



## Vielfalt als Chance – Instrumente für den Umgang mit heterogenen Belegschaften

Ergebnisse aus dem Projekt „ProDivers - Produktion und Diversität: Diversity Management als operative Führungsaufgabe“



Das Programm „Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Inhalt

1	Vorwort .....	3
2	Projekt und Hintergrund .....	4
2.1	Unser Diversitätsverständnis.....	4
2.2	Ausgangslage und Motivation .....	5
2.3	Das Projekt .....	6
3	Die Trainings .....	9
3.2	Diversität richtig platzieren .....	9
3.2	Inhalte.....	10
3.3	Methodik und Didaktik.....	11
3.4	Best Practice .....	13
4	Die Tandems.....	15
4.1	Einsatz, Nutzen und Ergebnisse.....	15
4.2	Herausforderungen .....	17
4.3	Best Practice .....	18
5	Diversität und Betriebsräte: Von der „Wächterrolle“ zum Mitgestalter .....	19
6	Lessons Learned .....	21
7	Beteiligte Unternehmen.....	23
8	Literaturverzeichnis.....	26
9.	Impressum und Kontakt .....	27

## 1 Vorwort

Diversity Management, ein nachhaltiges Managementkonzept oder nur ein Trend? Die heutige Gesellschaft ist geprägt von einer sich immer schneller drehenden Wirtschaft und von globaler Vernetzung. Der demographische Wandel und der wachsende Fachkräftebedarf stellen die Unternehmen zunehmend vor neue personalpolitische Herausforderungen.

Vielfaltsorientierte Personalstrategien und Diversity Management sind hier geeignete Ansätze, um Betriebe zukunftsfähig zu gestalten und deren Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Mitarbeiter\*innen mit ihrer Vielfältigkeit, ihren Kompetenzen und ihrer Motivation werden dabei in Zukunft eine immer wichtigere Rolle in der Strategie einer Unternehmung spielen.

Diversity-Management beschäftigt sich gleichzeitig immer auch mit einer Veränderung der Unternehmenskultur, d. h. den Werten und Einstellungen der Führungskräfte und aller Mitarbeiter\*innen, um Vielfalt als Erfolgsfaktor wahrzunehmen. Vorausgeht meistens eine Analyse der Organisationsstrukturen, der Personalprozesse und der Kommunikationskultur.

Diversity Management für die Unternehmen und für die Mitarbeiter\*innen nachvollziehbar und anwendbar machen, das ist dabei eine wichtige Aufgabe.

Ziel des Projektes „ProDivers“ war es, verschiedene dieser Strategien der Vielfalt in der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung in Unternehmen aus der Region Hannover vorzustellen, praxiserprobte Erfolgsfaktoren in der Umsetzung und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu beleuchten sowie einen Raum für den Austausch zwischen Vertretenden aus den unterschiedlichen Unternehmen zum Thema zu ermöglichen.

Mit der hier zur Verfügung stehenden Broschüre über die Projektergebnisse können Sie sich einen guten Überblick verschaffen. Unternehmen wie Multiplikatoren wünsche ich vielfältige, nützliche Impulse für die Praxis.

**Reinhard Biederbeck**

Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Region Hannover

## 2 Projekt und Hintergrund

Das Projekt „ProDivers“ setzte sich mit der Diversität in produzierenden Unternehmen in Hannover und Umgebung auseinander. Ziel war es dabei, auf unterschiedlichen Ebenen für Diversität zu sensibilisieren und Handlungskompetenzen aufzubauen. Zunächst sollen die Ausgangslage und die Ausgestaltung des Projekts dargelegt werden, bevor die Umsetzung und Wirkung der Maßnahmen aufgezeigt werden.

### 2.1 Unser Diversitätsverständnis

Der Begriff „Diversität“ und das zugrunde liegende Konzept haben den Ursprung in der Bürgerrechtsbewegung der 60er Jahre in den USA. Die Bekämpfung von Rassismus gegenüber Schwarzen endete letztlich im ersten Antidiskriminierungsgesetz im Jahr 1964. In diesem wurde eine Diskriminierung aufgrund von Hautfarbe, Herkunft, Religion und Geschlecht verboten. In den 1990er Jahren wurde Diversität als Konzept auch in Europa übernommen und von der Europäischen Union als Thema ausgerufen. In Deutschland schließlich fand Diversität in Form des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes 2006 Einzug, um Personen vor Diskriminierung zu schützen.<sup>1</sup> Doch was ist nun Diversität und was umfasst sie?

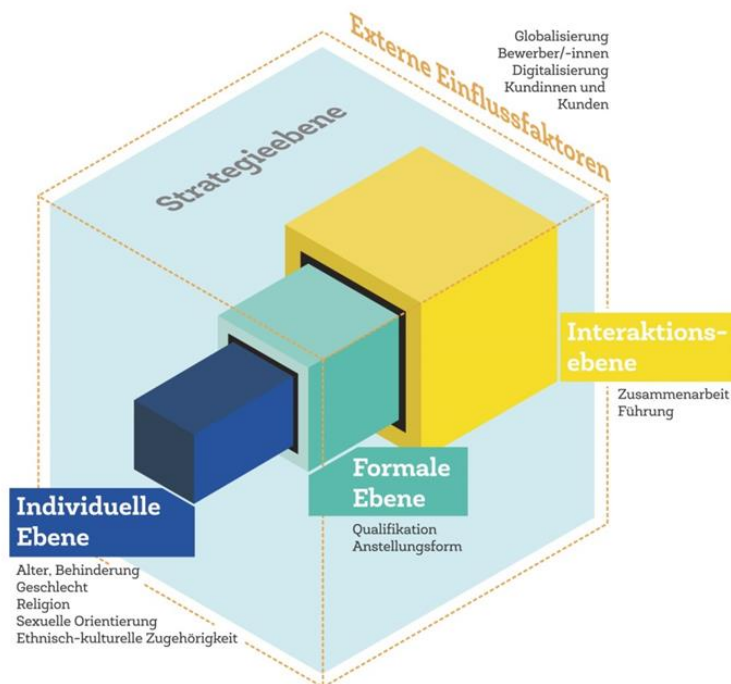


Abbildung: Der Diversitätswürfel (© Prospektiv GmbH)

Laut der Initiative Charta der Vielfalt bezeichnet Diversität die „Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen einer Organisation“.<sup>2</sup> Dafür bietet die Initiative sechs grundlegende Dimensionen zur

<sup>1</sup> Gregull (2018)

<sup>2</sup>Charta der Vielfalt (2019)

Definition dieser Unterschiedlichkeiten an: Alter, Geschlecht, Herkunft, Behinderung, Religion und sexuelle Orientierung.

Der „klassische“ Diversitätsansatz reicht mit seinen sechs Dimensionen aber nicht aus, um die komplexe betriebliche Realität abzubilden. Der von der Prospektiv GmbH entwickelte „Diversitäts-Würfel“ versucht, diesen Gegebenheiten aus der Praxis gerecht zu werden und enthält mehr Ebenen und Dimensionen:

- **Die individuelle Ebene**  
Diese bildet im Grundsatz die Dimensionen der Charta der Vielfalt ab, also z. B. Geschlecht oder Herkunft.
- **Die formale Ebene**  
Hierrunter fallen die Qualifikation oder die Anstellungsform. Somit deckt sie also z. B. den Unterschied zwischen Stammbesellschaft und Leiharbeiter\*innen, Voll- und Teilzeitbeschäftigten oder Facharbeiter\*innen und Angelernten ab.
- **Die Interaktionsebene**  
Führung und Zusammenarbeit beziehen sich hierbei auf Diversitäten z. B. zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, unterschiedlichen Standorten oder Abteilungen und Teams.

Ergänzt durch die Strategie des Unternehmens und externe Einflussfaktoren, wie z. B. Digitalisierung oder die Interaktion mit dem Kundenstamm, ergibt sich ein ganzheitliches Bild von Diversität.

Produzierende kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind oftmals durch eine sehr heterogene Belegschaft geprägt, wobei im Grunde jedes Unternehmen einzigartig ist und seine eigenen Ausprägungen von Diversität hat.

## 2.2 Ausgangslage und Motivation

Das Thema Diversität wird in KMU meist strategisch verortet – wenn es überhaupt angegangen wird. Oftmals bleibt es bei Zielformulierungen oder Leitbildern, während die operative Ebene mit den eigentlichen Zielen und Inhalten nicht erreicht wird. Die Situation stellt sich dabei meist wie folgt dar:

- Die operativen Führungskräfte und die Beschäftigten sehen sich mit ganz konkreten Herausforderungen von Diversität konfrontiert. Sie müssen Konflikte schlichten, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie anderen Abteilungen gestalten und sich mit anderen Kulturen oder Religionen auseinandersetzen.
- Diversitätsbedingte Reibungen finden oft nicht offensichtlich und eben nicht nur innerhalb der klassischen Diversitätsdimensionen statt, sondern sind vielschichtiger. Ohne die notwendige Sensibilisierung untereinander und seitens der Führungskräfte, können tieferliegende Herausforderungen nicht gelöst und somit im Laufe der Zeit zu einem echten Konflikt werden.
- Gleichzeitig werden insbesondere die operativen Führungskräfte überwiegend oder sogar ausschließlich nach fachlichen Kriterien ausgewählt.
- Eine Vorbereitung für die überfachliche Seite der Führungsaufgabe (z. B. durch Trainings in den Bereichen Kommunikation, Konfliktmanagement, Diversität) findet in der Regel nicht oder nur in Ansätzen statt.

Hier tritt das eigentliche Dilemma zutage, denn: Auf der einen Seite fehlen den operativen Führungskräften die Werkzeuge, um auf die oben genannten Herausforderungen reagieren zu können. Auf der anderen Seite gibt es in der Regel keinen institutionalisierten Ansatz (Personal- und Organisationsentwicklung), um z. B. die Zusammenarbeit zwischen Einzelpersonen, Gruppierungen oder Abteilungen zu verbessern.

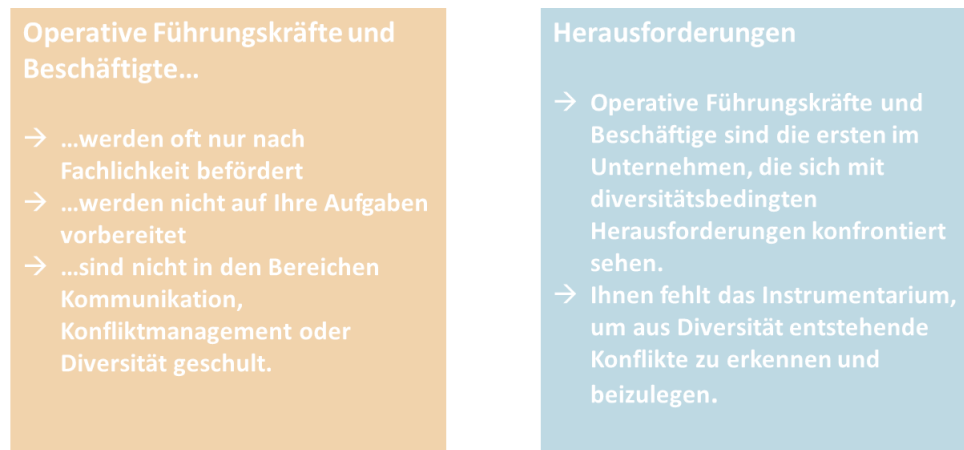


Abbildung: Ausgangslage im Projekt ProDivers

## 2.3 Das Projekt

Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „ProDivers - Produktion und Diversität: Diversity Management als operative Führungsaufgabe“ ins Leben gerufen. Das Projekt wurde von März 2016 bis Februar 2019 durchgeführt und durch vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Es lief im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“. Eine enge Kooperation bestand mit der Wirtschafts- und Beschäftigtenförderung der Region Hannover.

Ziele des Projekts ProDivers waren ein erfolgreicher und systematischer Umgang mit Diversität auf der operativen Führungsebene. Dabei stand die Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften, aber auch von Beschäftigten für den Umgang mit Diversität und mehr Verständnis füreinander im Fokus. So sollte eine bessere Zusammenarbeit mit weniger Konflikten innerhalb der jeweiligen Unternehmen und letzten Endes auch die Vernetzung der beteiligten Betriebe untereinander gefördert werden. Dafür wurden im Projekt die folgenden Maßnahmen verfolgt und umgesetzt:

- ☑ Durch Qualifizierungen wurden die Kompetenzen z. B. von Meister\*innen oder Vorarbeiter\*innen im Projekt in Bezug auf Diversität und das Selbstverständnis als Führungskraft gestärkt.
- ☑ Darüber hinaus wurden innerhalb der Unternehmen mithilfe von Integrationstandems auf der Beschäftigtenebene Lösungsansätze für diversitätsbedingte Spannungsfelder erarbeitet.
- ☑ Als dritter Aspekt erfolgte ein unternehmensübergreifender Austausch in Form von sogenannten „Diversitätswerkstätten“. Diese ermöglichten es den Teilnehmenden aus den verschiedenen Unternehmen zusammenzukommen und gemeinsam projektbezogene Themen zu bearbeiten.

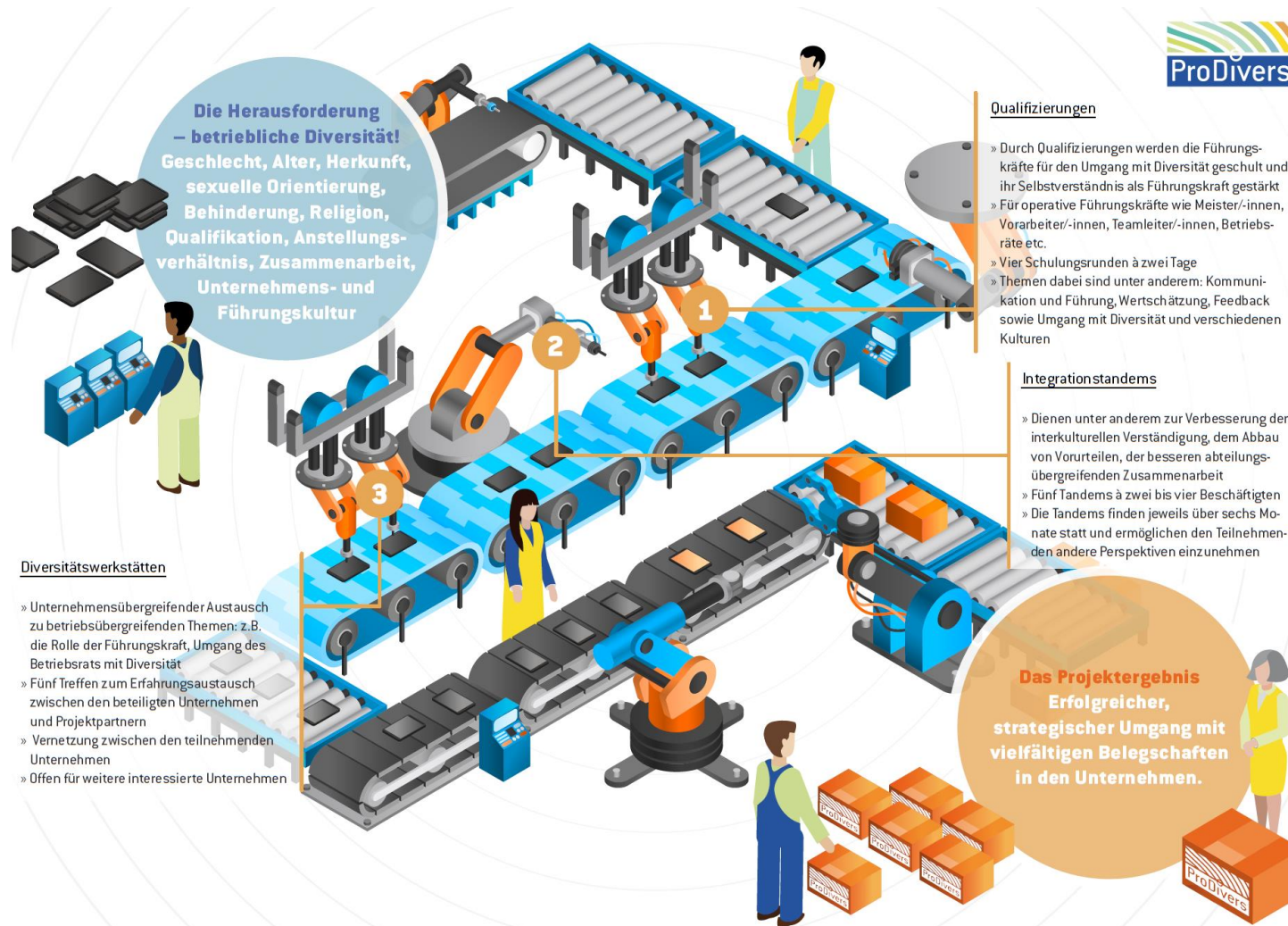


Abbildung: Das Projekt ProDivers im Überblick (© Prospektiv GmbH)

An dem Projekt haben insgesamt sieben Unternehmen aus dem Großraum Hannover teilgenommen. Weitere Informationen zum Projekt gibt der nachfolgende Projektsteckbrief:

<b>ProDivers Die Eckdaten</b>	
<b>Projekttitle:</b>	ProDivers - Produktion und Diversität: Diversity Management als operative Führungsaufgabe
<b>Laufzeit:</b>	01.03.2016 bis 28.02.2019
<b>Förderprogramm</b>	ESF-Sozialpartnerrichtlinien "Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern (BMAS)
<b>Beteiligte Unternehmen</b>	       
<b>Strategischer Partner</b>	 <p>Region Hannover</p>
<b>Sozialpartnervereinbarungen/ Tarifverträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Industriegewerkschaft Bergbau Chemie, Energie (IG BCE)</li> <li>– Industriegewerkschaft Metall (IGM)</li> </ul>



### 3 Die Trainings

Der Ansatz des Projekts war es, die operativen Führungskräfte durch Trainings in überfachlichen (Führungs-) Kompetenzen zu qualifizieren. Damit die Inhalte aufeinander aufbauen und in den Gesamtkontext des jeweiligen Betriebs eingebettet werden konnten, wurden sie in einem Abstand von ungefähr sechs Monaten durchgeführt. An einem Training haben nie mehr als 15 Personen teilgenommen, um sicherzustellen, dass ausreichend auf die Teilnehmenden eingegangen wird. Im Anschluss wurden die Trainings evaluiert, um Trainingserfolge und Passgenauigkeit zu überprüfen.

#### Die Trainings im Projekt in Zahlen:

- Im Projekt wurden insgesamt **32 Trainings** mit insgesamt über **60 Trainingstagen** durchgeführt
- An den Trainings haben **über 120** Beschäftigte teilgenommen
- Es wurden **13 verschiedene Themen** geschult
- Bei der Bewertung der Trainings lag die **Durchschnittsnote bei 1,7**

#### 3.2 Diversität richtig platzieren

Ursprünglich war im Projekt geplant, mit den Führungskräften unterschiedliche Trainings zum Thema Diversität durchzuführen. In den Gesprächen mit Geschäftsführer\*innen, Personaler\*innen und Mitgliedern des Betriebsrats wurde schnell deutlich, dass Trainings, die direkt und gleich zu Beginn des Projekts dieses Thema zum Gegenstand haben, nicht zum gewünschten Ziel führen können. Dies hat verschiedene Gründe:

Diversität wirkt als Thema und Gegenstand für Trainings bei der Zielgruppe zunächst wenig attraktiv. Häufige Reaktionen sind „Damit haben wir keine Probleme.“ oder „Das betrifft uns nicht.“ - sofern der Begriff überhaupt bekannt ist oder verstanden wird. Eine weitere Herausforderung ist die häufige Trainingsentwöhnung der teilnehmenden operativen Führungskräfte. Viele der im Projekt angesprochenen Meister\*innen und Vorarbeiter\*innen haben vor Projektstart für längere Zeit, teilweise seit zehn Jahren oder sogar länger, kein Training zu „weichen“ Themen (Kommunikation, Motivation oder eben Diversität) mehr besucht, sondern ausschließlich fachliche Schulungen.

Schließlich wurde im Projekt der erfolgreiche Ansatz verfolgt, das Thema Diversität als alleinstehendes Training nicht an den Beginn der Trainingsrunden zu stellen, sondern an das Ende. Zu Beginn wurden Grundlagentrainings wie z. B. Kommunikation, Motivation oder ein allgemeines Führungstraining gestellt. In diese wurden dann diversitätsbezogene Themen eingebettet:

- Welche Hürden gibt es bei interkultureller Kommunikation?
- Wie motiviere ich Menschen aus verschiedenen Altersgruppen?
- Wie löse ich Konflikte mit einer anderen Abteilung?

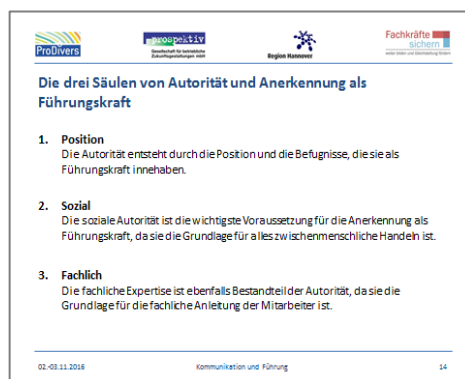


Abbildung: Beispielfolie

Dieser Ansatz hat sich im Projekt als sehr erfolgreich gezeigt. Die Teilnehmenden wurden über die ersten Trainingsrunden an das Thema herangeführt und in ihrer Arbeitsrealität abgeholt. Die Trainings zu Diversität zum Ende des Projekts wurden daraufhin sehr positiv angenommen und teilweise sogar als die besten der Reihe bewertet.

Zudem bedeutet der Ansatz, Diversität in „normale“ Trainings einzubauen, dass der Praxisbezug hergestellt werden kann und die Teilnehmenden die Inhalte direkt übertragen können.

### 3.2 Inhalte

Wie schon erläutert, war das Thema Diversität als solches für den Einstieg in ein Trainingsprojekt ungeeignet. Womit nun genau in die Trainings gestartet wurde, wurde in einem ersten Schritt gemeinsam mit Geschäftsführung, Personalleitung und Betriebsrat abgestimmt. Dabei spielten vor allem die folgenden drei Faktoren eine Rolle:

1. In welchen Themen müssen die Führungskräfte geschult werden, um ihren Führungsaufgaben tatsächlich gerecht zu werden? Was sind wichtige Inhalte, die vermittelt werden müssen?
2. Welche Themen stehen dabei in einem Zusammenhang mit Diversität? Welche bilden den passenden Rahmen?
3. Was sind die Notwendigkeiten der Teilnehmenden? In welchen Themen möchten sie gerne geschult werden? Wo sehen sie dringende Bedarfe?

Insbesondere die Berücksichtigung der Wünsche der Teilnehmenden hatte eine hohe Akzeptanz und eine hohe Motivation in den Trainings (und somit des gesamten Projekts) zur Folge. Natürlich müssen grundsätzlich Themenfelder abgesteckt werden, innerhalb derer die Teilnehmenden sich entscheiden. Im Rahmen des Projektes wurde dem Teilnehmerkreis im Vorfeld klar kommuniziert, welches Ziel durch das Projekt verfolgt wird und welche Trainings möglich sind. Nach jedem Training wurde zum Abschluss abgefragt, welche Themen für das nächste Training interessant wären.

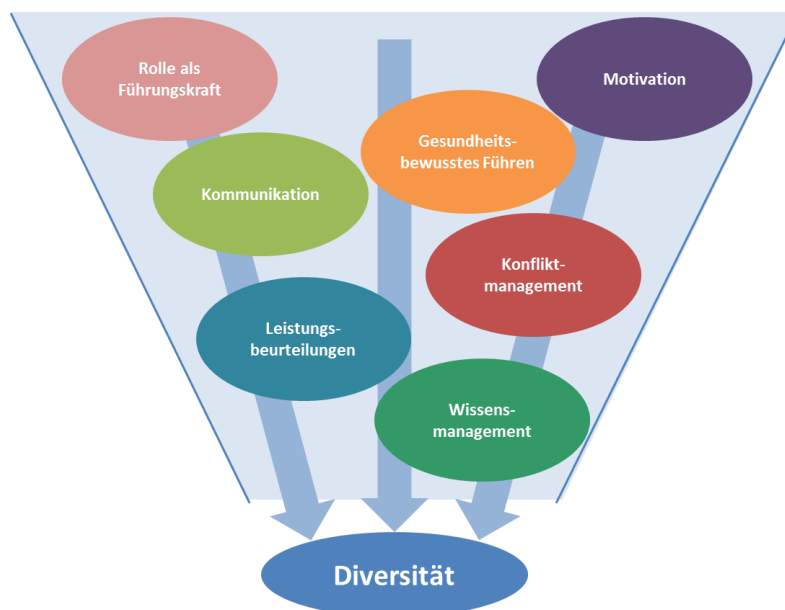


Abbildung: Die Trainingsinhalte in ProDivers (© Prospektiv GmbH)

Beispiele für die im Projekt durchgeführten Trainings mit jeweiligem Bezug zu Diversität sind:

- **Rolle als Führungskraft**  
Herausforderungen bei der Führung von interkulturellen Teams, herkunftsbedingte Erwartungen an die Führung, Gleichbehandlung von Leiharbeiter\*innen und Stammbeschaft.
- **Kommunikation**  
Interkulturelle Kommunikation, geschlechtersensible Kommunikation, Vermeidung von Missverständnissen, Gestaltung von hierarchieübergreifendem Informationsfluss.
- **Konfliktmanagement**  
Einfluss von Sozialisierung, Kultur und Geschlecht auf das Konfliktverhalten. Deeskalation zwischen verschiedenen Abteilungen und Aufbau von gegenseitigem Verständnis.
- **Motivation**  
Motivation unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, Anreize für Beschäftigte in verschiedenen Lebensphasen.
- **Umgang mit Fehlern**  
Umgang mit Fehlern in Bezug auf unterschiedliche Kulturen oder aus geschlechtsspezifischer Sicht.
- **Gesundheitsbewusstes Führen, Leistungsbeurteilungen**  
Umgang mit älteren Beschäftigten und mit Menschen mit Behinderung, unterschiedliche Belastung für unterschiedliche Beschäftigtengruppen.
- **Wissensmanagement und eben Diversität**  
Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten, Informationszugang für alle Beschäftigtengruppen.

### 3.3 Methodik und Didaktik

Trainings bei der Zielgruppe der Vorarbeiter\*innen, Meister\*innen und Teamleitungen stellen besondere Anforderungen an Didaktik und Methodik. Diese Zielgruppe zeichnete sich in den teilnehmenden Unternehmen, die allesamt im produzierenden Gewerbe tätig sind, durch die folgenden Eigenschaften aus:

- sehr praktisch veranlagt
- schulungsentwöhnt
- vorwiegend älter und männlich
- technischer Berufsabschluss, i. d. Regel Gesell\*in oder Meister\*in

Es war eine Herausforderung, dieser Zielgruppe Inhalte zu vermitteln und sie für die aktive Teilnahme an den Trainings und den Übungseinheiten zu motivieren. Dafür sind, so wie es im Projekt festgestellt und erfolgreich umgesetzt wurde, verschiedene didaktische und methodische Ansätze notwendig. Reine „Frontalschulungen“ sind für die Zielgruppe der operativen Führungskräfte ungeeignet. Vielmehr sollte eine interaktive Einbindung der Teilnehmenden gewährleistet sein. Eine ausgewogene Mischung aus Inhalten und Übungen ist elementar. Im Projekt haben sich dahingehend die folgenden Faktoren bewährt:

#### 1. Arbeit an echten Beispielen aus der Praxis der Teilnehmenden

Schulungsinhalte allgemeingültig zu vermitteln, ist für Trainings sicherlich unumgänglich und sollte auch Teil sein. Der Transfer von dieser generellen Ebene in die Praxis wird deutlich erleichtert, wenn keine Beispiele „aus der Schublade“ mitgebracht werden, sondern konkrete

Fälle durch die Teilnehmenden selbst vorgestellt und bearbeitet werden können. Diese werden entweder im Training selbst vorgebracht oder durch die Teilnehmenden quasi als „Hausaufgabe“ im Vorfeld der Trainings gesammelt. Beides ist möglich, wichtig ist es letztlich die theoretischen Modelle nicht im luftleeren Raum stehen zu lassen, sondern auf konkreten Fällen aus der betrieblichen Praxis zu übertragen.

## 2. Möglichkeit zum Austausch und zur Diskussion

Dazu gehört auch, den Teilnehmenden ausreichend Platz für Diskussionen und zum Austausch zu geben. Offene Gesprächsrunden sorgen dafür, dass die Kolleg\*innen voneinander lernen können, dass Schulungsinhalte im betrieblichen Kontext diskutiert werden und dass auch eher passive Teilnehmende aktiviert werden. Diese Diskussionen können konstruktiv in die Trainings eingebaut werden („Welche Möglichkeiten, Anreize zur Motivation zu setzen, haben Sie in Ihrem Unternehmen?) oder sich auch spontan entwickeln. In beiden Fällen sollte den Teilnehmenden Raum zum Austausch gegeben werden.

## 3. Methodenmix

Frontalunterricht ist nur in Maßen sinnvoll, viel mehr sollte es einen ausgewogenen Mix aus verschiedenen Formaten, wie Input, Übungseinheiten, dem eigenständigen Erarbeiten von Inhalten und interaktiven Methoden geben. Insgesamt sollte die reine Vermittlung von Inhalten nicht mehr 30 % umfassen. Mindestens 70 % der Trainingszeit ist für interaktive Elemente und die selbstständige Erarbeitung von Themen zu nutzen. Genutzte Methoden waren z. B.: Paargespräche, Gruppenarbeiten, Rollenspiele, Museumsmethode, World Café, aber auch interaktive Spiele, wie z. B. das „Zuckerturmspiel“. Diese Mischung sorgt auch bei mehrtägigen Trainings für die Aufrechterhaltung der Motivation, die Einbindung aller Teilnehmenden und die Verhinderung von „Abnutzungseffekten“ einzelner Methoden.

## 4. Erarbeiten von nutzbaren Ergebnissen

Es hat sich als sehr hilfreich herausgestellt, den Teilnehmenden keine vorgefertigten Musterlösungen an die Hand zu geben. Vielmehr war es motivierender und für die Umsetzung des Erlernten einfacher, eigene Lösungen wie z. B. Handlungsleitfäden oder Checklisten zu erarbeiten. Diese haben dann seitens der Teilnehmenden eine höhere Akzeptanz und sind zudem an betriebsspezifischen Rahmenbedingungen ausgerichtet.

Insgesamt sollten die Trainings der Zielgruppe entsprechend konzipiert sein und sich auch an den tatsächlichen Bedarfen und Anforderungen ausrichten. Rücksprachen mit den Unternehmen über Erfahrungen in bisher durchgeführten Trainings und dabei eingesetzte Methoden können ebenfalls hilfreich sein: In einem Unternehmen waren Rollenspiele als Methode aufgrund von schlechten Erfahrungen mit der Methode „verbrannt“ und konnten nicht mehr eingesetzt werden.

Ebenso sind die Rahmenbedingungen der Trainings mit den Unternehmen abzusprechen. Sowohl die zeitlichen Möglichkeiten, z. B. aufgrund von Schichtarbeit, als auch die Zusammensetzung des teilnehmenden Kreises. Als sehr positiv haben sich abteilungsübergreifende Kreise herausgestellt, da dies den Nebeneffekt hatte, dass die Teilnehmenden gegenseitig einen besseren Einblick in die jeweiligen Tätigkeitsfelder und Herausforderungen erlangen konnten. Eine weitere Frage ist der Trainingsort: Inhouse oder extern:

### Inhouse VS. externer Trainingsort

Die Trainings im Projekt ProDivers fanden überwiegend Inhouse, zum Teil aber auch an externen Schulungsorten statt. Beide Ansätze haben Vor- und Nachteile, die hier kurz aufgelistet werden sollen:

#### Inhouse:

Trainings im Unternehmen haben aus Unternehmenssicht den Vorteil, dass sie deutlich kostengünstiger und zeiteffizienter sind. Zudem ist es für Beschäftigte mit großem Arbeitsdruck einfacher, an den Trainings teilzunehmen, indem sie diese z. B. für Termine kurzzeitig und vorübergehend verlassen – sofern dies die Schulung zulässt.

#### Extern:

Externe Trainings haben den großen Vorteil, dass die Teilnehmenden ungestört und fern des operativen Geschäfts agieren können. Zeitgleich sind externe Schulungsorte immer mit Kosten verbunden, was jedoch von den Teilnehmenden wiederum als Wertschätzung empfunden wird.

## 3.4 Best Practice

Nachfolgend soll beispielhaft gezeigt werden, wie Trainings in dem Projekt grundsätzlich aufgebaut waren und welche Ergebnisse von und für Teilnehmende und Unternehmen erarbeitet wurden. Es wurde dafür das eintägige Training „Umgang mit Fehlern“ ausgewählt:

### 1. Inhalte und Verknüpfung zur Diversität

- *Grundlagen:*  
Es wurden zunächst Grundlagen vermittelt:  
Was ist ein Fehler? Was sind die wichtigsten Fehlerarten? Ab wann ist ein Fehler ein Fehler?
- *Ursache und Wirkung:*  
Die Unterscheidung von Fehlerursachen und Fehlerwirkungen wurde herausgearbeitet. Dabei wurde auch für kulturell unterschiedliche Sichtweisen auf Fehler und ihre Wirkungen sensibilisiert.
- *Fehlerkultur:*  
Wie ist der Umgang mit Fehlern im Unternehmen und persönlich? Wie gehe ich mit Fehlern im interkulturellen Kontext um? Fehlervermeidungsstrategie versus Fehler als Lernchance.
- *Fehlermanagementsysteme:*  
Aufzeigen von unterschiedlichen einfachen Instrumenten des Fehlermanagements, Passfähigkeit auf das Unternehmen prüfen.

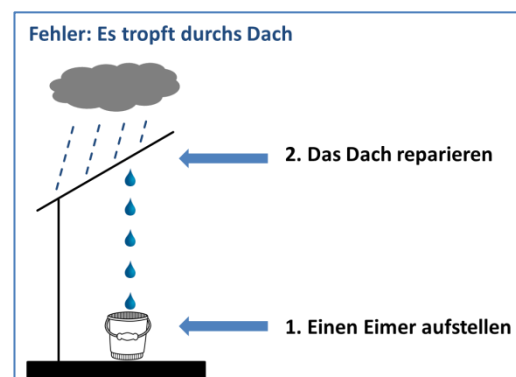


Abbildung: Beispielhafte Folie aus dem Training "Fehlermanagement"

### 2. Eingesetzte Methodik und erzielte Ergebnisse

In dem Training gab es ein breites Spektrum an unterschiedlichen Methoden. Neben Inputs und Impulsen wurden die Teilnehmenden über verschiedene Ansätze interaktiv eingebunden, z. B.:

- Einzelarbeit zur Selbstreflexion des persönlichen Umgangs mit Fehlern
- Einordnung der unternehmerischen Fehlerkultur über Bepunktung auf einer Skala

- Gruppenarbeiten, z. B. zur Leitfadententwicklung
- Einbindung des Unternehmensleitbildes, um daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten.
- Legespiel „Tetris“, um Ursachen und Wirkungen von Fehlern zu verdeutlichen.

Ein zentrales Ergebnis des Trainings war die Erstellung eines Leitfadens zum Umgang mit Fehlern im Unternehmen. Dieser wurde auf Basis des unternehmerischen Leitbilds in Kleingruppenarbeit erarbeitet, welcher dem zukünftigen Handeln der Führungskräfte zugrunde liegen soll.

### 3. Nutzen für die Teilnehmenden

Auf Basis der qualitativen Feedbacks in den Trainings, der genutzten Evaluationsbögen und den Rückmeldungen aus den Unternehmen ist es möglich gewesen, den konkreten Mehrwert für die Teilnehmenden zu identifizieren. Durch den kontinuierlichen Verlauf mit aufeinander aufbauenden Schulungsgruppen und dem identischen Teilnehmerkreis konnten die Effekte auch mittelfristig erhoben werden.

**Inhaltlich** war der Praxisbezug mit einem konkreten Bezug auf die Branche und das Unternehmen hilfreich für die Teilnehmenden, um auch Erlerntes auch tatsächlich im Alltag umsetzen zu können. Durch die Reduktion des Umfangs auch der wichtigsten Inhalte und Tools war es für die Teilnehmenden leichter, sich konkrete Instrumente und Methoden heraus zu „picken“ und diese in ihren beruflichen Alltag zu integrieren.

**Methodisch** hat den Teilnehmenden der hohe interaktive Anteil geholfen. Durch die eigenständige Erarbeitung eines Leitfadens zum Umgang mit Fehlern konnten verbindliche Richtlinien geschaffen werden, die auch vom gesamten Teilnehmerkreis getragen wurde. Durch die Gruppenarbeiten und vielen Übungseinheiten konnten sich die vermittelten Inhalte gut verstetigen.

Ergebnisse der Evaluation waren zudem: Die Einbindung der Teilnehmenden, der fachliche Praxisbezug und die Möglichkeit zur Diskussion. Zudem wurde hervorgehoben, dass die Zusammensetzung der Personen (abteilungsübergreifende operative Führungskräfte) sehr gut für einen Austausch von Erfahrungen geeignet ist. Es wurde sich lediglich mehr Zeit für das Thema gewünscht. Insgesamt wurde das Training sehr positiv angenommen.

## 4 Die Tandems

Um bestehende Konflikte oder Spannungsfelder lösen zu können und das Verständnis für Diversität mit den Beschäftigten zu verbessern, wurden sogenannte Integrationstandems eingeführt. In meist drei Arbeitstreffen erhalten die Beschäftigten einen Einblick z. B. in andere Generationen, in andere Religionen oder Kulturen, in andere Arbeitsabläufe oder in andere Abteilungen. Zudem wurden die Tandems zum Teil zum Wissenstransfer zwischen älteren, ausscheidenden Beschäftigten und neuen Kollegen\*innen genutzt. Diese Treffen werden durch eine\*en Moderator\*in geführt, welche\*r die Treffen vorbereitet und die Ergebnisse dokumentiert. In der Regel haben zwei Personen (z. B. aus unterschiedlichen Abteilungen) an einem Tandem teilgenommen. In Einzelfällen wurden die Tandems zu Workshops erweitert.



Abbildung: Ein erfolgreich durchgeführtes Tandem führt zu umfangreichen positiven Effekten

### 4.1 Einsatz, Nutzen und Ergebnisse

Die Tandems dienen primär dazu, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und des Unternehmens insgesamt zu verbessern. Die konkreten Zielstellungen können variieren und von der betrieblichen Ausgangsstellung sowie der Qualifikation und Kompetenz der Moderation abhängen. Ein stark ausgeprägter und langfristig verfestigter Konflikt kann z. B. den Einsatz eines Mediators notwendig machen und kann daher nicht mit dem Instrument Tandem bearbeitet werden.

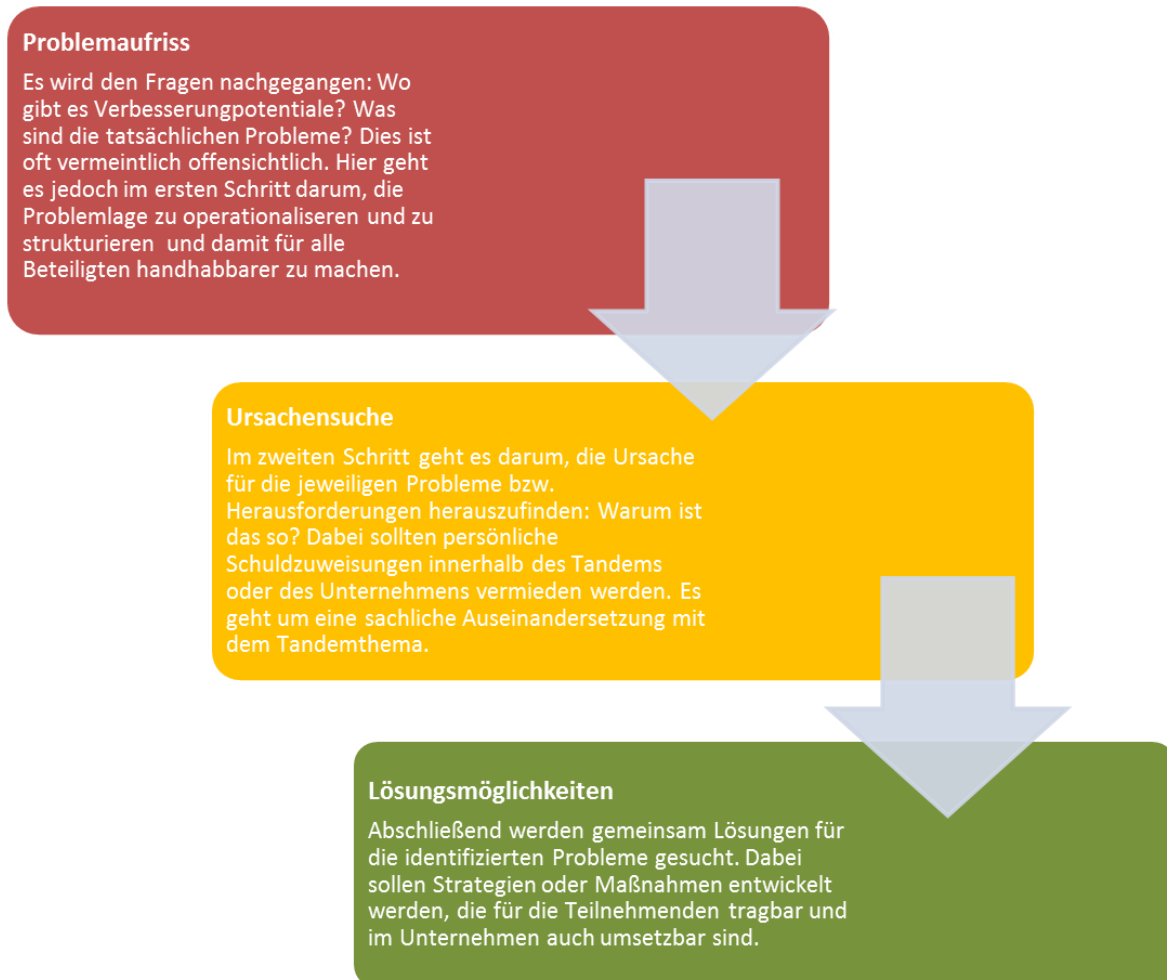
Nachfolgend sollen einige Beispiele aus dem Projekt genannt werden, für die die Tandems eingesetzt wurden:

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen
- Interkulturelle Zusammenarbeit
- Wissenstransfer bei ausscheidenden Beschäftigten
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen
- Integration von Frauen in Männerberufen
- Akzeptanz einer Führungskraft bei den Beschäftigten schaffen

Je nach Ziel und Absicht der Tandems sprechen die Teilnehmenden dabei für eine ganze Gruppe von Beschäftigten (wie z. B. bei der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit). Eine Rücksprache in der Gruppe zu gewissen Inhalten ist dabei möglich und kann sogar notwendig sein. Die Tandemteilnehmenden sind damit Multiplikator oder Themenbotschafter. Wichtig ist im Vorfeld, den Teilnehmenden mögliche Ängste und Sorgen zu nehmen und sie über Ziele und Funktionen der Gespräche zu informieren.

Mögliche Ergebnisse können z. B. Vereinbarungen über die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen oder Abteilungen sowie Leitfäden für die Integration von Frauen in Männerberufen sein. Darüber hinaus gibt es viele Faktoren, die ein Tandem spürbar positiv beeinflussen können: Eine verbesserte Zusammenarbeit, eine höhere Motivation, eine geringere Frustration oder ein besserer Kommunikationsfluss.

Der Aufbau der Tandems erfolgt immer nach einem ähnlichen, einfachen Muster, das sich im Grundsatz für alle Tandemgespräche einsetzen lässt:



**Abbildung: Vorgehen bei den Tandemgesprächen**

Ein weiterer Schritt muss sein, die Ergebnisse im Unternehmen zu transferieren, also z. B. in Arbeitskreise, Führungszirkel oder die Personalabteilung zu geben. Dabei ist es möglich, die Teilnehmenden aus dem Tandem einzubinden – auch als Zeichen der Wertschätzung. Zudem können sie noch einmal genau ihre protokollierten Aussagen konkretisieren und Fragen beantworten.

Grundsätzlich sollten die Ergebnisse der Tandems immer dokumentiert werden (sofern die Teilnehmenden sich nicht dagegen aussprechen) und intern im Unternehmen für die Weiterentwicklung genutzt werden.



## 4.2 Herausforderungen

Zwei Personen, ein Raum, ein Thema. Tandems sind ein grundsätzlich sehr einfach und niederschwellig umzusetzendes Instrument. Dennoch hat die Erfahrung gezeigt, dass es bestimmte Herausforderungen gibt, die Tandems bei der Durchführung und dem erfolgreichen Abschluss im Wege stehen können.

Dazu zählt vor allem die richtige Auswahl der Teilnehmenden. Diese sollten im Vorfeld über Zweck und Ziel des Tandems in Kenntnis gesetzt worden sein und zudem freiwillig und motiviert an den Gesprächen teilnehmen. Die Offenheit der Teilnehmenden ist eine absolute Grundlage für den Erfolg eines Tandems. Bei der Teilnehmendenauswahl können Personalabteilungen und Betriebsrat zusammenarbeiten.

Zudem sollten Ressourcen bereitgestellt und ein Zeitplan vorgegeben werden. Andernfalls besteht immer die Gefahr, dass die Gespräche „im Sand verlaufen“ und nicht zu einem konstruktiven Ende geführt werden.

Der wohl entscheidendste Faktor hinsichtlich der Umsetzung ist die Wahl der richtigen Moderation. Der\*die Moderierende muss in der Führung von derartigen Gesprächen erfahren sein und im Unternehmen eine möglichst unabhängige Position einnehmen. Im Projekt war dies durch die externe Moderation gewährleistet. Im Unternehmen kann diese Rolle am ehesten durch den Betriebsrat oder den Personalbereich eingenommen werden. Die Moderation führt die Teilnehmenden durch die Gespräche, sorgt für die korrekte thematische Ausrichtung der einzelnen Gespräche und sorgt für eine gute Vor- und Nachbereitung.

Um den genannten Herausforderungen zu begegnen, sollten immer die folgenden Hinweise bei der Umsetzung des Tandemmodells berücksichtigt werden:

- Das Vorgehen folgt immer dem Schema: Problemaufriss, Ursachensuche, Lösungssuche.
- Die Teilnahme an einem Tandem sollte immer auf einer freiwilligen Basis geschehen.
- Führen Sie Tandems nur durch, wenn es einen echten Grund oder Anlass gibt.
- Setzen Sie ein klares Ziel oder einen klaren Fokus.
- Machen Sie einen klaren Terminplan.
- Halten Sie die Ergebnisse fest, sofern die Teilnehmenden damit einverstanden sind, und nutzen sie diese Ergebnisse auch im Unternehmen.
- Führen Sie ein Follow-Up zu den Tandems durch, z. B. mit der nächsthöheren Führungsebene.
- Setzen Sie eine geeignete, möglichst unabhängige Moderation ein.
- Seien Sie ergebnisoffen: Nicht jedes Tandem wird ihr Unternehmen auf Anhieb grundlegend verändern, aber oft sind es auch die kleinen, praktischen Dinge, die für die Beschäftigten viel bedeuten.

### 4.3 Best Practice

Im Projekt wurden zahlreiche Tandems zu den unterschiedlichsten Themen durchgeführt – nachfolgend soll nun ein beispielhaftes Tandem im Detail erläutert und beschrieben werden.

#### **Teilnehmende**

Das Gespräch fand zwischen einem erfahrenen Mitarbeiter aus dem Innendienst und einem relativ jungen und neuen Mitarbeiter aus dem Vertrieb statt.

Diese beiden Kollegen wurden für das Gespräch ausgewählt, weil sie verschiedene Kriterien erfüllt haben: Motivation, Freiwilligkeit, Erfahrungheit versus unverfälschter Blick auf das Unternehmen und Zusammenarbeit an mehreren Schnittstellen.

#### **Ausgangslage und Zielstellung**

Das Tandem hat im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt:

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- Wissenstransfer und Weitergabe von Erfahrungswissen

Im Tandem sollten die Teilnehmenden dabei von den unterschiedlichen Perspektiven profitieren. Zudem sollte die Zusammenarbeit auch zwischen den beiden Teilnehmenden gefestigt werden.

#### **Umsetzung**

Das Tandem fand im Rahmen von drei ca. drei-stündigen Gesprächen statt, mit einem Gesamtzeitraum von etwa drei Monaten. In diesem Fall waren die Gespräche wie folgt strukturiert:

1. Schnittstellenklärung, Problemaufriss und -analyse.
2. Wissenstransfer zu betrieblichen Netzwerken und Ansprechpartnern.
3. Lösungsvorschläge für eine bessere Zusammenarbeit.

#### **Ergebnisse und Nutzung**

In dem Tandem wurden unterschiedliche Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen erreicht. Zum einen wurden schwer quantifizierbare Ergebnisse, wie der Transfer von Erfahrungswissen und die Stärkung der persönlichen Bindung der Beteiligten erlangt. Auf der Ebene der Zusammenarbeit der Abteilungen wurden konkrete Ergebnisse entwickelt, wie z. B. die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsflusses (etwa in Form der Einführung von neuen Regelmeetings).

Die Ergebnisse wurden anschließend mit der Personalabteilung und den jeweiligen Führungskräften diskutiert und die nachhaltige Umsetzung sowie Verankerung der erarbeiteten Lösungen im Unternehmen festgelegt.

## 5 Diversität und Betriebsräte: Von der „Wächterrolle“ zum Mitgestalter

Als Projekt der Sozialpartnerrichtlinie lag es auch im Interesse aller Beteiligten, die Rolle und Aufgaben der Betriebsräte bei dem Thema Diversität zu beleuchten. Die Ergebnisse der im Rahmen der Trainings, Tandems und der Erfahrungsaustauschtreffen geführten Diskussionen sollen nachfolgend kompakt wieder gegeben werden.

### Warum Betriebsräte?

Die Betrachtung des Themas Diversität durch die „Betriebsratsbrille“ macht durchaus Sinn, denn Diversity Management ist historisch immer schon Thema von Betriebsräten gewesen, auch wenn die Aktivitäten in der Regel nicht unter diesem Titel geführt wurden. Dennoch waren Gleichbehandlung, Vermeidung von Diskriminierung oder Förderung der Gleichstellung immer schon Ziele der Betriebsratsarbeit. Somit liegt in der Regel schon eine große Expertise bei den Betriebsräten vor, die jedoch nicht gezielt und gebündelt genutzt wird. Zudem kennt in der Regel niemand die Wünsche, Bedürfnisse, Ängste, Konflikte und Bedenken der Belegschaft so gut wie der Betriebsrat.

### Die Rolle des Betriebsrates früher: Die „Wächterrolle“

Die klassische Betriebsratsarbeit ist oft passiv und reaktiv: Im Falle eines Ereignisses, bei Plänen des Unternehmens oder bei konkreten Anliegen aus der Belegschaft, kommt es zu Aktionen oder Maßnahmen. Dabei ist die Arbeit von Betriebsräten oftmals überwiegend durch Belegschaftsinteressen initiiert, oft stark am BetrVG und AGG orientiert und weniger an strategischen Überlegungen geknüpft. Der Betriebsrat nimmt dabei eine Art von „Wächterrolle“ ein.

### Betriebsratsarbeit der Zukunft: Mitgestalter und strategischer Partner

Betriebsräte müssen diese passive Funktion verlassen, um die Zukunft von Unternehmen beeinflussen zu können. Sie müssen ihre Wächterrolle gegen die eines strategischen Partners und Mitgestalters im Unternehmen eintauschen. Somit können sie ihrer Aufgabe als „Scharnier“ zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten viel besser gerecht werden. Was bedeutet das konkret? Folgende Faktoren spielen eine zentrale Rolle:

- *Kooperation statt Konfrontation:*  
Geschäftsführung und Betriebsräte nicht als Gegner und Kontrahenten, sondern als strategische Partner verstehen. Nur so gibt es die Möglichkeit zu proaktivem, positivem Handeln.
- *Struktur statt Einzellösungen:*  
Betriebsräte sind aktiv und setzen viele Einzellösungen durch. Diese sollten in eine Gesamtstruktur und eine Gesamtstrategie eingebettet werden – die wiederum mit der Unternehmensstrategie verknüpft und an diese gekoppelt ist.
- *Aktion statt Reaktion:*  
Frühzeitiges Einschalten der Betriebsräte in planerische und strategische Prozesse, nicht erst dann handeln, wenn es kritisch wird. So können gemeinsame Entscheidungen über die unternehmerische Zukunft gefällt und diese mitgestaltet werden.

## **Betriebsräte und Diversität:**

Betriebsräte sind ein zentraler Faktor beim Umgang mit Diversität. Sie sind in der Lage, das Thema intern voranzutreiben und sie besitzen bereits eine große Expertise in dem Thema. Mögliche Aktivitäten für ein vom Betriebsrat initiiertes Diversity Management wären z. B.:

1. Analyse und Bestandsaufnahme zum Thema Diversität, Aufnehmen der Belegschaftsinteressen.
2. Formulieren eines klaren Bekenntnisses zum Thema Diversität, z. B. in Form einer klaren Strategie, eines Leitbildes oder einer Betriebsvereinbarung.
3. Bilden einer Arbeits- oder Steuerungsgruppe zum Thema Diversität (z. B. gemeinsam mit Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitenden).
4. Schaffen von klaren Maßnahmen und Bündelung der bisherigen Aktivitäten zum Thema unter dem Begriff „Diversity Management“.

Letztlich ist dabei jedem Betriebsrat und jedem Unternehmen selbst überlassen, wie das Thema intern angegangen und umgesetzt wird.

## 6 Lessons Learned

Das Projekt ProDivers hat sich drei Jahre lang intensiv mit dem Thema Diversität in Produktionsunternehmen auseinandergesetzt. Dabei wurden viele Erfahrungen gesammelt und sicherlich auch Fehler gemacht. Insgesamt war der Lerneffekt aber sehr groß. Abschließend möchte dieser Leitfaden noch einmal die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Projekt zusammenfassen.

### 1. Operative Führungskräfte werden oft nicht ausreichend auf ihre Führungsposition vorbereitet

Die Auswahl von Führungskräften erfolgt immer noch nach primär fachlichen Kriterien. Der Weg, der fachlichen Expertise eine gewisse Rolle beizumessen, ist insbesondere auf der Ebene der operativen Führung (Teamleiter\*innen, Vorarbeiter\*innen, Meister\*innen) nicht grundsätzlich verkehrt. Jedoch sollten zwei Dinge berücksichtigt werden: Die überfachliche Eignung der Beschäftigten, gerade in den im Projekt geschulten Themen. Und die Vorbereitung durch Trainings auf die neue Rolle im Unternehmen. Auch auf der operativen Führungsebene sollten Führungskräfte Grundlagenschulungen zu den Themen Führung oder Kommunikation erhalten.

### 2. Diversität ist als Thema oft nicht attraktiv – darum ist die Verpackung wichtig

Der Begriff Diversität ist in den meisten Unternehmen und vor allem auf den operativen Führungsebenen in der Regel nicht bekannt oder nur sehr bedingt positiv besetzt. Darum kann das Thema nur schwer unter der Überschrift „Diversity“ behandelt werden. Eine Einbettung in andere Themen wie z. B. Kommunikation der Motivation hat sich als weitaus zielführender erwiesen. „Echte“ Diversitätstrainings wurden im Projekt erst gegen Ende, also meist in der vierten Trainingsrunde und etwa zwei Jahren, durchgeführt, wenn die Teilnehmenden schon generell für „weiche“ Themen sensibilisiert und durch die vorangegangenen Trainings auf das Thema vorbereitet wurden.

### 3. Herausfordernd sind oft weniger die klassischen Diversitätsdimensionen

Im Fokus der Debatte und der betrieblichen Maßnahmen stehen normalerweise die klassischen sechs Diversitätsdimensionen (Alter, Geschlecht, Religion, ethnische Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung). Diese sind jedoch im betrieblichen Alltag oft weniger präsent als z. B. Konflikte zwischen Leiharbeitern\*innen und Stammkräften, alteingesessenen und neuen Beschäftigten oder Beschäftigten aus unterschiedlichen Abteilungen. Dementsprechend sollte auch beim betrieblichen Umgang eine inhaltliche Ausweitung der Diskussion forciert werden, um den tatsächlichen Begebenheiten gerecht zu werden.

### 4. Operative Führungskräfte finden Trainings gut – wenn Sie sich erst mal einmal daran gewöhnt haben

Der Einstieg in die Trainings verlief zum Teil stockend – die Teilnehmenden mussten sich nach z. T. jahrzehntelanger Schulungsabstinenz erst wieder daran gewöhnen, neue Dinge zu lernen und in sich in den didaktischen Methoden wie z. B. Gruppenarbeiten sicher zu bewegen. Es wurde aber deutlich, dass Sicherheit, Motivation und Bereitschaft der Teilnehmenden mit jedem durchgeführten Training zunahm.

Das zeigt: Mit der betreffenden Zielgruppe sollten Trainings nicht nur punktuell, sondern fortlaufend durchgeführt werden, da so die Lernbereitschaft und damit auch die Effektivität der Trainings deutlich verbessert wird.

## 5. Tandems sind so einfach – und doch manchmal so kompliziert

Die Durchführung der Tandems ist einfach – dennoch gab es mehrere Tandems im Projekt, die nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Die Gründe dafür lagen in der falschen Teilnehmendenauswahl oder unklaren Zielkommunikation. Darum sollten Tandems, auch wenn die eigentliche Umsetzung simpel ist, gründlich und durchdacht vorbereitet werden, damit diese auch zum gewünschten Erfolg führen.

## 7 Beteiligte Unternehmen

### ARTEMIS Kautschuk- und Kunststoff-Technik GmbH

---

Seit der Firmengründung 1975 entwickelt, produziert und vertreibt Artemis Komponenten und Systeme aus Gummi, Kunststoff und Metall für die Branchen Agrartechnik, Erdöl- und Erdgasexploration und den Maschinenbau. Als Zulieferbetrieb hat



für uns Qualität oberste Priorität hinsichtlich technischer Eigenschaften, Termintreue und Preis. Moderne Produktionstechnologie sowie bereichsübergreifende Projektteams ermöglichen kurze Entwicklungszeiten für technisch anspruchsvolle Produkte. Die Flexibilität und gute Ausbildung unserer Belegschaft, sowie ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001: 2008 stellt sicher, dass Aufträge termingerecht und in der geforderten Qualität geliefert werden. Artemis hat heute ca. 190 Beschäftigte. Das Unternehmen ist seit 1993 Mitglied in dem Unternehmensverband der Arnold Jäger Holding. Das Firmengelände im Südosten von Hannover umfasst eine Fläche von 19.502 m<sup>2</sup>, von denen ca. 12.100 m<sup>2</sup> als Produktions-, Lager- und Büroflächen bebaut sind.

[www.artemis-kautschuk.de](http://www.artemis-kautschuk.de)

### Exide Technologies GmbH

---

Mit Niederlassungen in mehr als 80 Ländern und mehr als 120 Jahren Erfahrung, ist die Exide Technologies GmbH einer der weltweit größten Hersteller und Recycler von Blei-Säure-Batterien. Das Unternehmen entwickelt innovative Energiespeicherlösungen für Automobil und Industrie. Führende Auto-, LKW- und Gabelstapler-Hersteller vertrauen auf Exide Technologies als Erstausrüster.



[www.exide.com](http://www.exide.com)

### Hanno Werk GmbH & Co. KG

---

Hanno steht für Schaum-Imprägnierungen und Lärmschutz. Ca. 180 Beschäftigten arbeiten südlich des Expo-Geländes an der Lösung von Kundenproblemen auf dem Stand der Technik. Qualität, Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung stehen im Vordergrund. Schwerpunkte sind imprägnierte Schaumstoffe für industrielle Anwendungen, Schallabsorption, Akustik, Entdröhnung sowie die Fugenabdichtung im Hochbau. Zuverlässige Produkte, kompetente Beratung, umfassende Logistik und freundlicher Service zeichnen Hanno aus. 1895 gegründet, liefert Hanno als Teil der Hanno-Vito-Gruppe mit Standorten in Deutschland, Schweiz, Österreich, Russland und den USA europaweit und nach Übersee.



[www.hanno.com](http://www.hanno.com)

---

## LPKF Laser & Electronics AG

---

Die LPKF Laser & Electronics AG ist ein hoch spezialisierter Maschinenbauer. Wir entwickeln und fertigen Lasersysteme, die unter anderem bei der Herstellung von elektronischen Bauteilen eingesetzt werden. Da diese Bauteile in immer kleinere und kompaktere Geräte, wie zum Beispiel Smartphones eingebaut werden müssen, macht der Einsatz des hochpräzisen Laserstrahls als Werkzeug immer mehr Sinn. LPKF ist ein Pionier für den Einsatz des Lasers in der Mikromaterialbearbeitung. Seit der Gründung 1976 haben wir mit innovativen Ideen ganz neue Märkte erschaffen. Heute werden unsere Technologien in verschiedenen Branchen eingesetzt - in der Elektronikindustrie werden mit LPKF-Systemen zum Beispiel Leiterplatten entwickelt oder repariert. Die Automobilindustrie schweißt mit LPKF-Lasertechnik Sensoren oder Rückleuchten partikelfrei und dicht. Solarzellenhersteller steigern die Effizienz ihrer Module durch den Einsatz von LPKF-Laserstrukturierern. Seit neustem bietet LPKF auch einen laserbasierten Prozess zur Bearbeitung von Glas für die Mikroelektronik an. Auch ein digitales Druckverfahren für funktionale Pasten erweitert seit 2016 das Portfolio von LPKF. Wir haben unseren Hauptsitz in Garbsen bei Hannover und sind mit Standorten in Europa, Asien und Nordamerika und insgesamt 700 Beschäftigten weltweit breit aufgestellt. Der Exportanteil betrug im Geschäftsjahr 2016 rund 86 %. Die Aktien der LPKF AG notieren im Prime Standard der Deutschen Börse



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

---

## LPKF Laser & Electronics AG

---

Die Pelikan PBS-Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG ist Teil des Pelikan-Konzerns und dessen mittlerweile knapp 180 Jahre alten Geschichte. Als produzierendes Unternehmen mit ca. 260

Beschäftigten entwickelt sie am Standort Peine-Vöhrum Schul-, Mal-, Zeichen- und Bürobedarf sowie hochwertige Schreibgeräte und stellt diese in der eigenen Produktion mit hoher Fertigungstiefe her. Darüber hinaus fertigt die Pelikan PBS-Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG im Rahmen des OEM-Geschäftes auch Produkte für Dritte und bietet Dienstleistungen für Dritte an.



[www.pelikan.com](http://www.pelikan.com)



---

## Roter Kältetechnik GmbH

Die Roter Kältetechnik GmbH besteht seit 1932. Das Unternehmen ist ein Fachbetrieb für Kälte- und Klimatechnik und leistet die Planung, Montage und Wartung kleiner und großer Anlagen und Systemlösungen. Roter betreut sowohl Auftraggeber aus Mittelstand und Industrie als auch Privatkunden. Als stetig wachsendes Unternehmen mit derzeit 28 Beschäftigten ist Roter über die Region Hannover hinaus in ganz Norddeutschland tätig. Zu den Kunden von Roter zählen u.a. Continental, McDonalds und Allianz. Intelligent, effizient und erfrischend sind die Schlagwörter, an denen Roter seine Arbeit messen lässt. Roter kombiniert jahrzehntelange Erfahrung mit zukunftsorientiertem Fachwissen. Der regelmäßige Besuch von Schulungen, die Teilnahme an Messen, der enge Kontakt zu Herstellern und die Organisation eigener Fachtagungen sind Teil der Unternehmensphilosophie. Das Vertrauen in die eigenen Beschäftigten steht im Mittelpunkt. Nicht die Maschinen, sondern die Menschen machen den Unterschied.



[www.roter-kaeltetechnik.de](http://www.roter-kaeltetechnik.de)

---

## Willenbrock Fördertechnik GmbH & Co. KG

Mit der Premium-Marke Linde zählen wir seit Jahrzehnten zu den führenden Anbietern von Flurförderzeugen in Deutschland. Als Rundum-Dienstleister in der Intralogistik erfüllen wir mit unseren hochklassigen Komplettlösungen für den innerbetrieblichen Transport die individuellen Wünsche unserer Kundschaft. An unseren Standorten Hannover und Braunschweig beschäftigen wir ca. 180 Mitarbeitende.



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

## 8 Literaturverzeichnis

**Charta der Vielfalt** (2019): *Die Diversity Dimensionen*: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>, aufgerufen am 02.04.2019

**Gregull, E.** (2018): *Migration und Diversity*: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/223777/diversity?p=all>, aufgerufen am 02.04.2019

## 9. Impressum und Kontakt

### Herausgeber

Prospektiv GmbH  
Kleppingstr. 20  
44135 Dortmund

Telefon: 0231 / 55 69 76-0  
Fax: 0231 / 55 69 76-30  
E-Mail: [info@prospektiv.de](mailto:info@prospektiv.de)

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

### Autoren

Julia Beer  
Telefon: 0231 / 55 69 76 - 19  
Mail: [beer@prospektiv.de](mailto:beer@prospektiv.de)

Arne Lehmann  
Telefon 0231 / 55 69 76 – 20  
Mail: [lehmann@prospektiv.de](mailto:lehmann@prospektiv.de)

### Projektpartner

Region Hannover – Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung  
Haus der Wirtschaftsförderung  
Vahrenwalder Straße 7  
30165 Hannover

[www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de](http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de)

### Förderung

Das Programm „Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

### Stand Februar 2019

(PR7793)