



Antidiskriminierungsstelle  
des Bundes



# Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz

Praxisbeispiele aus Unternehmen und Verwaltungen

DESI – Institut für Demokratische Entwicklung  
und Soziale Integration

# Kurzzusammenfassung

Beschäftigte sind wegen der Religionszugehörigkeit und -ausübung vor Diskriminierung durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im Arbeitsleben geschützt. Diskriminierungen wegen der Religion durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen sowie durch Dritte, wie Kundinnen und Kunden, kommen in Beschäftigung und Beruf aber dennoch vor. Arbeitgeber\*innen haben die Pflicht, ihre Beschäftigten vor solchen Diskriminierungen zu schützen. Die vorliegende Präsentation zeigt, welche Verfahren Unternehmen und Verwaltungen anwenden, um einen diskriminierungsfreien Umgang mit religiöser Vielfalt zu gewährleisten. Die Präsentation ausgesuchter Praxisbeispiele zur Prävention von und Intervention gegen Diskriminierung aufgrund der Religionszugehörigkeit bezieht sich auf Maßnahmen, die Benachteiligungen im Arbeitsleben verhindern oder beseitigen können. Sie beruht in erster Linie auf einer empirischen Befragung von deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass es in Deutschland bislang noch nicht viele Maßnahmen im Umgang mit Religion im Arbeitsleben gibt.

Im Gegenteil wird häufig eine Verunsicherung sichtbar, wie mit religiöser Vielfalt und besonderen betrieblichen Anforderungen, die daraus resultieren, pro-aktiv umgegangen werden kann. Bislang beziehen sich die meisten Maßnahmen auf die Arbeitsorganisation; durch entsprechende Vorkehrungen wird die Ausübung von Religion im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten ermöglicht. Maßnahmen, die sich auf andere Unternehmensbereiche beziehen, sind in der Regel in eine umfassendere Diversity-Strategie eingebettet. Die Hauptzielgruppe religionssensibler Maßnahmen im Arbeitsleben sind Musliminnen und Muslime als Angehörige der zahlenmäßig größten Minderheitenreligion in Deutschland. Das Merkmal Religion wird hierbei meist in Verknüpfung mit anderen Merkmalen, wie der Herkunft oder dem Geschlecht, relevant. Unternehmen, Einrichtungen und Wohlfahrtsverbände, die sich aktiv um einen diskriminierungsfreien Umgang mit der Religionszugehörigkeit ihrer Beschäftigten am Arbeitsplatz bemühen, berichten mehrheitlich von einer erhöhten Produktivität ihrer Beschäftigten. Besonders kirchliche Wohlfahrtsverbände, die unter Fachkräftemangel leiden, konnten durch interreligiöse Öffnung den Fachkräftemangel beheben.

# Inhalt

<b>4</b>	Teil 1: Einleitung
<b>11</b>	Teil 2: Präsentation der Verfahren zum Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz
<b>12</b>	1. Fraport
<b>14</b>	2. Henkel
<b>16</b>	3. IKEA Deutschland
<b>18</b>	4. Randstad Deutschland
<b>21</b>	5. ThyssenKrupp, Standort Duisburg
<b>23</b>	6. Teckentrup
<b>25</b>	7. Unternehmensnetzwerk Vielfalt OWL
<b>27</b>	8. Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, Berlin
<b>29</b>	9. Antidiskriminierungsstelle des Bundes
<b>31</b>	10. BQN Berlin – Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin
<b>33</b>	11. British Council
<b>35</b>	12. Krankenhaus Waldfriede, Berlin-Zehlendorf
<b>37</b>	13. Marienhaus-Klinikum, Neuwied
<b>39</b>	14. v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel
<b>41</b>	15. Multikulturelles Seniorenzentrum „Haus am Sandberg“, Duisburg

# Anhang

<b>43</b>	Suchmatrix zur Identifikation der Verfahren
-----------	---------------------------------------------



# Teil 1: Einleitung

## Rechercheauftrag

Die vorliegende Präsentation stellt Maßnahmen und Verfahren zur Prävention von und Intervention gegen Diskriminierung aufgrund der Religionszugehörigkeit im Arbeitsleben vor und wurde von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) beim Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration (DESI) in Auftrag gegeben. Ausgangspunkt für die Recherche ist die Frage, welche Verfahren in der betrieblichen Praxis angewendet werden, um Menschen ein ihrem Glauben entsprechendes Verhalten auch im Arbeitsleben zu ermöglichen und Diskriminierung zu verhindern. Die Präsentation beruht auf einer Recherche, die in privaten Unternehmen verschiedener Größenordnung, in öffentlichen Einrichtungen sowie in Unternehmen der Wohlfahrtspflege und bei unternehmensnahen Institutionen durchgeführt wurde.

Gesucht wurde nach praxiserprobten einzel- und überbetrieblichen Verfahren, die sich zum Ziel gesetzt haben,

- die Vereinbarkeit von Religionszugehörigkeit und Beschäftigung im betrieblichen Alltag zu unterstützen,
- präventiv gegen die Diskriminierung wegen einer Religionszugehörigkeit zu wirken,
- die Chancengleichheit von Menschen verschiedener Religionszugehörigkeit zu fördern,
- im Falle von Diskriminierung aufgrund der Religionszugehörigkeit zu intervenieren.

Die Recherche erfolgte vor dem Hintergrund des AGG, das ein Benachteiligungsverbot für Beschäftigte wegen der Religion oder Weltanschauung vorsieht. Im Fokus der Recherche standen allerdings nicht Formen der Benachteiligung, sondern – im positiven Sinn – Maßnahmen, durch die eine solche Benachteiligung verhindert werden kann.

## Merkmale einer guten Praxis zur Prävention von und Intervention gegen Diskriminierung aufgrund der Religionszugehörigkeit im Arbeitsleben

Die Recherche bezog sich auf etablierte und formalisierte Verfahren in Unternehmen und Einrichtungen. Da Religion als ein Diversity-Faktor im Arbeitsleben bislang wenig erforscht ist, wurde auf allzu strikte Vorgaben für die Befragung verzichtet. Vielmehr wurde es in das Ermessen der befragten Unternehmen und Einrichtungen gestellt, selbst zu beurteilen, welche Vorkehrungen oder Verfahrenswesen sich im konkreten Arbeitsalltag als hilfreich für einen wertschätzenden und diskriminierungsfreien Umgang erwiesen haben.

Gesucht wurden Maßnahmen, die an folgenden betrieblichen Funktionsbereichen ansetzen:

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** Dieser Bereich umfasst Maßnahmen wie das Bekenntnis zu religiöser und kultureller Vielfalt im Unternehmen und seine Verankerung in der Organisationskultur (durch Leitbilder, Betriebsvereinbarungen etc.), die Einbeziehung des Betriebsrates und der Belegschaft in kultur- bzw. religionssensible Unternehmensstrategien, die systematische Auswertung von entsprechenden Maßnahmen und Aktivitäten o. ä.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Hierzu zählen z. B. ein gleichberechtigter Zugang zum und Aufstieg im Erwerbsleben, diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen, anonymisierte Bewerbungen sowie Mentor\*innen, Vorbilder und Netzwerke für eine diskriminierungsfreie Personalgewinnung. Einige Unternehmen sind

Kooperationen mit Religionsgemeinschaften bei der Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften eingegangen. In den Bereich der Personalentwicklung gehören Maßnahmen zur interkulturellen und interreligiösen Sensibilisierung von Auszubildenden und Beschäftigten, Personalentscheider\*innen und Ausbilder\*innen sowie die allgemeine Förderung der Diversity-Kompetenz von Unternehmensführung und Mitarbeitenden. Eine gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben wird beispielsweise durch positive Maßnahmen zur Förderung von Menschen mit sichtbarer Religionszugehörigkeit sowie durch den Einsatz und Karriereaufstieg von Mitarbeitenden mit sichtbarer Religionszugehörigkeit in allen Unternehmensbereichen ermöglicht.

Im öffentlichen Dienst zählen dazu auch solche Maßnahmen, die ein sichtbares Religionsbekenntnis in besonderen Dienstbereichen (Kindergärten, Schulen, kundenintensiven Bereichen der Verwaltung, Bereiche mit hoheitlichen Aufgaben) ermöglichen.

Kirchliche Träger haben zum Teil die Kirchenzugehörigkeitspflicht bei der Personaleinstellung gelockert, um kultursensible Dienstleistungen besser anbieten zu können. Die Mitarbeitervertretungen wurde für alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Religionszugehörigkeit, geöffnet.

#### ***Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:***

In diesen Bereich fallen flexible Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung sowie eine Arbeitsplatzgestaltung, die religiöse Bedürfnisse berücksichtigt (Gebets-, Ruheraum o. ä.), angemessene Maßnahmen mit Bezug auf bestimmte Arbeitsplatzvorschriften (z.B. Hygiene-Vorschriften), die Möglichkeit der Freistellung zu religiösen Anlässen und an religiösen Feiertagen (Freitagsgebet, Sabbat- und Sonntagsruhe, Ende des Ramadan etc.), die Berücksichtigung religiöser Feste im Betriebsablauf (z.B. multireligiöser und -konfessioneller Kalender), ein Kantinenangebot, das auch Speisegebote religiöser Minderheiten berücksichtigt, sowie eine religionssensible Gestaltung von Betriebsfeiern.

***Kommunikation und Konfliktregelung:*** Dieser Bereich umfasst alle Maßnahmen, durch die das Bekenntnis zu religiöser und kultureller Vielfalt innerhalb und außerhalb des Unternehmens

kommuniziert wird, sowie verschiedene Umgangswesen mit religiöser Vielfalt: die Erreichbarkeit von Beschwerdestellen und geschulten AGG-Ansprechpartner\*innen im Unternehmen, festgelegte Sanktionen bei Diskriminierungen etc.

Grundsätzlich erwies sich dieses Raster als sinnvoll, um beispielhafte Verfahren, die aus der betrieblichen Praxis kommuniziert wurden, zu clustern. Die mit Abstand meisten Praxisbeispiele, die aus den beteiligten Unternehmen und Institutionen gemeldet wurden, bezogen sich auf den Bereich der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation. Gleitzeitregelungen, die die Einhaltung von Gebetszeiten ermöglichen, Urlaubsregelungen, die Rücksicht auf religiöse Feiertage nehmen, Kantinen mit einem vielfältigen, auch religionskonformen Speisenangebot sind Verfahren, die sich in vielen Unternehmen offenbar ohne einen erheblichen Mehraufwand umsetzen lassen.

Ausdrücklich geht es in dieser Präsentation nicht um „Best Practice“, denn es wird kein bewertender Vergleich der Maßnahmen auf ihre Qualität hin vorgenommen. Präsentiert werden Verfahren und Einzelmaßnahmen, die sich aus der Sicht der beteiligten Institution im jeweiligen betrieblichen Kontext für einen guten Umgang mit religiöser Verschiedenheit bewähren. Diese Verfahren und Maßnahmen sind fast durchgängig in merkmalsübergreifende Diversity-Strategien eingebettet. In den Fallbeispielen wird daher lediglich *eine* Facette von mehreren im betrieblichen Diversity-Management besonders beleuchtet. Die hier präsentierten Unternehmen und Einrichtungen sind *nicht* als besonders herausragende Leuchttürme, sondern als veranschaulichende Fallbeispiele zu verstehen, wie sich gute Praxis in einem pragmatisch orientierten Kontext herausbildet.

## Suchstrategie und Rücklauf

In der Recherche wurden Arbeitgeber\*innen und beschäftigungsnahe Institutionen aus den Bereichen Privatwirtschaft (Großunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen), öffentlicher Sektor (Verwaltungen und Unternehmen in öffentlicher

Hand), kirchliche Beschäftigungsträger und dritter Sektor (Wohlfahrtsverbände) adressiert.

Folgende Organisationen und Verbände wurden auf der Suche nach guter Praxis im Umgang mit religiöser Verschiedenheit im Arbeitsleben angefragt:

- regionale Industrie- und Handelskammern,
- ausgewählte Unternehmen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben,
- Diversity-Beauftragte der Bundesländer,
- Landesverbände der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di,
- Landesverbände der Caritas, des Diakonischen Werks, der Arbeiterwohlfahrt und des Deutschen Roten Kreuzes, die Verbände der evangelischen und katholischen Krankenhausträger und Kindertagesstätten Träger,
- nicht-christliche Religionsverbände mit mehr als 10.000 Mitgliedern.

Der Rücklauf bei dieser Kontaktaufnahme war sehr gering. Als wesentlich erfolgreicher erwies sich hingegen die Kontaktaufnahme im Schneeballverfahren. Parallel zur breit angelegten Recherche wurden von Beginn an solche Institutionen recherchiert, die sich bereits in anderen Zusammenhängen durch eine betriebliche Vielfaltsstrategie profiliert haben. Quellen für die Recherche waren die in der Datenbank der Charta der Vielfalt registrierten Unternehmen und Einrichtungen sowie Beispiele einer guten betrieblichen Diversity-Praxis, die bereits in anderen Veröffentlichungen vorgestellt wurden. Darüber hinaus wurde eine umfangreiche Internet-Recherche vorgenommen, um Unternehmen mit einer bereits ausgeprägten Praxis in Sachen religiöser Vielfalt auf die Spur zu kommen. Diese wurden direkt kontaktiert, wobei auch hier die meisten angesprochenen Institutionen das Merkmal Religion für nicht signifikant für die eigene Diversity-Praxis hielten.

## Umgang mit religiöser Verschiedenheit im Arbeitsleben

Bei der Befragung traten einige Spezifika zutage, die wohl als typisch für den Umgang mit Religion in den verschiedenen Wirtschaftssektoren gelten können. Einige allgemeine Ergebnisse werden in diesem Kapitel zusammengefasst.

Bei der Sichtung der Informationen, die wir von Unternehmen und Beschäftigungsträgern jeglicher Art erhielten, fällt zunächst auf, dass Religion in kaum einem der kontaktierten Unternehmen ein Schwerpunktthema des Diversity-Managements bildet. Unternehmen befassen sich mit dem Thema, weil sie eine ethnisch heterogene Belegschaft haben. In einer beträchtlichen Reihe von Antworten wurde zudem deutlich, dass das Thema Religion im Arbeitsleben durchaus Verunsicherung im Unternehmen bereitet. Diese Unsicherheit resultiert aus verschiedenen Gründen: Einige Arbeitgebende haben geringes Wissen über die verschiedenen Religionen, so dass sie es vermeiden, Beschäftigte darauf anzusprechen. Andere haben die Befürchtung, dass Ausnahmeregelungen in der Arbeitsorganisation aufgrund der Religion Unmut in der restlichen Belegschaft erregen oder – im Gegenteil – weitere Forderungen nach Einzellösungen nach sich ziehen könnten. Auch die Überzeugung, dass Religion am Arbeitsplatz nichts zu suchen habe, ist verbreitet. Verunsicherung im Umgang mit religiöser Vielfalt im Arbeitsleben betrifft viele gestaltende Akteure, Arbeitgebende und Personalverantwortliche, Gewerkschaften und Betriebsrät\*innen.

Die Befragung der Unternehmen machte deutlich, dass betriebliche Diversity-Maßnahmen in Bezug auf Religion sich häufig mit solchen Maßnahmen überschneiden, die sich auf die ethnische Herkunft und bisweilen auch auf das Geschlecht beziehen.

Eine zentrale Frage ist, welchen Nutzen Unternehmen aus einem diskriminierungsfreien Umgang mit Religion am Arbeitsplatz ziehen können. Aus einer betrieblichen Perspektive besteht

der Mehrwert eines solchen Umgangs in einem erhöhten Unternehmenserfolg. Ein gutes betriebliches Ergebnis, Fragen der Arbeitsorganisation (Vermeidung von Arbeitsausfällen und Krankmeldungen), Fragen der Arbeitssicherheit sowie eine betriebliche Anerkennungskultur gegenüber allen Beschäftigten sind Grundlagen für einen wertschätzenden Umgang mit religiöser Vielfalt im Unternehmen.

Bei der Befragung wurden auch einige Besonderheiten in den einzelnen Unternehmensformen deutlich. In Großunternehmen ist die Wertschätzung religiöser Vielfalt unter den Beschäftigten häufiger Bestandteil des betrieblichen Diversity-Managements. Rückzugsmöglichkeiten zum Gebet, zur Meditation etc. sind oft in Form von religionsübergreifenden Räumen der Stille gegeben; Gleitzeitregelungen und die Rücksichtnahme auf besondere Urlaubswünsche sind in diesen Unternehmen eine sehr verbreitete Erscheinung. Der wertschätzende Umgang mit Vielfalt findet dort seine Grenze, wo Mitarbeitende die Religionszugehörigkeit am Arbeitsplatz stark in den Vordergrund stellen und dadurch der Betriebsfrieden gefährdet ist. Hingegen war es für den Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen äußerst schwierig, bewährte Verfahren für einen diskriminierungsfreien Umgang mit religiöser Verschiedenheit zu identifizieren.

In den Antworten aus der öffentlichen Verwaltung wurde in vielen Rückmeldungen der horizontale Ansatz in den praktizierten Antidiskriminierungsmaßnahmen betont. Religion ist in der Regel in das allgemeine Diversity-Management der Verwaltungen integriert. Die Förderung der Akzeptanz von religiöser Vielfalt erfolgt zumeist implizit, beispielsweise in Form von Gleitzeitregelungen, die auch für die individuelle Religionsausübung genutzt werden können, in einem religionskonformen Kantinenangebot und ähnlichen Maßnahmen, die sich in der Arbeitsorganisation gut umsetzen lassen. Anonymisierte Bewerbungsverfahren sowie spezielle Nachwuchskraftkampagnen sind Maßnahmen, mit denen ein diskriminierungsfreier Zugang zur Beschäftigung im öffentlichen Dienst ermöglicht werden soll und die derzeit in mehreren Bundesländern und Kommunen praktiziert werden.

Im Bereich der kirchlichen Dienstgebenden konnten einige Beispiele guter Praxis identifiziert werden, die insbesondere die Öffnung auch für nicht-christliche Mitarbeitende betreffen. Hier, ebenso wie bei den nicht-konfessionellen Wohlfahrtsverbänden, werden Haltungen zu religiöser Verschiedenheit stark durch Überlegungen zur Fachkräftesicherung im pflegerischen/sozialen Bereich sowie zur interkulturellen Öffnung im sozialen Dienstleistungssektor bestimmt.

## Typologie der identifizierten Verfahren

Die Recherche hat gezeigt: Es kann kaum von einer bemerkenswerten Vielfalt betrieblicher Maßnahmen für einen positiven Umgang mit Religion und religiöser Verschiedenheit am Arbeitsplatz gesprochen werden. Von allen möglichen Maßnahmen treten solche im Bereich der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation besonders hervor. Die meisten Hinweise gibt es auf diese Maßnahmen:

- Mit zusätzlichen vegetarischen und schweinefleischfreien Speisen wird ein religionskonformes Kantinenangebot gewährleistet.
- Sofern dies mit dem betrieblichen Ablauf vereinbar ist, werden Gleitzeitregelungen praktiziert, durch die auch Gebetspausen genommen werden können.
- In vielen – zumeist größeren – Unternehmen werden Räume der Stille bereitgestellt, die für Gebete nutzbar sind.
- Unternehmen, die im Schichtbetrieb arbeiten, bemühen sich darum, die Festzeiten in den Religionen ihrer Beschäftigten bei der Schichtplanung zu berücksichtigen (z. B. im Ramadan).
- Betriebe, die ein Diversity-Management praktizieren, nutzen oftmals interkulturelle Kalender im Intranet.



Dabei zeichnen sich Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftssektoren ab:

Im produzierenden Gewerbe sind Maßnahmen besonders häufig, die auf die Arbeitsorganisation abzielen, so z. B. die Berücksichtigung religiöser Bedürfnisse bei der Schicht- und Urlaubsplanung und die Einrichtung von Rückzugsräumen für das Gebet. Nicht zuletzt spielen hier Fragen der Arbeitssicherheit eine wichtige Rolle. Berichtet wurde beispielsweise von einem Produktionsbetrieb, der sich zur Einrichtung eines Gebetsraumes entschloss, nachdem muslimische Beschäftigte mehrfach ihr Gebet in der Werkshalle zwischen Warenpaletten verrichtet hatten, was mit den Sicherheitsbestimmungen nicht vereinbar war.

Eine in vielen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen gängige Praxis ist ein Kantinenangebot, das auch religiösen Geboten entspricht. Doch hat diese Maßnahme zumeist keinen unmittelbar religionsspezifischen Hintergrund, sondern folgt vielmehr den unterschiedlichen Ernährungsgewohnheiten der Nutzer\*innen. So gehören fleischfreie Speisen inzwischen zum Standardangebot aller Kantinen.

Am deutlichsten findet die direkte Auseinandersetzung mit religiöser Verschiedenheit bei kirchlichen Beschäftigungsträgern statt. Die Gründe hierfür liegen zum einen in dem spezifischen Fachkräftebedarf kirchlicher Unternehmen, die schwerpunktmäßig im pflegerischen, heil- und sozialpädagogischen Bereich tätig sind. Für diese Träger ist es zunehmend schwierig geworden, qualifiziertes Fachpersonal mit christlicher Religionszugehörigkeit zu akquirieren, wie dies aufgrund des Selbstbestimmungsrechts der Kirchen zulässig ist. Zum anderen sind gerade diese Einrichtungen auf eine kulturell vielfältige Nutzerschaft (in Kliniken, Pflegeeinrichtungen, Kindergärten etc.) ausgerichtet, so dass die Einbeziehung von Beschäftigten mit einem heterogenen religiösen Hintergrund (oder auch ohne Religionsangehörigkeit) offensichtlich zunehmend ein Bestandteil der interkulturellen Öffnung ist.

## Zielgruppen

Maßnahmen, die die individuelle Religionsausübung mit den Anforderungen am Arbeitsplatz vereinbar machen sollen, sind durchweg so allgemein gehalten, dass sie von Angehörigen aller Religionen in Anspruch genommen werden können. Viele der oben genannten häufigen Praktiken beziehen sich aber zumindest implizit besonders auf den Islam, der die größte Minderheitenreligion in Deutschland darstellt. In Regionen, die stark von Zuwanderung geprägt waren oder sind, stellen in manchen Unternehmen Muslim\*innen einen signifikanten Anteil an den Beschäftigten. Maßnahmen betreffen zudem vor allem die unmittelbar in der Produktion oder Dienstleistung Beschäftigten, indem sie in besonderer Weise auf die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes abheben. Seltener sind Verfahren hingegen an Multiplikator\*innen, Mediator\*innen sowie an Bewerber\*innen adressiert (siehe dazu die Fallbeispiele LADS Berlin, Kulturmittler Duisburg, zu anonymisierten Bewerbungen und zu Ausbildungskampagnen im öffentlichen Dienst).

## Wirksamkeit der präsentierten Maßnahmen

Eine systematische, gar wissenschaftliche Messung oder Evaluation von Maßnahmen, die auf die Prävention von oder Intervention gegen Diskriminierung aufgrund der Religionszugehörigkeit am Arbeitsplatz abzielen, ist nicht bekannt. Gerade in Bezug auf die Religionszugehörigkeit ist es schwierig, eindeutige Wirksamkeitsindikatoren zu identifizieren und einzusetzen. Anders als in manchen anderen AGG-Dimensionen gibt es keine Kennzahlen, die eine Orientierung ermöglichen, wie etwa Quotenregelungen bei der Inklusion von Frauen oder von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt (siehe dazu das Beispiel des British Council; Seite 33). Die Wirksamkeit bewährter Verfahren im Umgang mit Religion am Arbeitsplatz wurde von den befragten Unternehmen mit folgenden Argumenten beschrieben:



- Menschen, die ihre individuellen Eigenschaften, wie sexuelle Identität und Religionszugehörigkeit, auch am Arbeitsplatz kommunizieren können, sind produktiver, da sie besser in das betriebliche Sozialleben eingebunden sind. **Diskriminierung hingegen mindert die Produktivität.** Die betreffenden Personen sind weniger motiviert und vermeiden es, ihre Ideen und Kompetenzen beispielsweise in die Teamarbeit einzubringen. Ein innerer Rückzug und eventuell auch gehäufte Krankheitsausfälle können die Folge davon sein.
- Unternehmen, die die religiösen Bedürfnisse ihrer Beschäftigten berücksichtigen, können einen **deutlichen Rückgang der Fehlzeiten** ihrer Beschäftigten feststellen. In einem Betrieb wurde dieser Rückgang mit ca. 20 Prozent beziffert.
- Berichtet wurde aus den Unternehmen immer wieder, dass die Berücksichtigung religiöser Bedürfnisse in der betrieblichen Organisation von den betreffenden Beschäftigten als eine besondere Anerkennung ihrer Religion wahrgenommen wird. Insbesondere dann, wenn es sich um eine Minderheitenreligion handelt. Der wertschätzende Umgang mit der Religion stärkt die **Loyalität** bei diesen Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber.
- Aus einem Unternehmen wurde von einem **messbaren Erfolg im Exportgeschäft** berichtet, da die besondere Kompetenz einer kulturell und religiös vielfältigen Belegschaft auch das Exportergebnis positiv beeinflusst. Der betriebliche Faktor der religiösen Vielfalt lässt sich hierbei durchaus strategisch in der Kommunikation mit Auslandskund\*innen einsetzen. Religiöse Vielfalt im Unternehmen kann auch dafür eingesetzt werden, um vielfältige Klient\*innen- und Kund\*innengruppen zu erschließen.
- Unternehmen, die einen wertschätzenden Umgang mit Religion pflegen, profilieren sich als **attraktive Arbeitgebende** für eine vielfältige Belegschaft und verfügen daher potenziell über einen größeren Pool an Fachkräften, aus dem sie rekrutieren können.

- Bisweilen ergeben sich durch ein betriebliches Diversity-Management **Vorteile bei der Akquise von Aufträgen.** Im Rahmen eines sogenannten Contract Compliance verpflichten sich Vertragspartner gegenseitig auf die Einhaltung gewisser ethischer Standards, wozu auch die Umsetzung eines betrieblichen Antidiskriminierungskonzepts gehören kann. Dies kann eine Voraussetzung dafür sein, dass sich ein Unternehmen an einer Ausschreibung beteiligen kann. Eine Zuschlagsentscheidung wäre dann als Erfolg messbar.

## Religiöse Konflikte im Arbeitsleben

Insgesamt scheint es eine eher geringe Anzahl an Konflikten aufgrund der Religionszugehörigkeit im Arbeitsleben zu geben. Allerdings ist bei dieser Feststellung eine gewisse Vorsicht geboten, denn Maßnahmen für einen diskriminierungsfreien Umgang mit Religion reagieren in der Regel auf konkret artikuliertem Bedarf; pro-aktive Ansätze scheinen hingegen die Ausnahme zu sein. Arbeitnehmer\*innen in Deutschland sind den Angaben zufolge eher zurückhaltend, was den Umgang mit ihrer Religiosität am Arbeitsplatz angeht. In befragten Unternehmen wurde häufig darauf hingewiesen, dass religiös gebundene Beschäftigte überwiegend ihren Glauben als eine Privatangelegenheit betrachten, dessen Praxis sie nicht in den betrieblichen Alltag einbringen oder einzubringen wünschen. Christliche Beschäftigte verfügen ohnehin aufgrund der staatlichen Feiertagsregelung über einen weitreichenden Schutz ihrer religiösen Praxis bzw. sehen in weitaus geringerem Umfang eine Verpflichtung, sichtbare Zeichen ihrer religiösen Überzeugung öffentlich zu tragen. Unter den befragten christlichen Religionsgruppen traten besonders die Siebenten-Tags-Adventisten hervor. Diese christliche Religionsgemeinschaft befolgt eine besondere Sabbatregelung, in der der jüdische Sabbat (Samstag) als Feiertag geheiligt wird. Konflikte um das religiöse Arbeitsverbot am Samstag treten in dieser Gruppe nur selten auf, weil die Gläubigen dieses Gebot ohnehin schon bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes berücksichtigen.

## Transfer und Adaption der Praxisbeispiele

Die hier vorgestellten Fallbeispiele präsentieren individuelle Ansatzpunkte für einen diskriminierungsfreien Umgang mit Religion, die betriebs- und bereichsspezifisch zugeschnitten und in der Regel in allgemeine Diversity-Strategien im Unternehmen eingebettet sind. Häufig bilden sie eine Antwort auf besondere Problemlagen, für die eine auf den Betrieb und die konkrete Situation zugeschnittene pragmatische Lösung gefunden werden musste. In der Diskussion um einen diskriminierungsfreien Umgang mit Religion hat sich für einen solchen pragmatischen Ansatz der Begriff der „angemessenen Vorkehrungen“ eingebürgert. Angemessene Vorkehrungen in Bezug auf Religion sind betriebliche Maßnahmen, die es ermöglichen, dass das Menschenrecht auf Religionsausübung auch am Arbeitsplatz gewährleistet wird. Pragmatisch ist dieses Konzept deshalb, weil diese Maßnahmen so gestaltet sein müssen, dass sie die Betriebsziele nicht gefährden. In einem solchen pragmatischen Sinne sind die folgenden Fallbeispiele vermutlich nicht nahtlos auf andere Betriebe übertragbar und müssen beim Transfer auf einen anderen konkreten betrieblichen Kontext hin adaptiert werden.

Wie bei der Umsetzung von Diversity-Konzepten generell sollten auch Verfahren für einen diskriminierungsfreien Umgang mit Religion problem- und kontextorientiert implementiert werden. Das heißt, das betreffende Unternehmen sollte zunächst analysieren, welcher konkrete Handlungsbedarf existiert und welche Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Zudem kann es sinnvoll sein, Verfahren zum Umgang mit religiöser Verschiedenheit in einen Kontext auch mit anderen Diversity-Faktoren zu stellen. So könnten Frauenförderpläne gleichermaßen herkunfts- und religionssensibel ausgestaltet werden, um auch Frauen mit Zuwanderungsgeschichte in Maßnahmen für Chancengleichheit einzubeziehen. Letztlich muss das Bemühen um einen religionssensiblen Umgang im Unternehmen im Rahmen breit angelegter Überlegungen zu einem betrieblichen Diversity-Management erfolgen.

# Teil 2:

## Präsentation der Verfahren zum Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz

### Erläuterungen zum Präsentationsraster

Die Präsentation der Fallbeispiele erfolgt in einem einheitlichen Schema. In der Rubrik „Zielbereiche“ wird eine Beurteilung vorgenommen, welche Stoßrichtung die Maßnahme anstrebt: In die Kategorie „Diversity-Management“ fallen solche Maßnahmen, die einen Beitrag zu einer allgemeinen betrieblichen Vielfaltskultur leisten. Maßnahmen in der Kategorie „Zugang, Aufstieg, Teilhabe“ sind darauf ausgerichtet, den Zugang von Menschen verschiedener Herkunft und religiöser Zugehörigkeit zum Unternehmen und zu betrieblichen Teilhabe- und Aufstiegschancen aktiv zu unterstützen. Maßnahmen zur Intervention schließlich beziehen sich darauf, Instrumente zur Lösung von Konflikten, die aufgrund kultureller und religiöser Verschiedenheit entstehen, zur Verfügung zu stellen. Nicht bei jeder vorgestellten Maßnahme ist eine eindeutige Zuordnung möglich; manche Maßnahmen berühren mehrere Kategorien.

Die Rubrik „Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen“ orientiert sich an den oben genannten Merkmalen einer guten Praxis und bezieht sich auf die vier folgenden betrieblichen Funktionsbereiche:

- Strategie und Leitbild
- Personalgewinnung und –entwicklung
- Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation
- Kommunikation und Konfliktregelung

Die Reihenfolge der Fallbeispiele berücksichtigt zunächst private Wirtschaftsbetriebe und ihnen zugeordnete Institutionen, daran anschließend Einrichtungen aus dem öffentlichen Sektor, kirchliche Unternehmen sowie ein Beispiel aus dem Bereich der Wohlfahrtsverbände. Über konkrete Unternehmen hinaus werden auch unternehmensunabhängige Verfahren vorgestellt. Berücksichtigt werden mit dem Praxisbeispiel des British Council auch einige Verfahren, die bislang nur in anderen Ländern Anwendung finden.

# 1. Fraport

## Angaben zum Unternehmen

- **Fraport AG**
- Flughafenunternehmen; weltweit 80.000 Beschäftigte; am Standort Frankfurt am Main 21.000 Beschäftigte. In Deutschland werden die Flughäfen Frankfurt am Main und Hannover betrieben.
- Wirtschaftsbereich: Dienstleistung
- Kontaktperson: Christian Meyer, Diversity und Soziales

## Kurzbeschreibung

Religiöse Vielfalt zu ermöglichen, ist expliziter Bestandteil des betrieblichen Diversity-Managements und wird auf verschiedenen Ebenen der betrieblichen Prozesse implementiert.

**Zielsetzung:** Diversity-Management ist eine notwendige Voraussetzung für eine zukunftsgerichtete Entwicklung des globalen Geschäfts und setzt in besonderer Weise auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X		

**Zielgruppe:** Beschäftigte; Flughafennutzer\*innen

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	

## Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Als international ausgerichteter Konzern beschäftigt die Fraport AG Menschen aus rund 70 verschiedenen Nationen. Eine besondere Wertschätzung wird auf die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Im betrieblichen Diversity-Management wird kulturelle und religiöse Vielfalt als eines von mehreren Diversity-Merkmalen neben Geschlecht, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Menschen mit Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung unterstützt.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** In seinem Leitbild bekennt sich der Konzern zur Gewährleistung gleicher Beschäftigungs- und Aufstiegschancen ohne Bevorzugung oder Benachteiligung in Bezug auf persönliche Merkmale, wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexuelle Orientierung. Die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sowie die Förderung von Fach- und Führungskräften mit Migrationshintergrund im Konzern bilden gegenwärtige Schwerpunkte im Nachhaltigkeitsprogramm der Fraport AG.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Kennzeichnend für die Fraport AG ist ein breites Spektrum an Vorkehrungen, durch die religiöse Vielfalt und die Praktizierung von Religion auch am Arbeitsplatz ermöglicht werden sollen. Im Flughafen Frankfurt gibt es mehrere Gebetsräume, darunter auch eigene Räume für Christen, orthodoxe Christen, Muslime und Juden. Zudem existieren zwei gesonderte islamische Gebetsräume für Flughafenbeschäftigte sowie für Taxifahrer\*innen. Das Angebot an religionsverträglichen Speisen wurde über die Flughafenrestaurants und -kantinen hinaus um entsprechende Lebensmittelautomaten im Flughafen erweitert.

Darüber hinaus bietet die Fraport AG weitere Maßnahmen an, die religiöse Vielfalt im Unternehmenskontext ermöglichen sollen:

- Bereits seit mehreren Jahren findet an den Abenden des Ramadan ein tägliches Iftar-Mahl für Kund\*innen und Beschäftigte statt.
- Die islamische Freitagspredigt im Gebetsraum wird von einem Hodscha gehalten. Wöchentlich nehmen daran 100 bis 150 Menschen teil, über die Hälfte davon Beschäftigte der Fraport AG.
- Das Unternehmen veranstaltet einmal jährlich eine abrahamitische Feier mit Gästen aus Politik und Wirtschaft, bei der das Gemeinsame der monotheistischen Religionen betont wird.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Im Unternehmen existiert eine Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten, Vielfalt und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz“, in der Diskriminierungsfreiheit, Chancengleichheit und der partnerschaftliche Umgang als Unternehmensgrundsätze festgeschrieben sind. Diversity gilt dabei als eine wichtige Grundlage zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese umfasst Vereinbarungen, mit denen gegen Diskriminierung aufgrund verschiedener Merkmale vorgegangen werden kann. Die Vereinbarungen benennen zu ahndende diskriminierende Verhaltensweisen. Im Falle der Diskriminierung von Beschäftigten existiert ein darin festgelegtes Beschwerdeverfahren.

In einem „Verhaltenskodex für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fraport AG“ verpflichtet sich das Unternehmen, jede Unterscheidung, Ausschließung oder Bevorzugung zu unterbinden, die aufgrund ethnischer, nationaler und sozialer Herkunft, Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Alter, Religion und Weltanschauung, politischer Betätigung, Mitgliedschaft in einer Arbeitnehmerorganisation, Behinderung oder sexueller Orientierung vorgenommen wird. Die Ahndung von Zuwiderhandlungen erfolgt auf der Grundlage der jeweiligen gesetzlichen Vorschriften.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Der Schwerpunkt der Maßnahmen liegt auf dem Bereich der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation. Die Ermöglichung und offen kommunizierte Wertschätzung von religiöser Vielfalt ist ein wesentliches Aushängeschild des global agierenden Unternehmens. Die im Einzelnen recht aufwändigen Maßnahmen (mehrere Gebetsräume, große Ramadan-Veranstaltungen) verdanken sich der großen Anzahl potenzieller Nutzer\*innen, zu denen auch die Flugpassagiere zählen.

---

## 2. Henkel

### Angaben zum Unternehmen

- **Henkel AG & Co. KGaA**
- Markenhersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln, Schönheitspflege und Klebstoffen; weltweit 50.000 Beschäftigte; davon ca. 8.200 Beschäftigte in Deutschland
- Wirtschaftsbereich: produzierendes Gewerbe
- Kontaktperson: Sonja Kuch, Global Diversity & Inclusion

### Kurzbeschreibung

Für Henkel haben die Vielfalt der Mitarbeitenden (Diversity) sowie deren Einbeziehung, Nutzung und Wertschätzung (Inclusion) eine hohe strategische Bedeutung und sind fester Bestandteil der Unternehmenskultur. In diesem Zusammenhang verfolgt das Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz unter Berücksichtigung aller Diversity-Dimensionen inklusive der religiösen Vielfalt, die damit einen impliziten Bestandteil des betrieblichen Diversity-Managements bildet.

**Zielsetzung:** Wichtig sind die heterogen zusammengesetzten Teams mit unterschiedlichen Talenten, Erfahrungen und Lebensstilen der Mitarbeitenden. Henkel ist der festen Überzeugung, dass Vielfalt und eine wertschätzende Unternehmenskultur zentrale Treiber sind für Kreativität, Innovationen und Erfindungen.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	

**Zielgruppe:** Mitarbeitende des Unternehmens

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Bei Henkel gibt es seit 2007 ein globales Diversity-Management.

Dies ist nicht nur ein Ansatz, um die Bedürfnisse der zunehmend vielfältigen Märkte und Interessenvertretungen mit kreativen und innovativen Produkten, Dienstleistungen und Lösungen zu erfüllen. Es ist vielmehr die Zusage des Unternehmens, eine wertschätzende Kultur und Managementpraxis zu fördern, um das volle Potenzial der Vielfalt langfristig erfolgreich auszuschöpfen. Daher wird Diversity & Inclusion als Kulturthema verstanden, das bei der Geschäftsleitung und den Führungskräften anfängt und für jeden einzelnen Mitarbeitenden gleichermaßen relevant ist.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** Für Henkel wird die Vielfalt (Diversity) der Mitarbeitenden sowie deren Einbeziehung, Nutzung und Wertschätzung (Inclusion) als entscheidender Erfolgsfaktor für die globale Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Deshalb fördert das Unternehmen Vielfalt und deren Wertschätzung innerhalb der Belegschaft und sensibilisiert sie dafür. In diesem Zusammenhang verfolgt Henkel einen ganzheitlichen Ansatz unter Berücksichtigung aller Diversity-Dimensionen inklusive der religiösen Vielfalt. Ein spezieller Fokus liegt allerdings auf Internationalität/Kultur, Generationen und Geschlecht. Die Religionszugehörigkeit wird als eines von vielen individuellen Merkmalen angesehen, die den Einzelnen auszeichnen.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Das Auswahlverfahren für neue Mitarbeitende erfolgt über einen standardisierten Prozess: Die Bewerbungsunterlagen werden mit detailliert festgelegten Profilkriterien abgeglichen, bevor es zu individuellen Bewerbungsgesprächen mit mehreren unterschiedlichen Gesprächspartner\*innen kommt. Bei der Rekrutierung als auch bei der Evaluation der Mitarbeiter\*innen achtet Henkel stark darauf, unbewusste Vorannahmen zu vermeiden. So werden Führungskräfte und HR Manager\*innen in speziellen Seminaren auch zum Thema „unconscious bias“ (unbewusste, stereotype Denkmuster und Wertannahmen) geschult.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Die Unternehmenskultur und die Arbeitsorganisation unterstützen die Berücksichtigung religiöser Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Ein Speisenangebot, das auch religiösen Vielfaltskriterien entspricht, gilt in den Kantineinrichtungen als selbstverständlich. Kulinarische Themenwochen sollen zudem eine positive Wahrnehmung einer kulturell vielfältigen Mitarbeiter\*innenschaft unterstützen. Das Unternehmen respektiert unterschiedliche religiöse Überzeugungen und bietet zum Beispiel auf Wunsch die Möglichkeit, Gebetspausen einzulegen, sofern diese mit dem Betriebsablauf in Einklang stehen und stellt dafür geeignete Räumlichkeiten. In der deutschen Unternehmenszentrale arbeiten Mitarbeiter\*innen aller Glaubensrichtungen.

Im Unternehmen bilden multikulturelle Teams eine Regelausprägung. Gleichzeitig ergeben sich aus der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams auch spezielle Herausforderungen. Hier kommt den Führungskräften eine Schlüsselverantwortung zu. Eine klare Kommunikation sowie ein wertschätzender Führungsstil sind dabei wichtige Voraussetzungen, um die vorhandene Vielfalt erfolgreich zu fördern und zu nutzen. Alleine in der Düsseldorfer Konzernzentrale arbeiten Mitarbeitende aus rund 70 Nationen; bei Henkel weltweit sind Mitarbeitende aus über 120 Nationen beschäftigt.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Ein „Code of Conduct“, der 2009 erstellt wurde, verpflichtet die Mitarbeitenden zu einem gegenseitigen respektvollen Umgang nach dem Grundsatz der Gleichbehandlung. Henkel hat eine unternehmensweite Compliance-Organisation mit lokal beziehungsweise regional verantwortlichen Compliance-Beauftragten. Mitarbeiter\*innen können sich bei Konflikten oder Beschwerden an diese Stelle als auch an interne Gremien, wie z. B. den Betriebsrat wenden.

Für die Mitarbeitenden besteht zusätzlich zu den internen Berichts- und Beschwerdewegen die Möglichkeit, Hinweise auf Verstöße gegen den „Code of Conduct“, interne Standards oder relevante Gesetze über eine Compliance-Hotline mitzuteilen. Diese wird von einem unabhängigen, externen Anbieter betrieben und ist in 76 Ländern verfügbar.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Die Diversity-Strategie des Unternehmens verfolgt einen horizontalen Ansatz, der eine Vielzahl von Diversity-Merkmalen integriert. Ein religionsspezifischer Ansatz findet sich in besonderen Maßnahmen, die die Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation betreffen.

---



### 3. IKEA Deutschland

#### Angaben zum Unternehmen

- **IKEA Deutschland GmbH & Co. KG**
- Einrichtungshauskette. In Deutschland ca. 14.000 Beschäftigte
- Privates Dienstleistungsunternehmen
- Wirtschaftsbereich: Einzelhandel

#### Kurzbeschreibung

Im Unternehmen werden Übungseinheiten eingesetzt, durch die unbewusste Denkmuster und Vorurteile (unconscious bias) wahrnehmbar gemacht und der Umgang damit trainiert werden soll. Religiöse Vielfalt wird darüber hinaus durch angepasste Maßnahmen unterstützt, die auf die Gegebenheiten der einzelnen Einrichtungshäuser vor Ort abstellen.

**Zielsetzung:** Durch Trainings und pragmatische Diversity-Lösungen soll erreicht werden, dass Merkmalsvielfalt innerhalb der Belegschaft erkannt und anerkannt wird.

#### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X		

**Zielgruppe:** Beschäftigte des Unternehmens

#### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

#### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Das Unternehmen befasst sich bereits seit längerer Zeit mit dem Thema Diversity. Bereits 2001 wurde Diversity als Unternehmensziel formuliert. Die einzelnen Einrichtungshäuser entwickeln vor Ort angepasste Diversity-Maßnahmen, die auf die jeweilige lokale Situation und Kundenstruktur zugeschnitten sind. Dafür verfügt jedes Haus über jeweils eine\*n Diversity-Beauftragte\*n vor Ort. Unterstützt werden diese Bemühungen durch eine Diversity-Expertin in der Deutschlandzentrale im hessischen Hofheim-Wallau.

Diversity-Management erfolgt bei IKEA bedarfsorientiert und weniger über generelle Vorgaben und Handreichungen. In Häusern mit einer stärker religiös pluralistischen Belegschaft wird dem Thema Religion eine entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet. In allen Häusern werden Sensibilisierungstrainings zu „unconscious bias“ (unbewussten Denkmustern) angeboten, die eine bewusste und differenzierte Wahrnehmung von Vielfalt im kollegialen Umgang sowie im Umgang mit der Kundschaft unterstützen sollen.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** In einem „IKEA Diversity Statement“ bekennt sich das Unternehmen zu einer Diversity-sensiblen Unternehmenskultur, die die Realisierung des Potenzials jeder einzelnen Person unterstützt und die Unterschiedlichkeit aller wertschätzt. Das Unternehmen fördert vielfältige Teams, auch um die Lebens- und Wohnsituation verschiedener Kundengruppen kennenzulernen und entsprechende Kundenberatung vor Ort anbieten zu können.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Unterstützt durch eine externe Beraterfirma wurden Trainingseinheiten zu „unconscious bias“ für die Beschäftigten entwickelt. Sie sollen in die Lage versetzen, eigene unbewusste Denkmuster und Vorbehalte gegenüber Menschen mit bestimmten Merkmalen wahrnehmen und einen bewussten Umgang damit praktizieren zu können. Die Trainings werden von eigens hierfür geschulten IKEA-Mitarbeitenden durchgeführt. In jedem Einrichtungshaus befinden sich geschulte Trainer\*innen, die auf Anfrage und nach Bedarf Sensibilisierungstrainings anbieten. Mit der Durchführung werden bewusst interne Mitarbeitende betraut, um dadurch besser auf individuelle Konstellationen vor Ort eingehen zu können. In regelmäßigen Abständen wird für diese Trainer\*innen eine Supervision angeboten, um die Wirksamkeit der Trainings zu evaluieren.

Die einzelnen Einrichtungshäuser können selbst entscheiden, ob die Trainings für alle Mitarbeitenden obligatorisch sein sollen. Einzelne Häuser führen die Trainings verpflichtend für spezielle Gruppen von Mitarbeitenden, z. B. Azubis oder Führungskräfte durch. Gegenwärtig wird in der Zentrale darüber nachgedacht, die Trainings zum „unconscious bias“ künftig deutschlandweit verpflichtend in der Ausbildung von Führungskräften einzusetzen.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Es obliegt den einzelnen Einrichtungshäusern, je nach Bedarf Maßnahmen zur Vereinbarung von Religion und Arbeitsalltag anzubieten. Dazu zählen die Ausweisung von Ruheräumen für das Gebet und Pausenregelungen, die die Einhaltung von Gebetszeiten ermöglichen. In den Kantinen für die Mitarbeitenden werden Speisen so gekennzeichnet, dass religiöse Speisevorschriften eingehalten werden können. Bei Bedarf sind Kantinen im Ramadan morgens früher und abends länger geöffnet, so dass sie auch von fastenden muslimischen Mitarbeitenden genutzt werden können.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Die örtlichen Teams werden dazu angeregt, sich über die religiösen Bedürfnisse muslimischer Mitarbeiter\*innen auszutauschen, so dass beispielsweise in der Arbeitsorganisation Rücksicht auf Gebetszeiten und besondere Arbeitszeiten im Ramadan genommen werden kann. In einzelnen Niederlassungen wurden Informationszettel in den Personalwaschräumen ausgehängt, die auf das Gebot der rituellen Waschung von Muslim\*innen vor dem Gebet aufmerksam machten. Zuvor hatte es Beschwerden aus der Mitarbeiter\*innenschaft gegeben, dass die Waschbecken von gläubigen Mitarbeitenden auch zur Fußwaschung genutzt werden.

Über die „unconscious bias“-Trainings durch interne Trainer\*innen aus der Belegschaft soll eine intensive interne Kommunikation über unbewusste Vorurteile angeregt werden. Zugleich sollen die Übungen präventiv gegen Diskriminierung innerhalb der Belegschaften wirken.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Die Besonderheit des Ansatzes ist seine pragmatische Ausrichtung, die auf zentrale Vorgaben und formalisierte Konzepte weitgehend verzichtet. Dieser pragmatische Ansatz ist durchaus repräsentativ für die Haltung vieler Unternehmen zum Umgang mit religiöser Verschiedenheit. Mit den „unconscious-bias“-Trainings wird eine horizontal ausgerichtete Diversity-Maßnahme praktiziert, die sich bei Bedarf auch für den Umgang mit religiöser Verschiedenheit spezifizieren lässt.

---

## 4. Randstad Deutschland

### Angaben zum Unternehmen

- **Randstad Deutschland GmbH & Co. KG**
- Zeitarbeit, Personalentwicklung, Professional Services; in Deutschland rund 58.000 Beschäftigte, davon 2.700 intern Beschäftigte
- Unternehmenssektor: Dienstleistungsunternehmen
- Wirtschaftsbereich: Dienstleistung
- Kontaktperson: Claudia Nies, Projektmanagerin

### Kurzbeschreibung

Der Personaldienstleister Randstad verfolgt vielfältige Maßnahmen zur Ermöglichung kultureller und religiöser Vielfalt im Rahmen einer übergreifenden Unternehmensstrategie.

**Zielsetzung:** Erreicht werden soll das respektvolle und vorurteilsfreie Miteinander der Beschäftigten als ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur.

#### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	X

**Zielgruppe:** Auszubildende und Nachwuchskräfte; Beschäftigte des Unternehmens; Mitarbeiter\*innen im Kundeneinsatz; Personalverantwortliche in Kundenunternehmen

#### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Das Personaldienstleistungsunternehmen Randstad vermittelt Zeitarbeitnehmende an externe Kundenunternehmen. Etwa 15 Prozent der Zeitarbeitnehmenden haben einen Migrationshintergrund. Die Vielfalt der Beschäftigten ist für das Unternehmen eine gelebte Praxis, die durch ein breites Angebot an Diversity-Maßnahmen unterstützt wird. Durch einen wertschätzenden Umgang mit dieser Vielfalt sollen die besonderen Kompetenzen von Zeitarbeitnehmer\_innen berücksichtigt werden, um damit auch eine angepasste Vermittlung in Kundenunternehmen zu gewährleisten.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** Die Auseinandersetzung mit religiöser und kultureller Vielfalt im Arbeitsleben findet bei Randstad auf verschiedenen betrieblichen Ebenen statt. Die Bemühungen gelten sowohl den internen Beschäftigten im Unternehmen wie auch dem – zahlenmäßig größeren – Teil derjenigen Beschäftigten, die über Zeitarbeit in Kundenunternehmen eingesetzt werden.

Im Unternehmen wird eine Strategie der „Corporate Social Responsibility“ verfolgt, in der auch die Förderung von Diversity eine wichtige Rolle spielt. Vielfaltsmerkmale, die dabei besonders in den Blick genommen werden, sind Alter, Migrationshintergrund, Behinderung und Gender. So wurde Randstad 2015 als eines der Top-3-Unternehmen ausgezeichnet, die sich aktiv und gezielt für faire Karrierechancen für Frauen einsetzen.

Die Umsetzung des Leitbildes wird unterstützt durch einen Diversity Council. Dieser wurde 2014 gegründet und setzt sich aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Geschäftsbereiche zusammen, deren Aufgabe es ist, Ideen des Diversity-Management in die einzelnen Geschäftsbereiche hineinzutragen und deren Umsetzung für eine positive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu unterstützen. In Themenjahren werden die einzelnen Vielfaltsmerkmale durch den Diversity-Council vertieft bearbeitet. 2014 fand ein Themenjahr zu Religion statt.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Im Bereich der Personalgewinnung trägt eine eigenständige Randstad-Stiftung mit verschiedenen Förderprojekten dazu bei, jungen Menschen jeglicher Herkunft den Einstieg in das Berufsleben zu erleichtern. Das Patenschaftsprogramm „Du bist ein Talent“ zielt darauf ab, die Kompetenzen von Schülern\*innen bei der Berufswahl und Ausbildungssuche zu fördern. Schülerinnen und Schüler der 7. bis 10. Klasse, die einen Hauptschulabschluss anstreben, werden dabei über drei Jahre hinweg ehrenamtlich von Randstad-Coaches im Berufsfindungsprozess begleitet. Das Ziel ist es, die Schüler\*innen in einen qualifizierten Ausbildungsberuf hineinzuführen. Die im Programm begleiteten Förderklassen sind von der Herkunft der Schüler\*innen her multikulturell und multireligiös.

Seit 2010 bildet Randstad eigene Mitarbeitende zu Integrationsmentor\*innen aus. Diese bilden die Schnittstelle zwischen Personalverantwortlichen und Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund. Sie vermitteln bei interkulturellen Konflikten und unterstützen ausländische Mitarbeitende in beruflichen Anerkennungs- und Gleichstellungsverfahren. Derzeit sind zwölf Integrationsmentor\*innen bundesweit eingesetzt. Sie können von den Kolleg\*innen in den regionalen Niederlassungen angefordert werden, um Beratung zu leisten, wie Beschäftigte mit Migrationshintergrund ihrer Kompetenz gemäß eingesetzt und wie sie angemessen qualifiziert werden können.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Ein interkultureller Kalender mit den Fest- und Feiertagen ist online im Intranet abrufbar. Für die Freistellung zu religiösen Feiertagen muss außerhalb der gesetzlichen Feiertagsordnung Urlaub beantragt werden. Kundenunternehmen wird empfohlen, solchen Urlaubsanträgen stattzugeben.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Vom Diversity-Council (s. o.) wurde ein Kompendium „Religiöse Vielfalt in Deutschland“ herausgegeben, das Basisinformationen zur religiösen Praxis und zu Feiertagen der Weltreligionen Christentum, Islam, Judentum, Buddhismus und Hinduismus enthält. Die Zielsetzung des Kompendiums ist es, sowohl Kolleg\*innen im internen Bereich wie auch Arbeitgebende in den Kundenunternehmen zu Fragen der religiösen Vielfalt in der Belegschaft zu sensibilisieren. Mit Informationen, beispielsweise zur religiösen Bedeutung und Praxis des islamischen Ramadan und daraus resultierenden Empfehlungen für die betriebliche Arbeitsorganisation, sollen die Mitarbeitenden bei Randstad in die Lage versetzt werden, bei der Arbeitsvermittlung mit den Kundenunternehmen in Gespräche auch über Fragen der religiösen Vielfalt zu gehen. Die Informationen wurden zudem über verschiedene innerbetriebliche Kommunikationskanäle (Intranet; Mitarbeiter\*innenzeitschrift) verbreitet. Mit dem Kompendium wurde ein sehr positives Feedback von muslimischen Beschäftigten erreicht, die dies als eine Wertschätzung ihrer Religion auffassten. Kundenunternehmen, in denen Randstad-Mitarbeitende beschäftigt werden, soll damit verdeutlicht werden, dass sie durch Rücksichtnahme auf religiöse Bedürfnisse die Mitarbeiter\*innenzufriedenheit steigern und eine bessere betriebliche Effizienz erreichen können, indem beispielsweise der Krankenstand während der muslimischen Fastenzeit gesenkt werden kann.

Für Beschwerden gibt es neben den regulären betrieblichen Beschwerdestellen und dem Betriebsrat bei Randstad einen Integrity Officer. Diese Person nimmt Beschwerden vertraulich entgegen, wenn formelle Möglichkeiten wie z. B. der Kontakt mit dem Vorgesetzten oder dem Betriebsrat ausgeschöpft sind. Der Beschwerdefall wird anonymisiert an die Holding weitergeleitet.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Es handelt sich um einen umfassenden Ansatz, der das Diversitätsmerkmal Religion in gezielten Maßnahmen bearbeitet. Die besondere Dienstleistung, die das Unternehmen anbietet – nämlich die Vermittlung von Zeitarbeitskräften –, bedingt eine besondere Wertschätzung der Kompetenzen von internen und externen Beschäftigten, wozu auch die Wertschätzung individueller Persönlichkeitsmerkmale gehört. Die Maßnahmen zur Unterstützung eines respektvollen Umgangs mit religiöser Verschiedenheit im Arbeitsleben sind breit gefächert und lassen sich je nach Bedarf auch in andere betriebliche Kontexte übernehmen.

---

## 5. ThyssenKrupp, Standort Duisburg

### Angaben zum Unternehmen

- **ThyssenKrupp AG**
- **Kulturmittler Duisburg e.V.**
- Verein für interkulturelle Vermittlung und Bildung im Unternehmen
- Wirtschaftsbereich: Stahlunternehmen
- Kontaktperson: Peter Trube, Betriebsrat und Kulturmittler

### Kurzbeschreibung

Geschulte Kulturmittler\*innen sensibilisieren für Vielfalt in der Belegschaft und unterstützen eine offene und vertrauensvolle Diskussionskultur. Hierzu zählt auch eine Sensibilität für religiöse Bedürfnisse. Die Ausbildung zu Kulturmittler\*innen erfolgt in gemischten kollegialen Teams.

**Zielsetzung:** Durch die Unterstützung einer vielfaltsbewussten Kommunikation sollen Spannungen in den Arbeitsteams abgebaut werden.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X		X

**Zielgruppe:** Beschäftigte im Unternehmen

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	
Personalgewinnung und -entwicklung	
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	
Kommunikation und Konfliktregelung	X

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Seit 2002 agieren zu Kulturmittler\*innen ausgebildete Kolleg\*innen bei ThyssenKrupp als Mediator\*innen innerhalb der Belegschaft. Die Ausbildung von Kulturmittler\*innen im Unternehmen war eine Reaktion auf die Ereignisse des 11. September 2001: Damals hatte das Misstrauen zwischen Kolleg\*innen unterschiedlicher Religionszugehörigkeit innerhalb der Belegschaft stark zugenommen. Die Absicht der Ausbildung war es, Kolleg\*innen dazu zu befähigen, innerhalb der Belegschaft Vorbehalte aufgrund der Herkunft und der Religion abzubauen. Die Ausbildung von Kulturmittler\*innen selbst umfasst zwei Einheiten von jeweils einer Woche Dauer: Die Kolleg\*innen werden zunächst für den Zusammenhang zwischen Fremdheit, Angst und Neugier sowie für verschiedene Kommunikationsstile sensibilisiert. In der zweiten Ausbildungswoche stehen die unterschiedlichen Kulturdimensionen der verschiedenen Nationen im Vordergrund. Behandelt werden Konfliktstile und Gesprächs- und Verhandlungsarten. Eine Supervision ergänzt die Ausbildung. Zur Ausbildung gehören auch Besuche bei Religionsgemeinschaften. Seit 2007 sind die Kulturmittler\*innen in einem eigenständigen Verein organisiert, der vom Unternehmen ThyssenKrupp unterstützt wird.

Es wird darauf geachtet, dass in den Ausbildungsdurchgängen stets in Herkunft, Alter und Geschlecht gemischte Teams von Kulturmittler\*innen geschult werden.

Bereits in den neunziger Jahren wurde im Unternehmen mit gewerkschaftlicher Unterstützung eine Betriebsvereinbarung gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz geschlossen.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Kulturmittler\*innen sind Kolleg\*innen, die in ihrem Arbeitsfeld über eine gewisse Autorität verfügen. Sie sind sensibel für Spannungen, die innerhalb der Belegschaft auftreten, und sprechen diese an, bevor Konflikte aufbrechen. Kulturmittler\*innen wirken in ihrem kollegialen Umfeld, indem sie eine offene und vertrauensvolle betriebliche Diskussionskultur unterstützen. Dazu gehört auch die Sensibilität für religiöse Bedürfnisse. Es wird darauf geachtet, diesen Bedürfnissen auch im gegenseitigen kollegialen Umgang Rechnung zu tragen. Betriebsfeiern beispielsweise werden so ausgestaltet, dass Kolleg\*innen jeglicher Herkunft und Religion darin einbezogen sind, beispielsweise durch ein angemessenes Speisenangebot. Zur Diskussionskultur gehört auch die Absprache von Pausenzeiten innerhalb der Arbeitsteams, die eine Verrichtung von Gebeten ermöglichen, ohne dass die anderen Kolleg\*innen dadurch über Gebühr belastet werden. Die Kulturmittler\*innen wirken darauf hin, in solchen Fragen pragmatische kollegiale Vereinbarungen zu treffen. Die Arbeit der Kulturmittler\*innen ist vorbeugend ausgerichtet. Sie sind damit der Regelungskompetenz der Betriebsrät\*innen vorgeschaltet, die dann tätig werden, wenn sich Konflikte durch Diskussion allein nicht mehr lösen lassen.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Die Kulturmittler\*innen agieren in einem Großunternehmen, das durch einen ganzjährig ununterbrochenen Schichtbetrieb und eine hohe Arbeitsverdichtung geprägt ist. Mit ihrem diskursorientierten, pragmatischen Ansatz zielen sie darauf ab, Konflikte aufgrund der Religion und anderer Diversitätsmerkmale gar nicht erst entstehen zu lassen. Die Maßnahme eignet sich in besonderer Weise für Großbetriebe, da die Ausbildung von Beschäftigten zu Kulturmittler\*innen einen gewissen finanziellen Aufwand bedeutet und eine bezahlte Freistellung der Beschäftigten dafür gewährleistet sein muss.

---



## 6. Teckentrup

### Angaben zum Unternehmen

- Teckentrup GmbH & Co. KG, Verl/Ostwestfalen
- Hersteller von Türen, Garagen- und Industrietoren; ca. 900 Beschäftigte
- Wirtschaftsbereich: produzierendes Gewerbe
- Kontaktperson: Kai Teckentrup, Geschäftsführer

### Kurzbeschreibung

Die Offenheit für religiöse Vielfalt und deren Unterstützung sind Teil einer umfassenden Diversity-Strategie des Unternehmens.

**Zielsetzung:** Durch die Entfaltung von Mitarbeiter\*innenpotenzialen soll einem Beschäftigtenmangel vorgebeugt werden. Die persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen sollen in der Weise gefördert werden, dass sie sich für das Unternehmen optimal entfalten.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	

**Zielgruppe:** Auszubildende und Nachwuchskräfte; Beschäftigte des Unternehmens

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Teckentrup ist ein größeres mittelständisches Unternehmen zur Herstellung von Türen, Garagen- und Sicherheitstoren mit Hauptsitz in Ostwestfalen. Etwa ein Viertel der Mitarbeitenden besitzt einen Migrationshintergrund mit überwiegend türkischen und russischen Wurzeln. Die Förderung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund sowie von Frauen im Unternehmen bilden besondere Schwerpunkte des betrieblichen Diversity-Managements.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** Gelebte Vielfalt und Fairness, Toleranz und Wertschätzung aller Menschen im Unternehmen bilden wichtige Prinzipien im Unternehmensleitbild. Seit den 1990er Jahren setzt die Geschäftsführung ein Diversity-Management um. Als eines der ersten Unternehmen in Ostwestfalen ist die Teckentrup GmbH & Co. KG der Charta der Vielfalt beigetreten. Das Unternehmen verpflichtet sich damit, ein Umfeld zu schaffen, das im Umgang mit Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen frei von Diskriminierungen ist und Chancengleichheit schafft.

Die Firma ist Mitglied im Netzwerk Unternehmen VIELFALT OWL und entwickelt dort zusammen mit anderen Unternehmen der Region konkrete Instrumente für ein erfolgreiches Diversity-Management.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Zur Nachwuchs- und Fachkräfterekrutierung verfolgt das Unternehmen verschiedene Kommunikations- und Suchstrategien. Regelmäßig ist Teckentrup bei Ausbildungsbörsen in der Region vertreten. Zur Personalgewinnung werden auch Kontakte zu den Religionsgemeinschaften im Kreis Gütersloh und Kreis Bielefeld gehalten. Zur Gewinnung von Auszubildenden führt Teckentrup offene Elternabende für die Beschäftigten und ihre persönlichen Netzwerke durch, in denen über die Ausbildungsmöglichkeiten im Betrieb informiert wird. Nicht zuletzt konnte dadurch der Anteil weiblicher Bewerberinnen (auch mit Migrationshintergrund) deutlich gesteigert werden.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Betriebliche Maßnahmen, die sich auf religiöse Vielfalt beziehen:

- Im Unternehmen wird regelmäßig über die religiösen Fest- und Feiertage in den verschiedenen Religionen der Mitarbeitenden informiert. Hierzu wird im firmeninternen Netz ein E-Mail-Kalender mit religiösen Feiertagen verwendet, der sich beim Computerstart automatisch öffnet. Mit der Anzeige der religiösen Festtage ist jeweils eine kurze Information über deren Hintergrund verbunden.
- In der Organisation der Arbeits- und Urlaubszeiten wird nach Möglichkeit auf religiöse Bedürfnisse der Beschäftigten Rücksicht genommen.
- Neben den traditionellen Weihnachtsgrüßen an die Belegschaft erhalten die muslimischen Beschäftigten des Unternehmens von der Geschäftsleitung Glückwunschkarten zu den Festtagen am Ende des Ramadan.
- In einigen Bereichen des Unternehmens wurden Gebetsräume für die Beschäftigten eingerichtet.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Da es sich um ein mittelständisches Unternehmen ohne gesonderte Diversity-Stabsstelle handelt, besitzt die Geschäftsführung eine besondere Vorbildfunktion bei der Implementierung von Vielfalt. Das Leitbild betrieblicher Vielfalt muss in besonderer Weise durch die Geschäftsleitung kommuniziert werden. Dazu gehört auch, dass Beleidigung und Diskriminierung aufgrund der Religionszugehörigkeit durch eine entschiedene Haltung der Geschäftsführung unterbunden wird.

Der Umgang mit religiöser Vielfalt im Unternehmen orientiert sich daran, wie sich entsprechende Maßnahmen in den Betriebsablauf integrieren lassen. Gebetspausen können nur dann ermöglicht werden, wenn sie mit dem Produktionsablauf vereinbar sind. Zudem ist es aufgrund der räumlichen Situation nicht möglich, dem Wunsch nach einem Gebetsraum in allen Produktionsstätten des Unternehmens nachzukommen. Die Anliegen der Geschäftsleitung und der Beschäftigten werden dabei in einem transparenten Verfahren kommuniziert.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Das Unternehmen weist typische Merkmale einer Diversity-Strategie in KMU auf. Die knappen Ressourcen, die für das Diversity-Management zur Verfügung stehen, werden effizient genutzt. Durch verschiedene kleine Schritte wird es möglich, bewusst mit der religiösen Verschiedenheit im Unternehmen umzugehen und diese für ein verbessertes Betriebsergebnis einzusetzen.

---

# 7. Unternehmensnetzwerk VIELFALT OWL

## Angaben zum Unternehmen

- Unternehmen VIELFALT OWL e.V., Bielefeld
- Unternehmensnetzwerk
- Kontaktperson: Moritz Lippa, Geschäftsführer

## Kurzbeschreibung

Das Netzwerk, das unter dem Schirm der ostwestfälisch-lippischen „Initiative für Beschäftigung OWL e.V.“ (IfB) firmiert, hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen und arbeitsmarktnahe Institutionen in der Region bei der Einführung und Implementierung von Diversity-Strategien zu begleiten und bei der Entwicklung geeigneter Instrumente zu unterstützen. Diversity-Management wird in einer mehrdimensionalen Ausrichtung betrieben und auf die Besonderheiten von KMU zugeschnitten.

**Zielsetzung:** Durch Synergieeffekte sollen auch kleine und mittlere Unternehmen in die Lage versetzt werden, effektive Diversity-Maßnahmen umzusetzen.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	X

**Zielgruppe:** KMU in der Region Ostwestfalen

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

## Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Der Initiativkreis „Unternehmen VIELFALT OWL“ wurde 2009 in Ostwestfalen gegründet. Ihm angeschlossen sind Unternehmen und Institutionen, die gemeinsam Lösungen für Probleme und Fragestellungen im Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft entwickeln. Mittlerweile umfasst die Initiative etwa 100 Mitglieder: Unternehmen, Kammern, Arbeitsagenturen, Bildungsträger, Hochschulen, Kommunen und Landräte, die sich in der IfB OWL engagieren. Die Stärke des Netzwerks liegt darin, dass hier gemeinschaftlich nutzbare Instrumente entwickelt werden, die in den Arbeitspaketen überschaubar und im einzelnen Unternehmen kostenfrei und zeitnah umsetzbar sind. Damit sollen auch KMU in die Lage versetzt werden, Diversity-Maßnahmen umzusetzen. Gelöst wird damit ein strukturelles Problem: die Überforderung der einzelnen Klein- und mittleren Unternehmen mit der Entwicklung eigenständiger Diversity-Strategien aufgrund fehlender Ressourcen.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** Die Grundlage der Zusammenarbeit ist die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt. Das Netzwerk wirbt für einen positiven und wertschätzenden Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft in den Betrieben, verbunden mit dem Hinweis, dass dies für Unternehmen eine Chance sein könnte, den

Herausforderungen aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen erfolgreich zu begegnen. Entsprechend bildet die Unterstützung kultureller und religiöser Vielfalt in der Arbeitswelt einen Schwerpunkt in den Netzwerkaktivitäten.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Das Netzwerk wirbt dafür, die religiösen Bedürfnisse von Beschäftigten in den Unternehmen ernst zu nehmen – nicht zuletzt auch mit Blick auf die Fachkräfteentwicklung, die einen produktiven und wertschätzenden Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt erforderlich machen, und um qualifizierte Kräfte im Unternehmen zu halten. Die Initiative ist darum bemüht, vor allem im Mittelstand ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es ein strategisches Interesse an dem Thema gibt.

Zur Netzwerkarbeit der Initiative gehört es auch, Kontakte zu Migrantenorganisationen und religiösen Vereinigungen zu halten. Vor allem Elternabende in Zusammenarbeit mit Moschee- und anderen religiösen Vereinen sowie Migrantenorganisationen gehören zu den probaten Mitteln, um Nachwuchskräfte für die Unternehmen in der Region zu rekrutieren, für die Ausbildungssysteme in Deutschland zu werben und ein besseres Verständnis für sie zu ermöglichen.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Unternehmen VIELFALT OWL entwickelt Instrumente, die den produktiven Umgang mit kultureller und religiöser Vielfalt im Unternehmen unterstützen. Entwickelt und den Netzwerkmitgliedern zur Verfügung gestellt wurde ein interkultureller Kalender mit den Feiertagen der Religionsgemeinschaften, der im Intranet der Unternehmen eingesetzt werden kann. Gemeinsam mit einigen Netzwerkunternehmen wurden 2012 sprachlich vereinfachte Betriebsanweisungen für ein besseres Sicherheitsverhalten der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz entwickelt.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Unternehmen VIELFALT OWL berät und begleitet Unternehmen bei Konfliktsituationen im Betrieb, die u. a. aus kultureller und religiöser Vielfalt resultieren können. Die Arbeit des Netzwerks beruht auf der Einsicht, dass Unternehmer\*innen über potenzielle Konfliktlinien aufgrund der Religionszugehörigkeit Bescheid wissen und lernen sollten, einen angemessenen Umgang damit zu entwickeln. Dazu gehört auch eine angemessene innerbetriebliche Kommunikationsstrategie: Religion sollte im Unternehmen wertschätzend anerkannt werden, zugleich aber muss deutlich sein, dass der Betrieb kein Austragungsort für religiös begründete Konflikte innerhalb der Belegschaft ist. Unternehmen VIELFALT OWL coacht klein- und mittelständische Betriebe in der Beilegung religiös begründeter Konflikte innerhalb der Belegschaft sowie zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung. Ein angemessener, konfliktfreier Umgang mit Religion wird dabei immer auch im Zusammenhang mit betrieblicher Effizienz gesehen. So kann es sich positiv auf die Anwesenheit im Betrieb auswirken, wenn Beschäftigte die Möglichkeit erhalten, an religiösen Feiertagen Urlaub zu nehmen.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Die Besonderheit des Unternehmensnetzwerks liegt in seinem Ansatz: Durch Vernetzung werden gemeinsam nutzbare Instrumente eines Diversity-Management entwickelt, die allen Mitgliedern zur Verfügung stehen. Damit wird eine Lösung für die typische Ressourcenknappheit kleiner und mittelständischer Unternehmen geschaffen, die sie an der Entwicklung einer selbstständigen Diversity-Strategie hindert. Dieser Ansatz lässt sich durchaus auch auf andere Regionen übertragen. Religion ist dabei einer von mehreren berücksichtigten Diversity-Faktoren; die Relevanz dieses Faktors ergibt sich aus der besonderen ethnischen Struktur der Belegschaften in den regionalen Unternehmen.

---

## 8. Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, Berlin

### Angaben zum Unternehmen

- Träger: Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, Berlin
- Maßnahme: LADS-Akademie
- Diversity-Trainings und Seminare zum Thema Religion und Weltanschauung
- Kontaktperson: Cosmo Martin Dittmar-Dahnke, Fachbereich LSBTI

### Kurzbeschreibung

Organisation und Durchführung von Diversity-Trainings und Seminaren zur Vermittlung von Diversity-Kompetenz.

**Zielsetzung:** Die Teilnehmenden sollen dazu befähigt werden, in ihrem Alltag sowie im Berufsleben mit der Unterschiedlichkeit von Menschen und Lebenskonzepten umzugehen.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X		

**Zielgruppe:** Mitarbeitende der Berliner Verwaltung und aus NGOs, Interessierte aus der Zivilgesellschaft

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	
Kommunikation und Konfliktregelung	X

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Über die Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) werden Diversity-Trainings und Seminare zum Erwerb von Diversity-Kompetenz angeboten (LADS-Akademie). Die Angebote sind für Mitarbeitende der Verwaltung und für Interessierte aus der Zivilgesellschaft gleichermaßen offen und kostenlos. Die Schulungen erfolgen in verschiedenen Formaten. In zweitägigen Diversity-Grundlagentrainings wird ein Überblick über den Diversity-Ansatz, verschiedene Diversity-Kategorien und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz vermittelt. Vertiefungstrainings widmen sich einzelnen Diversity-Schwerpunkten, darunter auch dem Schwerpunkt Religion und Weltanschauung. Sie dienen in erster Linie der Sensibilisierung. Schnittstellenseminare sind eher theoretisch ausgerichtet und befassen sich mit einem intersektionalen Ansatz: Im Seminar zur Schnittstelle Geschlecht, Religion und sexuelle Identität wird auf die Verbindung dieser Dimensionen fokussiert und die Konflikte und Konfrontationen, die sich daraus ergeben.

Die Diversity-Trainings mit dem Schwerpunkt Religion und Weltanschauung zielen weniger darauf ab, Wissen über „andere“ Religionen und Weltanschauungen zu vermitteln, sondern vielmehr darauf, sich mit eigenen Vor-

urteilsstrukturen in Bezug auf diese auseinanderzusetzen. Entsprechend sind sie nicht auf einzelne Religionen oder Weltanschauungen fokussiert. Im Zentrum steht die Befähigung zur Reflexion darüber, wie die eigene Wahrnehmung und das Handeln durch die eigene religiöse Prägung sowie durch Annahmen über „andere“ Religionen beeinflusst wird. Angeregt wird die Auseinandersetzung mit religiösen Vorurteilsstrukturen und mit daraus resultierenden Zuschreibungen: Häufig beispielsweise wird angenommen, dass Menschen, die Wurzeln in einem islamischen Land haben, in einer besonders intensiven Weise religiös geprägt seien. Umgekehrt wird angenommen, dass bei Menschen, die keinen türkischen oder arabischen Namen haben, Religion keine Rolle spiele. Unbewusste Zuschreibungen, die auf Religion basieren, sollen dadurch aufgebrochen werden.

Religion wird in den Schnittstellenseminaren auch in ihrer Verbindung mit den Merkmalen Geschlecht und sexuelle Identität analysiert.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Das Ziel der Seminare ist die Sensibilisierung von Mitarbeitenden in der Berliner Verwaltung für die Verschiedenheit von Menschen und einen angemessenen Umgang damit. In den Trainings geht es in erster Linie um die persönliche Sensibilisierung der Teilnehmenden: Im Mittelpunkt steht die Selbstreflexion der individuellen und gesellschaftlichen Wahrnehmung und des Umgangs mit Vielfalt. Der Aspekt, die multikulturelle Organisationsentwicklung in Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu befördern, ist dagegen sekundär. Häufig jedoch nehmen daran Personen aus der Verwaltung oder aus Unternehmen teil, die sich in einem Organisationsentwicklungsprozess im Rahmen der interkulturellen Öffnung befinden.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Mit den Trainings werden Mitarbeitende der Verwaltung zu potenziellen Multiplikator\*innen geschult, die ihr besonderes Know-how in das berufliche Umfeld einbringen können.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Eine Besonderheit der Seminare liegt darin, dass sie eine heterogene Zielgruppe aus Mitarbeitenden in der Verwaltung und zivilgesellschaftlich Interessierten bzw. Professionellen gleichermaßen adressieren. Damit werden der Austausch zwischen unterschiedlichen Berufswelten und ein Perspektivwechsel der daran Beteiligten ermöglicht. Weiterhin ist für die Seminare der besondere Ansatz der Intersektionalität kennzeichnend: Diskriminierung aufgrund der Religion oder Weltanschauung verbindet sich häufig mit den Merkmalen Geschlecht, ethnische Herkunft und/oder sexuelle Identität. Teilnehmende können damit gegen multidimensionale Zuschreibungen sensibilisiert werden.

Die Maßnahme erscheint leicht auf andere lokale Kontexte hin übertragbar und modifizierbar. Derzeit wird sie auf das Handlungsfeld „Geflüchtete Menschen in Berlin“ hin getestet. Vor allem die Unterbringung und Erstversorgung von geflüchteten Menschen erfordert aktuell eine hohe Sensibilisierung auch für religiöse Belange und die Vielfalt der Weltanschauungen der Ankommenen. Zugleich ist eine Sensibilität dafür gefordert, dass geflüchtete Menschen nicht deshalb bereits gleiche Bedürfnisse haben, weil sie z. B. einer gemeinsamen Religion angehören. Ziel der Trainings ist es, entsprechende Zuschreibungen abzubauen. Die Zielgruppe sind neben Verwaltungsmitarbeitenden, die mit der Aufnahme befasst sind, auch Ehrenamtliche in der Flüchtlingsarbeit.

---

## 9. Antidiskriminierungsstelle des Bundes

### Angaben zum Unternehmen

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes
- Projekt: Anonymisierte Bewerbungsverfahren
- Kontaktperson: Sebastian Bickerich, Antidiskriminierungsstelle des Bundes

### Kurzbeschreibung

Durch die Anonymisierung personenbezogener Merkmale von Bewerber\*innen sollen vielfältige Personengruppen gleichermaßen in das Bewerbungsverfahren einbezogen werden.

**Zielsetzung:** Herstellung von Chancengleichheit für verschiedene Gruppen von Bewerber\*innen; Sensibilisierung der Personalverantwortlichen in Unternehmen und Verwaltungen für unbewusste Präferenzen bzw. Vorurteile bei der Auswahl von Bewerber\*innen.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	

**Zielgruppe:** Bewerber\*innen für Unternehmen und den öffentlichen Dienst; Personalverantwortliche in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen/Betrieben (Sensibilisierungsaspekt)

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	
Kommunikation und Konfliktregelung	X

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

In anonymisierten Bewerbungsverfahren wird auf die Angabe von personenbezogenen Merkmalen (Name, Geschlecht, Alter, Geburtsort, Familienstand, Foto, Zeugniskopien) verzichtet. Die Auswahl der Bewerber\*innen, die zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen werden, erfolgt in einer ersten Auswahlrunde allein auf der Grundlage vorhandener Qualifikationen. Erst im persönlichen Vorstellungsgespräch werden die personenbezogenen Angaben offen gelegt.

Mehrere Pilotprojekte (Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, „Anonym bewerben in Baden-Württemberg“) wurden auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Die bisherigen Erfahrungen mit anonymisierten Bewerbungsverfahren zeigen, dass ihre Anwendung den Fokus der Beurteilung und Auswahl auf den Faktor der Qualifikation lenkt und die Auswahl nach Einschätzung von Personalverantwortlichen wie auch Bewerber\*innen dadurch objektiver wird. Das Verfahren wird von vielen Beteiligten zudem als zeitsparender als das herkömmliche Be-



werbungsverfahren bewertet – besonders dort, wo standardisierte Bewerbungsformulare eingesetzt werden, die einen übersichtlicheren und schnelleren Vergleich von Bewerbungen ermöglichen.

Zugleich ergibt sich für Arbeitgeber daraus Rechtssicherheit im Sinne des AGG.

Personalverantwortliche, die bereits anonymisierte Bewerbungsverfahren praktiziert haben, berichten von einem Sensibilisierungseffekt, der damit verbunden ist. Die Auseinandersetzung mit diesem Bewerbungsverfahren weckt das Bewusstsein dafür, wie personenbezogene Angaben das Auswahlverfahren häufig unbewusst beeinflussen. Organisationen, die das anonymisierte Bewerbungsverfahren getestet haben, berichten, dass dadurch auch eine Diskussion des bisherigen Auswahlverfahrens im Unternehmen oder der Dienststelle angeregt wurde.

Die Erfahrung zeigt, dass sich durch das anonymisierte Bewerbungsverfahren die Chancen von Bewerber\*innen mit Migrationshintergrund, zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, verbessern; in der Einladungswahrscheinlichkeit liegen sie gleichauf mit Bewerber\*innen ohne Migrationshintergrund. Auch für Frauen scheint sich die Chance, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, in anonymisierten Bewerbungsverfahren zu erhöhen.<sup>1</sup> Durch den Wegfall des üblichen Bewerbungsfotos profitieren auch Frauen mit Kopftuch. Dieses optische Merkmal, das durch das Foto vermittelt wird, erweist sich üblicherweise als hoch anfällig für vorurteilsgeleitete Selektionen.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren werden mittlerweile immer zahlreicher in Wirtschaftsunternehmen (z. B. Mydays) und öffentlichen Verwaltungen (z. B. Ministerium für Integration, Baden-Württemberg, Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen und Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Berlin, Stadt Karlsruhe, Stadt Celle) eingesetzt.

**Kommunikation:** Für das Unternehmen bzw. die Verwaltung kann der Einsatz anonymisierter Bewerbungsverfahren einen Imagegewinn bedeuten, durch den sich neue Gruppen von Bewerber\*innen erschließen.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Das Verfahren ist auf verschiedene Unternehmestypen und alle Betriebsgrößen übertragbar. Es existieren inzwischen zahlreiche Handreichungen, die über die Anwendung des Verfahrens und seine Adaption an die individuelle betriebliche Einrichtung informieren.

---

1 Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“, Abschlussbericht, Berlin, 2012, [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile)

## 10. BQN Berlin – Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin

### Angaben zum Unternehmen

- **Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN Berlin)**
- Strukturprojekt: „Berlin braucht dich!“
- Kampagne und Strukturprojekt zur Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung von Jugendlichen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte
- Kontaktperson: Serdar Yazar, Betriebsberatung Diversity

### Kurzbeschreibung

Das ursprünglich als Kampagne gestartete Strukturprojekt dient der Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung von Jugendlichen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte sowie weiterhin der Gewinnung vielfältiger Nachwuchskräfte für den öffentlichen Dienst des Landes Berlin, für Unternehmen mit Landesbeteiligung und für private Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie in Berlin.

**Zielsetzung:** Jugendliche aus Familien mit Einwanderungsgeschichte werden motiviert, sich mit betrieblicher Ausbildung als reale Berufsoption auseinanderzusetzen und bauen schrittweise ihre Berufswahlkompetenz auf. Durch gezielte Ansprache soll eine größere Vielfalt und Repräsentativität der Mitarbeitenden v. a. im öffentlichen Sektor in Berlin hergestellt und Chancengleichheit im Zugang dazu erreicht werden.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	

**Zielgruppe:** Potenzielle Auszubildende und Anwärter\*innen aus den kooperierenden Schulen in Berlin; Akteur\*innen der Berufsorientierung in den Schulen und externe Träger; Akteur\*innen der kooperierenden Betriebe, v. a. im Bereich des Personalmanagements und der Leitung

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

„Berlin braucht dich!“ startete 2006 als eine gezielte Rekrutierungskampagne des Landes Berlin, in der junge Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst angesprochen wurden. Inzwischen wurde die Initiative als Strukturprojekt verstetigt, in dem unter der Koordination von BQN Berlin Schulen, ausbildende öffentliche Verwaltungen, die landeseigenen Unternehmen und Unternehmen aus der Metall- und Elektrobranche in einem Konsortium eng zusammenarbeiten. Im Fokus stehen die systematische Berufsorientierung von Schüler\*innen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte in den

Jahrgangsstufen 7 bis 10 durch verschiedene Formate sowie Maßnahmen für eine interkulturell orientierte Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei werden auch religiös bedingte Barrieren für den Zugang zu einer Ausbildung (u. a. im öffentlichen Dienst) abgebaut. „Berlin braucht dich!“ wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, Berlin gefördert.

Der Effekt in Bezug auf Religionszugehörigkeit ist ein mittelbarer. Ein Charakteristikum der Kampagne ist es, dass plakativ ethnische Zuschreibungen vermieden werden sollen. Die Darstellung von erfolgreichen Auszubildenden mit Migrationshintergrund erfolgt möglichst unterschiedslos zur Darstellung von Auszubildenden ohne Migrationshintergrund.

Die Ausbildungskampagne und das Strukturprojekt „Berlin braucht dich!“ hat verschiedene Informationsmaterialien und Handreichungen für Schulen und Betriebe dazu erstellt, wie die Ausbildungschancen dieser Jugendlichen verbessert werden können. Beispielsweise geht es in Videos, in denen diverse Ausbildungsberufe von jungen Auszubildenden mit Migrationshintergrund vorgestellt werden, um den betrieblichen Alltag und die persönliche Motivation der Protagonist\*innen, diesen (Ausbildungs-)Beruf ausgewählt zu haben. Sie bieten somit eine Identifikationsfläche gerade für junge Menschen mit Migrationshintergrund. Religion ist kein explizites Thema in diesen Materialien; jedoch werden zur Illustration auch Abbildungen von jungen Menschen mit sichtbarer Religionszugehörigkeit verwendet. In der Regel handelt es sich in diesem Zusammenhang um Mädchen und junge Frauen, die ein Kopftuch tragen.

**Strategie und Leitbild:** Leitbild des Projekts ist die Herstellung von Chancengleichheit am Übergang Schule-Beruf, auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Die gesellschaftliche Vielfalt bildet sich damit auch im öffentlichen Dienst des Landes, seiner Bezirke, in den Landesunternehmen und in Teilen der Privatwirtschaft ab.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Mit verschiedenen Maßnahmen soll die Ausbildungsbeteiligung von jungen Migrant\*innen am Berliner Arbeitsmarkt erhöht werden. Hierzu gehören u. a. die direkte Ansprache und Motivation der jungen Menschen selbst, die konzeptionelle Unterstützung von Betrieben im Rahmen von betrieblichen Berufsorientierungsveranstaltungen und Praktika (Betriebsbegegnungen), Angebote zur Qualifizierung von Ausbildungspersonal und Lehrpersonen in Form von Diversity-Trainings, die Veröffentlichung der Ausschreibungen von Ausbildungsplätzen und die strategische Beratung z. B. zu interkulturell sensiblen Bewerbungs- und Auswahlverfahren.

In einer intensiven Netzwerkarbeit wird darüber hinaus auf den Abbau diskriminierender Strukturen beim Zugang zur Ausbildung abgezielt.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Kampagnen zur Gewinnung vielfältiger Nachwuchskräfte für die Landesverwaltungen existieren in verschiedenen Bundesländern, so beispielsweise auch in Baden-Württemberg, Bremen, Hamburg und Schleswig-Holstein. In ihren Maßnahmen zur Ermöglichung von mehr religiöser Vielfalt weisen die kontaktierten Landesverwaltungen auch auf diese Ausbildungskampagnen hin. Mit diesen Kampagnen sollen Nachwuchskräfte unterschiedlicher Herkunft und mit unterschiedlicher Religionszugehörigkeit geworben werden.

---

# 11. British Council

## Angaben zum Unternehmen

- British Council
- Britische Kulturorganisation mit Sitz in Großbritannien und Standorten in über 100 Ländern weltweit. Weltweit ca. 7.000 Beschäftigte; in Deutschland ca. 31 Beschäftigte
- Öffentlicher Sektor
- Kontaktperson: Rima Dapous, Head Education and Society

## Kurzbeschreibung

In der weltweit agierenden Kulturorganisation wird die Diversity-Kompetenz der Mitarbeitenden durch vielfältige Maßnahmen unterstützt. Ein innovatives Element bildet der Einsatz eines Equality-Monitoring. Religiöse und weltanschauliche Vielfalt wird als eines von mehreren Diversity-Merkmalen neben Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnischer Herkunft und sexueller Identität unterstützt.

**Zielsetzung:** Durch Diversity-Management und chancengleichen Zugang und Aufstieg sollen die erforderlichen Kompetenzen für die internationale Kulturarbeit unterstützt und Ungleichheiten in der Repräsentation von Menschen mit verschiedenen Merkmalen in der Organisation abgebaut werden.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	

**Zielgruppe:** Beschäftigte in den nationalen und internationalen Einrichtungen

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	

## Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Der British Council ist die Organisation für internationale Kulturbeziehungen Großbritanniens und Nordirlands. Der British Council verfügt über 190 Einrichtungen in 110 Ländern und Regionen. Die Auslandseinrichtung in Deutschland besteht seit 1959. Kooperationspartner\*innen und Zielgruppen des British Council sind Studierende, politische Entscheidungsträger\*innen, Wissenschaftler\*innen, Künstler\*innen, Sportler\*innen, Kurator\*innen sowie Kulturschaffenden und Lehrkräfte.

In Deutschland bietet der British Council ein breites Spektrum an Kultur- und Bildungsangeboten an. Dazu gehören Englisch-Sprachkurse, die Vorbereitung auf offizielle Sprachzertifikate (z. B. für das Studium an britischen Universitäten), Kunst- und Kulturprojekte sowie Trainings und Beratungen zu Diversity-Management in Organisationen.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** In einem Strategiepapier (British Council Equality Strategy) bekennt sich die Organisation zu Gleichheit, Vielfalt und Inklusion, formuliert Ziele zur Erreichung dieser Prinzipien

und benennt Instrumente/Maßnahmen, mit denen die Umsetzung erfolgen soll. Dies beinhaltet auch den Umgang mit religiöser und kultureller Vielfalt.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Zur Herstellung von Chancengleichheit in der Beschäftigung praktiziert der British Council in der britischen Zentrale seit mehreren Jahren ein Equality-Monitoring. Abgebildet werden soll dadurch die Beschäftigtenstruktur innerhalb der staatlichen Kulturorganisation. Durch die regelmäßige Befragung soll die Über-/Unterrepräsentation einzelner Personengruppen unter den Beschäftigten schrittweise abgebaut werden. Das Monitoring beruht auf der freiwilligen Selbstauskunft der Mitarbeitenden, die zu verschiedenen Merkmalen befragt werden (Alter, Geschlecht, Behinderung, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, abhängige Familienangehörige, Beschäftigungsumfang, Beschäftigte mit flexiblen Arbeitsregelungen). Die Quote der freiwilligen Auskünfte ist sehr hoch und von Befragung zu Befragung sukzessive gestiegen. Auch bei eher „privaten“ Themen wie Religion und sexuelle Orientierung gibt es eine sehr hohe Antwortrate von weit über 90 Prozent.

Aufgrund der Befragung liegt ein sehr genauer Überblick über die Altersstruktur, die Geschlechterverteilung, die Zugehörigkeit von Beschäftigten zu ethnischen Minderheiten, die Zahl der beschäftigten behinderten Personen, aber auch über die religiöse Zugehörigkeit, und hier wiederum differenziert nach einzelnen Religionen bzw. Religionslosigkeit, vor. Einbezogen sind auch der Stiftungsrat und die Beiräte des British Council. Die Ergebnisse dienen dazu, innerhalb der Organisation Strategien zur Herstellung von Gleichbehandlung zu überprüfen. Unterschiede in der Repräsentation einzelner Gruppen z. B. an verschiedenen Standorten in Großbritannien und in verschiedenen Tätigkeitsbereichen werden dadurch sichtbar. Von einem besonderen Interesse ist die religiöse Verteilung bei den Beschäftigten in Nordirland. Die Daten werden auch selektiv daraufhin ausgewertet, wie sich Gruppenzugehörigkeit und die Eingruppierung in Entlohnungsgruppen zueinander verhalten. Das Monitoring bildet eine Grundlage für Personalstrategien und dient dazu, bei der Personalrekrutierung mit einer besonderen Sensibilität für die Rekrutierung von Vielfalt vorzugehen.

In den jährlich erfolgenden Auswertungsberichten werden auf Grundlage der Monitoring-Ergebnisse Empfehlungen formuliert, deren Umsetzung in den folgenden Jahren überprüft und ebenfalls im Bericht dargestellt wird.

In der Personalgewinnung werden anonyme Bewerbungen eingesetzt.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Ein angemessener und respektvoller Umgang mit religiöser Vielfalt ist eine wichtige Bedingung in einer Organisation, die mit dem internationalen Kulturaustausch befasst ist. Die Organisation unterstützt ihre einzelnen Abteilungen im In- und Ausland mit entsprechenden Handreichungen und Informationen. Ein „Religion and Belief Equality Guide“ informiert über gute Praxis im Umgang mit Religion und Weltanschauung, um damit auch die Qualität der eigenen Kulturarbeit zu sichern. Mitarbeitende können im Intranet auf eine Seite zugreifen, auf der Informationen über Feste in den Religionen, internationale Richtlinien zu Religions- und Weltanschauungsfreiheit sowie über den Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz zu finden sind. Mitarbeitende werden mit sogenannten „Joining Instructions“ auf Auslandseinsätze vorbereitet. Diese enthalten auch Informationen über religiöse Einrichtungen und Gepflogenheiten im betreffenden Land. Darüber hinaus wird die allgemeine Diversity-Kompetenz der Mitarbeitenden durch vielfältige Maßnahmen gefördert, beispielsweise durch obligatorische Online-Kurse, Trainings etc. In Deutschland findet regelmäßig eine Diversity-Woche in der Dependence statt.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Die steigende Beteiligungsquote der Beschäftigten am Equality-Monitoring zeigt, dass es gut gelungen ist, die Sinnhaftigkeit der Maßnahme in der Belegschaft zu kommunizieren. Die Abfrage wird dazu genutzt, um Gleichbehandlung in Bezug auf einzelne Vielfaltsmerkmale sichtbar zu machen und daraus konkrete Zielperspektiven zu entwickeln. Durch die Einbeziehung der verschiedenen Tarifgruppen und der Leitungsgremien kann zugleich auch über selektive Merkmale vermittelte soziale Ungleichheit aufgedeckt werden.

---

## 12. Krankenhaus Waldfriede , Berlin-Zehlendorf

### Angaben zum Unternehmen

- **Krankenhaus Waldfriede, Berlin-Zehlendorf**
- Träger: Protestantische Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten (KdöR)
- Krankenhausunternehmen mit mehreren angeschlossenen Dienstleistungseinrichtungen (ambulante Pflegestation, Kindertagesstätte, Präventionszentrum, stationäre Kurzzeitpflege). Insgesamt 700 Beschäftigte
- Wirtschaftsbereich: Wohlfahrtspflege
- Kontaktperson: Peter Pudersack, Personalleitung

### Kurzbeschreibung

Das Krankenhaus in religiöser Trägerschaft integriert eine große Vielfalt von Mitarbeitenden unterschiedlicher religiöser und kultureller Zugehörigkeit.

**Zielsetzung:** Durch die Anerkennung und Förderung der Mitarbeitenden in fachlicher und persönlicher Hinsicht sollen Engagement, fachliche Kompetenz und gegenseitiger Respekt in den kollegialen Beziehungen unterstützt werden.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	

**Zielgruppe:** Auszubildende in der Pflege; Beschäftigte des Unternehmens; Patientinnen und Patienten

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Das Krankenhaus Waldfriede in Berlin-Zehlendorf befindet sich in der Trägerschaft der Siebenten-Tags-Adventisten. Die Mitarbeiter\*innenschaft des Krankenhauses und der angeschlossenen Servicebetriebe zeichnet sich durch eine große Vielfalt in Herkunft und Religionszugehörigkeit aus. Im gesamten Unternehmen arbeiten 700 Personen, im Krankenhaus selbst 400 Beschäftigte. Von den Beschäftigten gehört schätzungsweise ein knappes Viertel der Religionsgemeinschaft der Siebenten-Tags-Adventisten an; die übrigen Beschäftigten gehören anderen christlichen Kirchen, der muslimischen, jüdischen oder anderen Religionen an, oder bekennen sich zu keiner Religion.

Das Krankenhaus Waldfriede hat mehrere Auszeichnungen für gute Pflege erhalten. Eine hohe Qualität der Pflege sowie die besondere menschliche Zuwendung gilt als Markenzeichen des Krankenhauses. Die Einrichtung engagiert sich mit dem Projekt „Angstfreies Krankenhaus“.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** Die ideelle Grundlage der Arbeit ist die christliche Nächstenliebe, die sich an alle Menschen ohne Ansehen der Herkunft, Nationalität, Religion etc. wendet. Von den Beschäftigten im Krankenhaus wird ein hohes Engagement auf dieser Basis oder auch auf der Basis mitmenschlicher Solidarität erwartet.

Personalgewinnung und -entwicklung: Die Zugehörigkeit zu einer christlichen Kirche ist für die Beschäftigung im Unternehmen nicht entscheidend.

Ein besonderer Schwerpunkt auf die Befähigung zu interkulturellem Handeln wird in der Ausbildung von Pfleger\*innen gelegt. Interkulturalität ist ein wichtiger Lerninhalt und bezieht sich auf verschiedene Aspekte, u.a. auf kultursensible Pflege oder den Umgang mit anderen Religionen in der Pflege. Gegenwärtig erhalten 65 Personen in drei Klassen eine Pflegeausbildung. Unter den Auszubildenden befinden sich Personen mit muslimischer, christlicher und freikirchlicher Zugehörigkeit sowie auch junge Menschen ohne Glaubenszugehörigkeit. Herkunft und Religion spielen für die Personalgewinnung keine Rolle. Das christliche Selbstverständnis der Einrichtung manifestiert sich in anderen Formen als der formellen Kirchenmitgliedschaft der Beschäftigten. So findet an jedem Morgen eine Andacht statt, die reihum von den Auszubildenden aus dem eigenen kulturellen Hintergrund und der persönlichen spirituellen bzw. humanitären Überzeugung heraus gestaltet wird.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Im Pflegealltag kommt eine Dolmetscherliste von Sprachen zum Einsatz, die von Mitarbeitenden gesprochen werden. Diese umfasst zahlreiche europäische und außereuropäische Sprachen.

Von den Klinikseelsorger\*innen wird eine tägliche Andacht angeboten. Diese ist nicht vordergründig christlich orientiert, sondern im Mittelpunkt stehen Situationen aus dem Krankenhausalltag und erlebte Begegnungen mit Patient\*innen. Mitarbeitenden und Patient\*innen steht ein Raum der Stille zur Verfügung.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Als Körperschaft des öffentlichen Rechts verfügt die Glaubensgemeinschaft grundsätzlich über das Recht, von Mitarbeitenden die Mitgliedschaft in einer christlichen Kirche einzufordern. Von diesem Privileg wird jedoch in der Einrichtung kein Gebrauch gemacht. Eine Besonderheit des Krankenhauses ist es, religiöse und weltanschauliche Vielfalt praktisch so auszugestalten, dass der hohe ethische Anspruch und das religiöse Profil der Einrichtung dennoch gewahrt bleiben. Für Einrichtungen, die auf die Einhaltung der ACK-Klausel<sup>1</sup> verzichten, kann dieses Fallbeispiel vorbildhaft sein.

---

1 Die Abkürzung ACK steht für die Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen, in der sich die christlichen Kirchen in Deutschland zur Förderung der ökumenischen Zusammenarbeit zusammengeschlossen haben. Die ACK-Klausel besagt, dass Mitarbeitende in diakonischen Einrichtungen verpflichtend einer der in der ACK zusammengeschlossenen Kirchen angehören müssen.



## 13. Marienhaus-Klinikum, Neuwied

### Angaben zum Unternehmen

- **Marienhaus-Klinikum, Neuwied**
- Träger: Marienhaus-Stiftung, Neuwied
- Der Klinikkonzern umfasst mehrere Einrichtungen an verschiedenen Standorten. Im Marienhaus-Klinikum am Standort Neuwied arbeiten 1.500 Beschäftigte.
- Wirtschaftsbereich: Wohlfahrtspflege
- Kontaktperson: Oberin Therese Schneider

### Kurzbeschreibung

Das Krankenhaus in katholischer Trägerschaft integriert eine große Vielfalt von Mitarbeitenden unterschiedlicher religiöser und kultureller Zugehörigkeit.

**Zielsetzung:** Der respektvolle Umgang mit den religiösen Bedürfnissen von Beschäftigten und Patient\*innen ist eine angemessene Antwort auf die kulturelle und religiöse Vielfalt im Unternehmen und in der Gesellschaft.

#### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X		

**Zielgruppe:** Mitarbeitende des Klinikums; Patientinnen und Patienten

#### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

### Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Das Marienhaus-Klinikum in Neuwied steht in der Tradition der Trägerschaft der katholischen Ordensgemeinschaft der Waldbreitbacher Franziskanerinnen. Die 1.500 Mitarbeitenden am Standort Neuwied stammen aus über 20 Nationen. Das Thema religiöse Vielfalt wird bereits seit Langem im Klinikum bearbeitet. Neben der kulturellen und religiösen Vielfalt der Mitarbeitenden liegt ein Auslöser dafür in der Stadtgeschichte Neuwieds. Die Stadt war im ausgehenden 17. Jahrhundert eine der ersten Freistätten für Religionsflüchtlinge in Deutschland und zeichnet sich bis heute durch eine besondere religiöse Vielfalt ihrer Bewohner\*innen aus. Die respektvolle Auseinandersetzung mit religiöser Vielfalt im Krankenhaus wird von den Beschäftigten als eine gelebte Selbstverständlichkeit wahrgenommen; religiös motivierte Konflikte sind im Unternehmen unbekannt.

Neben der Auseinandersetzung mit kultureller und religiöser Vielfalt bedeutet Diversity-Management im Unternehmen, die besonderen Bedürfnisse von Frauen im Arbeitsleben zu berücksichtigen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen zu unterstützen.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Weder Nationalität noch die Zugehörigkeit zu einer christlichen Religion ist ein relevantes Kriterium für die Personalgewinnung, sondern in erster Linie die fachliche Qualifikation. Eine grundsätzlich positive Einstellung der Bewerbenden zu Religion ist hingegen Voraussetzung. Erwartet wird die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft.

Für die Beschäftigten werden Fortbildungen zum Glaubensverständnis im Islam, Judentum und Christentum angeboten, die von interkulturell geschulten Seelsorger\*innen durchgeführt werden. Schulungsinhalte sind zudem die Achtsamkeit in der Sprache, in der Begegnung sowie im Umgang miteinander.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Der anerkennende Umgang mit religiöser Vielfalt prägt zahlreiche Arbeitsbereiche des Hauses. Von den beiden Kapellen im Haus wurde eine in einen religionsübergreifenden Raum der Stille umgewandelt: Christliche Symbole wurden bewusst reduziert und der Raum auf religiöse Vielfalt hin erweitert. Nutzer\*innen stehen Schriften und rituelle Gegenstände auch aus anderen Religionen – Koran, Kippa, Gebetsteppiche – zur Verfügung.

Im Krankenhaus wird ein Ramadan-Kalender gepflegt, der im Intranet bekannt gemacht wird. Die Leiter\*innen der einzelnen Abteilungen wurden darum gebeten, bei der Dienst- und Urlaubsplanung auf religiöse Wünsche bevorzugt Rücksicht zu nehmen. Auf fastende Mitarbeiter\*innen wird im Nachtdienstplan Rücksicht genommen. Auch bei muslimischen Mitarbeitenden, die in der Küche eingesetzt werden, ist das Unternehmen bemüht, die Arbeitsbedingungen so auszugestalten, dass das Fasten erleichtert wird.

Christliche Feiern im Haus, wie z. B. Weihnachten, weiten den Blick auf interreligiöse Elemente; an ihrer Gestaltung sind auch Mitarbeitende anderer Religionszugehörigkeit beteiligt. Beispielsweise trug auf einer Weihnachtsfeier ein palästinensischer Arzt islamischen Glaubens, der in Bethlehem geboren wurde, eine Sure aus dem Koran vor.

Der Verabschiedungsraum im Krankenhaus ist bewusst interkulturell und interreligiös mit Symbolen aus allen Weltreligionen gestaltet. Auf allen Stationen des Hauses gibt es eine „Abschiedstruhe“ für Sterbende und ihre Angehörigen, in der Literatur, Musik und wichtige Schriften aus allen Religionen bereitgehalten werden.

Das Tragen eines Kopftuches bei der Arbeit wird als Zeichen des persönlichen Glaubens respektiert. Ausgenommen ist aus hygienischen Gründen der OP-Bereich.

Es bestehen intensive externe Kontakte zu anderen Religionsgemeinschaften am Ort. Häufig werden die örtlichen Imame und Rabbiner\*innen zur Seelsorge an den Patient\*innen herbei gebeten.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Der Unternehmensleitung ist es wichtig, dass in einem offenen Betriebsklima über religiöse Bedürfnisse gesprochen werden kann. Fastende Mitarbeitende während des Ramadans sind dazu angehalten, dies im Dienst mitzuteilen. Aus Gründen der beiderseitigen Fürsorge – für Beschäftigte wie auch für Patient\*innen – wird erwartet, dass Mitarbeitende, die in der Diensterteilung eine besondere Rücksichtnahme benötigen, dies auch offen in ihrer Abteilung kommunizieren.

Im Marienhaus-Klinikum existiert keine verschriftlichte Richtlinie, wie mit religiöser Vielfalt im Unternehmen umzugehen ist. Wichtig ist vielmehr eine Haltung, die Toleranz im gegenseitigen Umgang konkret erlebbar macht.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Im Marienhaus-Klinikum wird ein wertschätzender Umgang mit religiöser Vielfalt praktiziert, der sich in vielfältigen Maßnahmen äußert. Das Beispiel zeigt, dass auch für kirchliche Beschäftigungsträger\*innen praktische Möglichkeiten eines wertschätzenden Umgangs mit religiöser Verschiedenheit bestehen.

---

# 14. v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel

## Angaben zum Unternehmen

- **v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel**
- Diakonische Einrichtungen in Bielefeld-Bethel mit bundesweit mehreren Standorten und vielfältigen sozialen Dienstleistungseinrichtungen (Krankenhäuser, Behindertenhilfe, Jugendhilfe, psychiatrische Versorgung u.a.); ca. 17.100 Beschäftigte
- Wirtschaftsbereich: Wohlfahrtspflege
- Kontaktperson: Heidi Post, Stabsstelle Unternehmensentwicklung

## Kurzbeschreibung

Im November 2014 wurde ein Positionspapier des Vorstands „Kulturelle und religiöse Vielfalt in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel“ beschlossen, das zum Umgang mit Mitarbeitenden ohne kirchliche Zugehörigkeit Stellung bezieht.

**Zielsetzung:** Das Positionspapier soll eine Orientierung im Hinblick auf die Mitarbeit von Menschen mit anderem kulturellen und religiösen Hintergrund in den Stiftungen schaffen.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	X

**Zielgruppe:** Einrichtungen der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel und ihre Mitarbeitenden

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

## Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Die v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel gehen auf eine Gründung der Inneren Mission im Jahr 1867 zurück und sind auf vielfältigen Feldern diakonischen Handelns aktiv. Die v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel sind ein Verbund der Stiftung Bethel, der Stiftung Nazareth, der Stiftung Sarepta und der Hoffnungstaler Stiftung Lobetal. Sie sind kirchliche Stiftungen privaten Rechts und stehen unter der Stiftungsaufsicht der Evangelischen Kirche von Westfalen. Mit ca. 17.100 Beschäftigten bilden sie heute gemeinsam ein größeres diakonisches Unternehmen. Etwa 70 % der Mitarbeitenden gehören einer christlichen Kirche an. Über die Konfessions- bzw. Religionszugehörigkeit der übrigen Mitarbeitenden liegen keine genauen Angaben vor.

Das Positionspapier wurde im Auftrag des Vorstands erarbeitet. Ziel war es, einen Entwurf zu einer zukunftsweisenden unternehmenspolitischen Positionierung zum Thema interkultureller Öffnung vorzulegen. Am 12. Dezember 2014 wurde das Positionspapier dem Verwaltungsrat der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel vorgestellt, der es zustimmend zur Kenntnis genommen hat.

**Unternehmensstrategie und Leitbild:** Leitbild der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel ist der christliche Auftrag, mit dem das diakonische Handeln begründet wird. Im Positionspapier wird jedoch davon ausgegangen, dass nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden kann, dass der christliche Glaube und diakonische Werte von allen Beschäftigten vertreten werden. Diakonisches Handeln in einer vielfältigen Gesellschaft erfordert entsprechende interkulturelle und diakonische Kompetenz, die auf verschiedenen Feldern zu erwerben ist. Der Auftrag hierfür gründet in der biblischen Tradition, die in einem multikulturellen Kontext gewachsen ist. Achtung des Anderen gehört zur christlichen Botschaft.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Die interkulturelle und interreligiöse Kompetenz im Unternehmen soll durch entsprechende Qualifizierung und die Gewinnung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Kulturen und Religionen erweitert werden. Angeboten werden Fortbildungen u. a. zu kultureller und religiöser Vielfalt in einer diakonischen Einrichtung sowie zur Arbeit mit Flüchtlingen.

Voraussetzung für eine Beschäftigung ist die Loyalität zum diakonischen Auftrag der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel. Ein erweitertes Konzept der Einarbeitung aller Mitarbeitenden wird ab 2016 verstärkt diakonische Themen beinhalten, die Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen kulturellen und religiösen Hintergründen ein vertieftes Kennenlernen der Position ihres neuen Arbeitgebenden zu diesen Themen ermöglichen. Darüber hinaus werden Fortbildungen angeboten, die die Sprachfähigkeit zu diakonischen Fragen erweitern.

Aufgrund des Fachkräftebedarfs im sozialen und pflegerischen Bereich, der nicht mehr ausschließlich durch Menschen, die den Kirchen zugehörig sind, erfüllt werden kann, treten die v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel für eine Überprüfung der Loyalitätsrichtlinie der Evangelischen Kirche in Deutschland ein, welche bislang eine verpflichtende Mitgliedschaft von Beschäftigten in einer christlichen Kirche vorsieht.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Am Standort Johannesstift in Berlin-Spandau befindet sich ein Gebetsraum für Menschen muslimischen Glaubens. An weiteren Standorten stehen „Räume der Stille“ für Menschen aller Religionen zur Verfügung.

Mitarbeiterinnen der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel können bei der Arbeit ein Kopftuch tragen, sofern nicht spezifische Bedingungen und Standards dem entgegenstehen. Das Tragen eines Kopftuchs wird in einem Anhang zum Positionspapier gesondert erläutert. Ausgeschlossen ist die Bedeckung der Hände und des Gesichts, da die Begegnung mit Händen und Gesicht ein unverzichtbares Mittel der Kommunikation gerade im Umgang mit Menschen, die an kognitiven Beeinträchtigungen, Sinneseinschränkungen oder demenziellen Erkrankungen leiden, ist.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Im Wortlaut des Positionspapiers findet religiöse und kulturelle Offenheit in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel dort eine Grenze, wo andere Menschen mit religiösen Begründungen diskriminiert oder ihrer persönlichen Würde und Rechte beraubt werden. Dies gilt unabhängig davon, zu welcher Religion und Kultur die diskriminierende Person gehört und gegen wen diese Haltung gerichtet ist.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Im Positionspapier wird religiöse Vielfalt im Wohlfahrtsunternehmen kodifiziert und verbindlich nach innen und außen kommuniziert. Es verbindet eine interreligiöse Öffnung mit einer Vergewisserung des christlichen Auftrags im diakonischen Handeln.

---

# 15. Multikulturelles Seniorenzentrum „Haus am Sandberg“, Duisburg

## Angaben zum Unternehmen

- **Multikulturelles Seniorenzentrum „Haus am Sandberg“, Duisburg**
- Träger: Deutsches Rotes Kreuz, Landesverband Nordrhein e.V.; 100 Mitarbeitende im Pflege- und Betreuungsbereich
- Wirtschaftsbereich: Wohlfahrtspflege
- Kontaktperson: Ralf Krause, Heimgeschäftsführer

## Kurzbeschreibung

Das „Haus am Sandberg“ ist eine multikulturelle Senioreneinrichtung, die neben einer kulturell vielfältigen Bewohnerschaft auch zahlreiche Mitarbeitende unterschiedlicher kultureller und religiöser Herkunft aufweist. Der Umgang mit religiöser Vielfalt ist ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags in der Einrichtung.

**Zielsetzung:** Durch eine vielfältige Mitarbeiter\*innenschaft und Nutzer\*innenschaft soll ein zukunftsweisender Weg in eine humane Betreuung und Pflege älterer Menschen realisiert werden.

### Zielbereiche:

Diversity-Management	Zugang, Aufstieg, Teilhabe	Intervention
X	X	X

**Zielgruppe:** Haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende

### Ansatzpunkte der ergriffenen Maßnahmen:

Strategie und Leitbild	X
Personalgewinnung und -entwicklung	X
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	X
Kommunikation und Konfliktregelung	X

## Beschreibung der Maßnahme und ihres betrieblichen Kontexts

Das multikulturelle Seniorenzentrum „Haus am Sandberg“ in Duisburg startete in den 1990er Jahren als ein Pilotprojekt zur Konzipierung eines „internationalen Altenheims“. Dabei ging es darum, ein bestehendes Altenheim auch für die Bedürfnisse älterer Migrant\*innen zu öffnen. Seitdem hat sich das Zentrum als eine Regeleinrichtung der interkulturellen Senior\*innenbetreuung etabliert. Entstanden ist eine Alteinrichtung, in der Menschen verschiedener Religionsangehörigkeit, mit verschiedenen kulturellen Hintergründen und Wertvorstellungen miteinander arbeiten, leben und sterben.

Circa 50 Prozent der Mitarbeitenden in der Pflege und Betreuung haben einen Migrationshintergrund. Der größere Teil der Mitarbeitenden ist religionslos; im Übrigen gehören die Mitarbeiter\*innen der evangelischen, katholischen, islamischen, russisch-orthodoxen Religion sowie auch einigen christlichen Minderheitenkonfessionen an. Als Einrichtung des Deutschen Roten Kreuz ist das Haus eine konfessionsneutrale Einrichtung. Dennoch spielt Religion sowohl im Umgang mit den Bewohner\*innen und ihren Angehörigen als auch im Kolleg\*innenkreis selbst eine wichtige Rolle. Der Anspruch der Einrichtung ist es, die kulturelle Vielfalt der Mitarbeitenden und der Bewohner\*innen zu pflegen und zu leben.

Das Haus bietet den Bewohner\*innen und ihren Angehörigen besondere multikulturelle Angebote, wozu ein interkultureller Besuchsdienst, Gebetsräume für Christ\*innen und Muslim\*innen, eine türkische und eine deutsche Bibliothek sowie die Ausrichtung von christlichen und muslimischen Festen gehört.

Im Haus sind auch zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen aktiv. Im Kreis der Ehrenamtlichen arbeiten auch circa 15 Frauen mit einem türkischen Hintergrund, die aus Moscheevereinen kommen. Durch gemeinsame Ausflüge und Schulungen ist die Gruppe der Ehrenamtlichen mit und ohne Migrationshintergrund gut zusammengewachsen.

**Strategie und Leitbild:** Multikulturalität ist ein integraler Bestandteil des Einrichtungs-Leitbildes. Die Mitarbeitenden sind dazu angehalten, sich für die Lebensbedingungen anderer Menschen, anderer Kulturen und Gesellschaften zu interessieren und ihnen mit Offenheit und Hilfsbereitschaft zu begegnen.

**Personalgewinnung und -entwicklung:** Die Einbindung einer kulturell vielfältigen Mitarbeiter\*innenschaft ist fester Bestandteil der Personalstrategie. In der Anfangszeit des Hauses wurden gezielt Fachkräfte mit einem muslimischen und russisch-orthodoxen Hintergrund angeworben. Hierzu wurde eine Kooperation u. a. mit Moscheevereinen eingegangen. Eingebunden wurden auch externe Fachseminare zur Pflegeausbildung, die spezielle Qualifikations- und Sprachangebote für diese Bewerber\*innengruppe bereitstellten. Inzwischen hat sich das Seniorenzentrum eine hohe Anerkennung für seine multikulturelle Ausrichtung erworben und erhält zahlreiche und vielfältige Bewerbungen, so dass nicht mehr aktiv akquiriert werden muss. Von den derzeitigen Auszubildenden im Haus haben 80 Prozent einen Migrationshintergrund.

Da es sich um eine multikulturelle Einrichtung handelt, ist eine grundsätzliche Offenheit der Bewerber\*innen für Vielfalt eine unabdingbare Voraussetzung für die Beschäftigung.

**Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation:** Viele Mitarbeiter\*innen tragen äußerliche Zeichen ihrer Religionszugehörigkeit, was von Beginn des Hauses an respektiert wurde. In der Arbeitsorganisation wird Rücksicht auf religiöse Bedürfnisse genommen. Viele Mitarbeitende halten den Ramadan ein, legen am Arbeitsplatz aber keinen Wert auf die Einhaltung der täglichen Gebetszeiten. Im Ramadan wird im Rahmen der Möglichkeiten Rücksicht auf die Bedürfnisse fastender Mitarbeiter\*innen genommen. Diese werden dann auf Wunsch bevorzugt in die Frühschicht eingeteilt. Es werden auch Arbeitszeitkonten genutzt, um in diesem Zeitraum verkürzt arbeiten zu können.

**Kommunikation und Konfliktregelung:** Kontroverse Diskussionen um Religion treten im Kolleg\*innenkreis auf und werden nicht per se unterbunden. Gefordert aber wird ein Diskussionsstil, bei dem der Respekt vor Kolleg\*innen anderer Überzeugung grundsätzlich gewahrt bleibt. Die Geschäftsführung legt Wert darauf, dass Mitarbeiter\*innen ihre religiösen Überzeugungen in einem toleranten Klima artikulieren können, um auf entsprechende Bedürfnisse eingehen zu können.

In der Einrichtung existiert ein formalisiertes Beschwerdemanagement, das auch Übergriffe mit religiösem Bezug aufnimmt.

**Besonderheiten und Möglichkeiten der Übertragbarkeit:** Das Seniorenzentrum steht beispielhaft für eine interkulturelle Organisationsentwicklung, in deren Rahmen sowohl die Dienstleistungen als auch die Belegschaft konsequent interkulturalisiert wurden. Im Mittelpunkt steht die soziale und pflegerische Arbeit mit alternden Menschen. Religion wird dabei als ein Lebensbezug neben anderen in die Arbeit integriert. Die Einrichtung erscheint besonders unter dem Gesichtspunkt der Organisationsentwicklung vorbildhaft: Interkulturell geöffnet bereits seit den 1990er Jahren verdeutlicht sie, dass interkulturelle Organisationsentwicklung ein gradueller Prozess ist, der immer wieder der Rückversicherung mit den darin arbeitenden Menschen bedarf.

---

# Anhang: Suchmatrix

Die folgende Matrix wurde befragten Unternehmen und Einrichtungen an die Hand gegeben, um ihre einzelbetrieblich praktizierten Verfahren zur Prävention von und Intervention gegen Diskriminierung im Arbeitsleben zu identifizieren.

## Unternehmensstrategie und Leitbild

Bekenntnis zu religiöser und kultureller Vielfalt, Verankerung in der Organisationskultur (durch Leitbilder, Betriebsvereinbarungen etc.)

Einbindung des Betriebsrates in kultur-/religionssensible Personalstrategien

Innerbetriebliche Partizipation in Bezug auf entsprechende relevante Entscheidungen

Systematische Überprüfung von entsprechenden Maßnahmen und Aktivitäten (Evaluation/Auswertung)

## Personalgewinnung und -entwicklung

Diskriminierungsfreie Ausgestaltung der Stellenausschreibungen

Nutzung vielfältiger Suchkanäle bei der Personalgewinnung

Anonymisierte Bewerbungen

Einsatz von Mentor\*innen, Vorbildern, Netzwerken für eine diskriminierungsfreie Personalgewinnung

Kulturfairness in der Personalauswahl

Kooperationen mit Religionsgemeinschaften (Moscheevereine etc.) und Migrant\*innenvereinen (z. B. im Rahmen von Ausbildungsmessen)

Maßnahmen zur interkulturellen und interreligiösen Sensibilisierung von Auszubildenden und Beschäftigten, Personalentscheider\*innen und Ausbilder\*innen (z. B. Qualifizierung von Kulturmittler\*innen, Informationsangebote, Besuche von Moscheen, Synagogen etc.)

Förderung der Diversity-Kompetenz von Unternehmensführung und Mitarbeitenden

Diversitygerechter Zugang zu Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen

Positive Maßnahmen, um Menschen mit sichtbarer Religionszugehörigkeit zu fördern

Einsatz und Karriereaufstieg von Mitarbeitenden mit sichtbarer Religionszugehörigkeit in allen Unternehmensbereichen möglich („Kundenkontakt“)

### **Speziell im öffentlichen Dienst:**

Ermöglichung eines sichtbaren Religionsbekenntnisses bzw. der Religionsausübung (Kindergärten, Schulen, kundenintensive Bereiche im öffentlichen Dienst, Bereiche mit hoheitlichen Aufgaben)

### **Speziell im kirchlichen Beschäftigungsbereich:**

Lockerung/Aufhebung der Kirchenzugehörigkeitspflicht bei der Personaleinstellung

Wählbarkeit aller Mitarbeitenden unabhängig von Religionszugehörigkeit in die Mitarbeiter\*innenvertretung (Regelung im Mitarbeiter\*innenvertretungsgesetz)

---

## **Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation**

Flexible Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung (Rücksichtnahme auf Gebetszeiten etc.)

Arbeitsplatzgestaltung (Gebets-, Ruheraum o.ä.)

Angemessene Maßnahmen mit Bezug auf bestimmte Arbeitsplatzvorschriften (z. B. Hygiene-Vorschriften)

Möglichkeit der Freistellung zu religiösen Anlässen und an religiösen Feiertagen (Freitagsgebet, Sabbat- und Sonntagsruhe, Ende des Ramadan etc.)

Berücksichtigung religiöser Feste im Betriebsablauf (multireligiöser/-konfessioneller)

Existenz und Unterstützung von Mitarbeitenden-Netzwerken für religiöse Vielfalt (z. B. Unterstützung von Gebetskreisen)

Religiös angemessenes Kantinenangebot

Gestaltung von Betriebsfeiern

Weitere Maßnahmen

---

## **Kommunikation und Konfliktregelung (Intervention)**

Bekenntnis zu religiöser/kultureller Vielfalt wird innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommuniziert

Aushandlungsmodi zum Umgang mit religiöser Vielfalt sind formalisiert und anerkannt

(Niedrigschwellige) Beschwerdemöglichkeit bei Mobbing

Geschulte AGG-Ansprechpartner\*innen im Unternehmen/Erreichbarkeit einer AGG-Beschwerdestelle

Effektives Konfliktmanagement (Sanktionen von Diskriminierungen sind festgelegt)

---



Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeberin:**

Antidiskriminierungsstelle des Bundes  
11018 Berlin  
[www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

**Kontakt Beratung:**

Tel.: 030 18555-1865  
(Mo. bis Fr.: 9 – 12 Uhr und 13 – 15 Uhr)  
Fax: 030 18555-41865  
E-Mail: [beratung@ads.bund.de](mailto:beratung@ads.bund.de)  
Besuchszeiten nach Vereinbarung

**Kontakt Zentrale:**

Tel.: 030 18555-1855  
E-Mail: [poststelle@ads.bund.de](mailto:poststelle@ads.bund.de)

**Gestaltung:** [www.avitamin.de](http://www.avitamin.de)

**Stand:** August 2016