und möglichst viele basisdemokratische Entscheidungen.

Das aufwendige Bewerbungsverfahren zahlt sich aus. Die Belegschaft ist stabil, das Arbeitsklima kollegial, die Verbundenheit mit dem Unternehmen bei allen groß. Wer sich fortbilden will, wird unterstützt, Arbeitszeitkonten zahlen sich aus, auch wenn es um familiäre Belange geht. 2008 war ein Kollege vier Mal je einen Monat zur Fortbildung. Aber das schafft Zukunft und wenn man langfristig plant, können Qualifizierungen in die etwas auftragsärmeren Wintermonate gelegt werden.

Bewährt hat sich auch, dass man engen Kontakt zu den Kollegen und Kolleginnen hält, die bereits im Ruhestand sind. Wenn die Auftragslage es erfordert und jemand wegen Krankheit, Fortbildung, Familienplanung fehlt, springt auch mal jemand von denen ein. In den auftragsreichen Sommermonaten ist das oft eine große Hilfe. Auch das spricht dafür, dass stabotec ein Unternehmen ist, in dem das Personal gepflegt, entwickelt und hoch geschätzt wird.

► [www.stabotec.de](http://www.stabotec.de)

## Offenheit, Verlässlichkeit und Vertrautheit

# Gute Teams schaffen bleibende Werte

Das 1991 von Stefan Jäckel und Tobias Micke gegründete Unternehmen ST raum a. Gesellschaft von Landschaftsarchitekten mbH hat seine Büros mitten in Kreuzberg, unweit der Oranienstraße. 22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hier beschäftigt. ST raum a. ist ein international agierendes Landschaftsarchitekturbüro und kann auf zahlreiche Preise und Anerkennungen für seine Lösungen verweisen. Stadträume, Gärten, Wohnanlagen – das Berliner Unternehmen steht für lebendige und langlebige Gestaltung von Freiräumen verschiedenster Natur.



## Das Unternehmen

Ein Ukrainer, eine Russin, eine Polin, ein Kanadier, ein Argentinier. Was verbindet diese Leute? Sie arbeiten bei ST raum a. und es ist kein Zufall, dass sie dort gelandet sind. Landschaftsarchitektur bietet eine schöne Vorlage für das Thema Vielfalt. Sie ist nämlich nur dann richtig gut und schön, wenn sie genau davon lebt.

Katrin Klingberg ist Prokuristin bei ST raum a. und zugleich zuständig für das Personal. 22 Menschen gehören zum Unternehmen – acht Frauen und 14 Männer. Man kann von einem gewachsenen Team sprechen, denn viele sind schon recht lange dabei, fühlen sich hier wohl, können sich entwickeln. Inzwischen gehören 14 Kinder zum Unternehmen, denn aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind Mütter und Väter geworden. Das geht gut und lässt sich mehr als einrichten, denn bei ST raum a. werden Angebote unterbreitet, alles unter einen Hut zu bekommen – berufliche Entwicklung, Familie, persönliche Interessen.

„Elternzeit unterstützen wir bei Müttern wie Vätern.“

„Wir bemühen uns sehr darum, dass Arbeitszeiten geregelt und gut vereinbar mit privaten Bedürfnissen sind. Überstunden wollen wir vermeiden und wenn sie doch entstehen, werden sie in Freizeit abgegolten. Kitakosten werden von unserem Unternehmen übernommen und Elternzeit unterstützen wir bei Müttern wie Vätern“, erläutert Katrin Klingberg. „Und auch wer ein Sabbatical nehmen möchte oder Teilzeitarbeit ver-

einbaren will, findet bei uns offene Ohren. Wir wissen, dass Menschen im Laufe ihres Berufslebens Zeiten haben, in denen sie mehr arbeiten wollen, und Zeiten, in denen sie wegen anderer Bedürfnisse und Projekte weniger arbeiten möchten.“

Landschaftsarchitekten arbeiten zumeist projektgebunden. Das heißt, Teams entstehen, entwickeln etwas zusammen und gehen wieder auseinander. Solche Arbeitsweise verlangt große Offenheit, Verlässlichkeit und Vertrautheit im Umgang miteinander. Dies sind weiche Faktoren, die nur dann zum Härtefall werden, wenn es sie nicht gibt. Bei ST raum a. wird man vom ersten Tag an und egal, woher man kommt, begleitet und unterstützt. Kolleginnen und Kollegen aus anderen Ländern können sich so schnell einleben und sie werden immer als Bereicherung und Gewinn erlebt. Das zeigt sich in der Arbeit und auch, wenn man miteinander kocht, feiert, einen Ausflug macht. Es gibt sogar ein Kochbuch von ST raum a., in dem die Lieblingsrezepte aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden sind. Essen hat noch immer beste Verbindungen und die schönste Verbundenheit geschaffen.

Katrin Klingberg sagt, obwohl Vielfalt in Bezug auf Personalpolitik nicht bewusst vom Unternehmen eingeführt oder vorgeschrieben worden sei, habe man sie nun. Und alle, die im Unternehmen arbeiten,

# ST raum a.

## LANDSCHAFTSARCHITEKTUR

empfinden dies als vorteilhaft und gut für die eigene Arbeit. Heterogene Teams stehen für eine produktive Atmosphäre – das betrifft sowohl die Zusammenarbeit von Frauen und Männern unterschiedlichen Alters als auch die verschiedenen Herkunftsländer und Sprachräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Aber auch wenn vieles sich aus der alltäglichen Arbeit ergibt oder geradezu bei der Arbeit entsteht und wächst, setzt man bei ST raum a. auf gezielte Personalentwicklung und -förderung. Jährliche Einzelgespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, Qualifizierungsbedarf und -wünsche zu bestimmen. Ein Fortbildungsprogramm macht beides plan- und überschaubar.

Wichtig ist auch, dass es für die Kommunikation untereinander Fixpunkte gibt. Einmal monatlich trifft sich das ganze Team und dann wird über die großen Projekte genauso geredet wie über die alltäglichen Dinge. Am Ende steht dann beispielsweise der gemeinsam getroffene Entschluss, nur noch biologische Reinigungsmittel zu verwenden.

Aus der nunmehr 18-jährigen Erfahrung lässt sich sagen, dass es ein Wettbewerbsvorteil ist, wenn man sich als international agierendes Unternehmen mit heterogener Belegschaft aufstellt. Nicht nur der Sprachkompetenzen und der dadurch breiter aufgestellten Fachkompetenz wegen, sondern auch, weil Vielfalt der Belegschaft für individuelle und ebenso vielfältige Lösungen steht. Das ist ein nachhaltiges Argument und sicher ein Grund dafür, dass ST raum a. in so fernen Ländern wie China oder Russland erfolgreich und zugleich in Wolfsburg, Hennigsdorf und Lübeck mit seinen Projekten zu Hause ist.

► [www.strauma.com](http://www.strauma.com)



Heterogene Teams stehen für produktive Atmosphäre.

## Das Arbeiten in Gruppen will erst gelernt sein

### Ein neuer Tisch ändert manches



Nicht nur die Technik, auch das Personal muss mit der Zeit gehen.

**33 ist eine gute Zahl. So viele Menschen arbeiten bei der Westkreuz-Druckerei Ahrens, die seit vielen Jahren in Berlin-Lichtenrade sitzt, gleich neben einer einstigen Baumschule, deren Bäume in den Himmel gewachsen sind. Vor acht Jahren, als Kristin Ahrens in die Firma einstieg, die ihr Urgroßvater gegründet hatte, waren es noch 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Druckereibetriebe haben eine rasante technologische Entwicklung hinter sich, die auch davon geprägt ist, dass immer leistungsstärkere Technik von immer weniger Menschen bedient wird. Als Kristin Ahrens in die Geschäftsführung kam, hatte sie 20 Jahre Kinder- und

Jugendarbeit hinter sich. Kommunikation und Organisation, das waren ihre besonderen Stärken und die sollten nun dem Unternehmen zugutekommen. Ihr Bruder würde sich weiterhin dem operativen Geschäft widmen und für Finanzen zuständig sein. Bedarf gab es, wie sie sagt, denn ein guter Betrieb mit guten Leuten hält sich nur am Markt, wenn nicht nur die Technik, sondern auch das Personal mit der Zeit geht. Im Drucksaal stehen Männer, die zum Teil seit mehr als 30 Jahren bei der Westkreuz-Druckerei arbeiten und, wenn alles gut und richtig läuft, bis zur Rente bleiben werden. Sie haben als Buchdrucker angefangen und bedienen nun als Offsetdrucker die SM 102, eine Fünf-Farben-Maschine mit Lackwerk und digitaler Steuerung. Sie haben also immer und immer gelernt und werden dabei von ihrem Chef und ihrer Chefin unterstützt. Sie können sich schulen und weiterbilden und es darf auch länger dauern als vielleicht noch vor 15 Jahren, nur getan werden muss es. Es gibt einen Schulungsraum für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wo man sich gegenseitig beim Lernen unterstützen kann. Nicht immer sind dafür externe Kräfte nötig, viel, ja das meiste Wissen ist im Betrieb vorhanden. Es kann von einem zum anderen weitergegeben werden, wenn dafür ausreichend Freiraum und die richtige Unternehmenskultur geschaffen sind.

Gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit im Unternehmen traf Kristin Ahrens eine auf den ersten Blick seltsam anmutende Entscheidung: Sie tauschte im großen Besprechungsraum den langen Tisch gegen einen runden.

Die Westkreuz-Druckerei Ahrens KG gibt es seit 1912. Ihr erster Sitz befand sich unweit des Berliner Bahnhofs Westkreuz, daher der Name. Der Familienbetrieb wird heute in vierter Generation von den Geschwistern Kristin und Lutz Ahrens geführt. Zum Unternehmen gehört auch ein kleiner Verlag gleichen Namens mit Sitz in der Eifel. Mit moderner Druck- und Medientechnik ist die Westkreuz-Druckerei inzwischen ein crossmediales Dienstleistungsunternehmen mit Druckvorstufe und Druck, Montage und Gestaltung. Produziert werden sowohl Druckerzeugnisse als auch digitale Medien. Die Kundinnen und Kunden kommen von überall her.

## Das Unternehmen



Das hat die eingespielte Ordnung etwas durcheinander gebracht, denn bis dahin saß der Chef immer an der Stirnseite des Tisches und in der weiteren Sitzordnung manifestierte sich so etwas wie eine unausgesprochene Hierarchie. „Ich wollte einfach sichtbar machen, dass wir alle Verantwortung für das Unternehmen und sein Fortbestehen haben. Eine andere Art von Offenheit, als sie unsere Eltern und Großeltern gepflegt haben, sollte her. Die wollten ihr Personal noch von allen Problemen abschirmen. Wenn die Zeiten mal schlecht waren, blieb es ausschließlich Sache der Inhaber, den Stürmen zu trotzen.“

Eingespielte Ordnung, Tradition, jahrzehntelange Erfahrung im Umgang miteinander haben Vor- und Nachteile. Wenn alle miteinander älter werden und später nach und nach in Rente gehen, fehlt der Nachwuchs. So entstand eine weitere Idee – die der Tandems auf Leitungsebene. In zwei Abteilungen tragen nun je zwei Leute die Gesamtverantwortung.

Im Druck sind das ein älterer erfahrener und ein junger türkischer Kollege. Letzterer hat hier im Unternehmen seine Ausbildung gemacht. In der Druckvorstufe besteht das Tandem aus einem älteren erfahrenen Kollegen und einer jungen Frau, die ebenfalls hier zur Mediengestalterin ausgebildet wurde. Der Beschluss, zwei ganz junge Menschen in Leitungsverant-

„Ein guter Betrieb hält sich nur, wenn auch das Personal mit der Zeit geht.“



Wenn alle miteinander älter werden, muss Nachwuchs her.

wortung zu holen, sei lange diskutiert worden und, wie Kristin Ahrens sagt, es sei richtig gewesen, ihn umzusetzen.

Die gemischten Teams, das war überhaupt und insgesamt eine Erfahrung, die Mut machte, gleich noch einen Schritt weiterzugehen: Es wurden Arbeitsgruppen gebildet, die den Auftrag haben, in einer bestimmten Zeit Lösungen zu entwickeln und Aufgaben zu erledigen, die nicht unmittelbar mit den Druckaufträgen zu tun haben. Da gab es zum Beispiel eine AG „Newsletter“, weil man sich überlegt hatte, den Kunden regelmäßig Informationen über die Druckerei zukommen zu lassen.

Immer, sagt Kristin Ahrens, auch bei solchen Dingen, ginge es ums Lernen: „Das betrifft nicht nur die Technik. Heute hat jede und jeder in unserem Unternehmen auch Kundenkontakt – Außendienst in dem Sinne gibt es da nicht mehr. Auch das Arbeiten in Gruppen will erst gelernt sein. Einer muss die Arbeitstreffen leiten, die Ergebnisse müssen strukturiert und zusammengefasst werden, man muss sich Ziele geben, Lösungswege finden. Auch für Dinge, die nicht unmittelbar etwas mit der eigenen Arbeit zu tun haben. Wir machen hier die Erfahrung, dass Lernen und Umdenken nichts mit dem Alter zu tun hat. Kann sein, dass es etwas länger dauert, wenn man über fünfzig ist. Aber mehr auch nicht.“

► [www.westkreuz.de](http://www.westkreuz.de)



## Eine Stechuhr ist nicht nötig

# Wir haben selbst bestimmt, wie wir miteinander umgehen

Robert, Susanne, Marie, Michael, Stephan, Julia, Alina, Martin stehen auf dem Dienstplan in der Perleberger Straße 27, wo die ZIK-Geschäftsstelle untergebracht ist. Vier Männer, vier Frauen – klingt gut und zieht sich durch alle Bereiche des sozialen Unternehmens. 113 Menschen arbeiten hier, nur wenig mehr Frauen als Männer, das ist eher ungewöhnlich für einen Arbeitsbereich, in dem traditionell sehr wenig Männer beschäftigt sind. Einige bei ZIK sind in anderen Ländern geboren und aufgewachsen – demnächst kommt eine Kolumbianerin dazu –, viele sprechen mehr als eine Sprache, kennen mehr als einen Kulturraum.

Die Belegschaft von ZIK muss und soll zu den Menschen passen, die hierher kommen. Meist befinden die sich in einer schwierigen, oft in einer existenziellen Situation. Rund 20 Prozent haben einen Migrationshintergrund. Finanzieller Einbruch, soziale Isolation, schwere Krankheit, Wohnungslosigkeit – die Problemlagen sind so umfassend, dass schnell und gut gehandelt werden muss und Zuwendung und Zugewandtheit wichtige Voraussetzungen für Vertrauen sind.

Martin Hilckmann ist fachlicher Leiter bei ZIK und mitverantwortlich für Personalentscheidungen und Perso-

„Wir akzeptieren unterschiedliche Lebensformen ohne moralische Bewertung.“

alentwicklung. Er weiß aus der Erfahrung, dass Teams die Neigung zur Homogenität haben. Und dass man deshalb gezielt Einfluss nehmen sollte, um Heterogenität herzustellen. Die braucht es, denn auch die Kundinnen und Kunden von ZIK sind vielfältig, haben die unterschiedlichsten Lebensgeschichten geschrieben. Sie sind homo- oder heterosexuell, haben einen Migrationshintergrund oder nicht, sind jung oder alt, leben allein oder in einer Partnerschaft, sind noch ohne symptomatische Beschwerden oder schon von der Krankheit gezeichnet. Für all diese Menschen in ihrer Verschiedenheit passende Dienstleisterinnen und Dienstleister zu fin-



Zuwendung und Zugewandtheit schaffen Vertrauen.





ZIK - zuhause im Kiez gGmbH

Seit 1989 gibt es die ZIK – Zuhause im Kiez gGmbH, ein soziales Unternehmen, das für Menschen arbeitet, die HIV-infiziert oder an Aids oder Hepatitis C erkrankt sind. Mehr als 3.700 Menschen, darunter 180 Kinder haben durch ZIK ein neues Zuhause erhalten, in Wohnungen, die mitten in der Stadt liegen und Teilhabe auch bei schwerer Erkrankung ermöglichen. ZIK entwickelte Betreuungskonzepte, die inzwischen in zehn verschiedenen Wohnprojekten zur Anwendung kommen. Die Kundinnen und Kunden erhalten Unterstützung, wenn es um ihre Gesundheit, um Finanzen, Justiz, Arbeit und das alltägliche Leben geht.

## Das Unternehmen

den, verlangt ein recht aufwendiges Verfahren, wenn es um Neueinstellungen geht. Ziel ist, eine möglichst einstimmige Entscheidung zwischen fachlicher Leitung, Teams und Standortleitung herbeizuführen. Wer zu ZIK kommt, um hier zu arbeiten, bleibt meist lange. Das spricht für ein gutes Arbeitsklima und sorgt nach einiger Zeit auch für eine gute Altersmischung. Seit Gründung des Unternehmens sind 20 Jahre vergangen.

Ein gutes Arbeitsklima herzustellen macht Arbeit und die wird durch gesetzte und durchgesetzte Standards vereinfacht. Bei ZIK gibt es ein Qualitätsmanagement-Handbuch, in dem beispielsweise auch ein standardisiertes Beschwerdeverfahren beschrieben ist. So lassen sich Offenheit und Transparenz herstellen und willkürlich erscheinende Entscheidungen verhindern. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bei ZIK fünf Tage im Jahr, die sie nach eigenen Wünschen und Vorstellungen für Fortbildung und Qualifizierung nutzen können. In das QM-Handbuch ist 2004 viel Schweiß und Arbeit investiert worden. Martin Hilckmann sagt, das habe sich gelohnt, denn im Zuge dessen sei man sich vieler Dinge bewusst geworden, die sonst eher dem Zufall überlassen waren. So habe man beispielsweise eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt und im Ergebnis auch Standards für noch bessere Partizipation an Unternehmensentscheidungen auf den Weg gebracht.

Alles bei ZIK baut auf der Grundlage eines Menschenbildes auf, das den Konsens des Arbeitens mit den Menschen, die zu ZIK kommen, und untereinander bildet: „Wir akzeptieren unterschiedliche Lebensformen ohne moralische Bewertung. Dabei bilden Respekt und Achtung vor dem Menschen und seiner persönlichen Lebensgestaltung die Grundlage unseres Handelns.“

Das heißt bei ZIK, dass auch die persönliche Lebensgestaltung der Angestellten Grundlage des Handelns ist. Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten, Freizeit für geleistete Überstunden, die Unterstützung bei der Planung des Erziehungsurlaubes oder eines Sabbaticals sind verlässliche Standards. Als Folge dieser Art des Umgangs ist die Arbeitszufriedenheit hoch. Das ist wichtig, denn die Arbeit ist anstrengend und verlangt ein hohes Maß an Empathie und Engagement. Dienst nach Vorschrift ist bei ZIK nicht möglich.

► [www.zik-ggmbh.de](http://www.zik-ggmbh.de)

Ein gutes Arbeitsklima herzustellen macht Arbeit.



## Links und Empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin

### Diversity Management

#### Allgemeine Informationen zu Diversity Management

**Internationale Gesellschaft für Diversity Management, idm e. V.**

[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

**Deutsche Gesellschaft für Diversity Management**

[www.diversity-gesellschaft.de](http://www.diversity-gesellschaft.de)

**Projekt „Umgang mit personeller Vielfalt in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen. Alltagskonstruktionen der Verschiedenheit“**

Ein Kooperationsprojekt der Fachhochschule Gelsenkirchen und der Universität Bielefeld.

[www.uni-bielefeld.de](http://www.uni-bielefeld.de)

**Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund: Online-Diversity**

Mit dem Tool „Online-Diversity“ können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, ihr Diversity Management im Internet kostenlos testen.

[www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

**Kampagne „Vielfalt als Chance“**

Für mehr Vielfalt in deutschen Unternehmen – Initiative der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration.

[www.vielfalt-als-chance.de](http://www.vielfalt-als-chance.de)

**Bundesprogramm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“**

Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in der Gesellschaft nachhaltig entgegenwirken. Handlungsfelder: Schule, Ausbildung und Arbeitswelt. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen mit Aktivitäten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit und zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen.

[www.xenos-de.de](http://www.xenos-de.de)

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes**

[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

**Beauftragter für Integration und Migration in Berlin**

[www.berlin.de/lb/intmig/](http://www.berlin.de/lb/intmig/)

**Landesbeauftragter für Menschen mit Behinderung**

[www.berlin.de/lb/beh/](http://www.berlin.de/lb/beh/)

**Landesstelle für Gleichbehandlung gegen Diskriminierung (Antidiskriminierungsstelle)**

[www.berlin.de/lb/ads](http://www.berlin.de/lb/ads)

#### Betriebliche Frauenförderung/ Beratung und Information von Betrieben

**Kompetenzzentrum für Handwerkerinnen im Berliner Handwerk**

Beratung, Coaching, Weiterbildungsangebote, Informationen und Netzwerktreffen

[www.frauenkompetenzzentrum.de](http://www.frauenkompetenzzentrum.de)

**LIFE e.V. – Frauen entwickeln Ökotechnik**

Berufliche Orientierung, Ausbildung, Weiterbildung, Politikberatung, Netzwerkarbeit und Personalentwicklung

[www.life-online.de](http://www.life-online.de)

**KOBRA – Koordinierungs- und Beratungszentrum für die Weiterbildung von Frauen/Betriebliche Beratung zur Frauenförderung**

[www.kobra-berlin.de](http://www.kobra-berlin.de)

#### Broschüren

**Kinderbetreuung in Berlin – Empfehlungen für Eltern und Unternehmen bei besonderem Bedarf**

Hrsg.: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

[www.berlin.de/sen/waf/publikationen.html](http://www.berlin.de/sen/waf/publikationen.html)

**Familienfreundlichkeit zahlt sich aus!**

**Impulse für Unternehmen in Berlin**

Hrsg.: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

[www.berlin.de/sen/waf/publikationen.html](http://www.berlin.de/sen/waf/publikationen.html)

**Eltern im Job**

Planung und Tipps. Für Eltern und Unternehmen.

Hrsg.: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

[www.berlin.de/sen/waf/publikationen.html](http://www.berlin.de/sen/waf/publikationen.html)

**Landesinitiative „Chancengleichheit in der Berliner Wirtschaft“**

[www.berlin.de/sen/wtf](http://www.berlin.de/sen/wtf)

## Menschen mit Behinderung

### **Berufliche Weiterbildung für Frauen mit Behinderungen in Berlin**

Eine Bedarfs- und Angebotsanalyse vom FrauenComputerZentrumBerlin e. V. (2008)  
[www.berlin.de/imperia/md/content/sen-frauen/lebenslagen/weiterbildung\\_behinderte\\_frauen.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-frauen/lebenslagen/weiterbildung_behinderte_frauen.pdf)

## Ältere Menschen – Demografie

### **ddn: Das Demographie Netzwerk e. V.**

Ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, die sich zusammengetan haben, um sich gemeinsam den Herausforderungen des demografischen Wandels zu stellen.

[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

### **DemoKomp. Unternehmens-Check zur demografischen Standortbestimmung.**

Das Instrument zur Selbstbewertung – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

[www.inqa-demographie-check.de](http://www.inqa-demographie-check.de)

### **Das Informationsportal der Initiative „Mit Erfahrung Zukunft meistern“**

Wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern.

[www.m-e-z.de](http://www.m-e-z.de)

## Impressum

**Herausgeber:**

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen  
Martin-Luther-Straße 105, 10825 Berlin

**Koordination:**

Berlin Partner GmbH

**Konzept und Recherche:**

Ramboll Management GmbH  
Unternehmensberatung

**Interviews und Text:**

Textbüro Kathrin Gerlof

**Gestaltung:**

Coxorange Grafikdesign  
Ulrike Hesse

**Druck**

schöne drucksachen GmbH

**Fotos:**

Titel links: [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de) | © Monkey Business

Titel rechts / Rückseite links: [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de) | © fotoman 65

Seite 4: © Land Berlin/Gläser

Seite 2/31: © Berlin Partner/FTB-Werbefotografie

Seite 5 unten: © Berlin Partner/FTB-Werbefotografie

Seite 5 oben: © Land Berlin/Thie

Rückseite rechts: [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de) | © bilderbox



