



## Discussion Paper



### Diversity Management als Gestaltungsansatz eines Jobportals für MINT-Fachkräfte und KMU

Ina Tripp  
Maika Büschenfeldt

Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung  
Discussion Paper 22, 12/2013

#### Herausgeberinnen

Miriam Beblo

Claudia Gather

Madeleine Janke

Friederike Maier

Antje Mertens

**Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie  
und Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und  
Recht Berlin**

**Herausgeberinnen: Miriam Beblo, Claudia Gather, Madeleine Janke,  
Friederike Maier und Antje Mertens**

**Discussion Paper 22, 12/2013**

**ISSN 1865-9806**

**Download: [www.harriet-taylor-mill.de/deutsch/publik/discuss/discuss.html](http://www.harriet-taylor-mill.de/deutsch/publik/discuss/discuss.html)**

# Diversity Management als Gestaltungsansatz eines Jobportals für MINT-Fachkräfte und KMU

Ina Tripp und Maika Büschenfeldt

*Gefördert durch:*



## **Autorinnen**

**Ina Tripp** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und Doktorandin in Kooperation mit der Universität Bremen sowie Mitglied des Harriet Taylor Mill- Instituts.

**Maika Büschenfeldt** ist promovierte Soziologin und Informatikerin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und als freie Webentwicklerin.

## **Abstrakt**

In der öffentlichen Diskussion wird verstärkt vom Fachkräftemangel gesprochen. Aufgrund der demografischen Entwicklungen ist zumindest mittel- bzw. langfristig zu erwarten, dass ein sogenannter „War for Talent“ entbrennt. Wirtschaft und Politik sind schon heute gefordert, entsprechende Strategien zu entwickeln, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken.

Das gilt insbesondere für die MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik), die im globalen Innovationswettbewerb einen hohen Stellenwert einnehmen.

Obwohl kleine und mittlere Unternehmen (nachstehend auch KMU) als Motor und Säule der deutschen Wirtschaft gesehen werden, haben diese im Wettbewerb mit den Großunternehmen im Werben um Fachkräfte das Nachsehen.

Die überwiegend ungenutzten Potenziale, von Frauen, Älteren und MigrantInnen können dazu beitragen, die erwarteten Engpässe auszugleichen. Diversity Management dient als Ansatz, neue Fachkräfte zu mobilisieren und die daraus erwachsene Vielfalt ökonomisch zu nutzen.

Das KMU- und Fachkräfteportal *MINTgedacht* ist als Instrument entwickelt worden, um Fachkräfte und KMU nach den Prinzipien des Diversity-Managements zusammenzubringen.

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| 1. Einleitung .....   | 1  |
| 2. Gibt es einen Fachkräftemangel? .....                              | 3  |
| 3. Diversity Management als Lösungsansatz .....                       | 5  |
| 4. Unternehmensbefragung „Fachkräftesicherung“ im MINT-Bereich ..     | 10 |
| 5. Das <i>MINT</i> gedacht Portal .....                               | 15 |
| 5.1 Zweck und Zielgruppen des Portals .....                           | 15 |
| 5.1.1 Zielgruppe: KMU .....   | 15 |
| 5.1.2 Zielgruppe: MINT-Fachkräfte .....                               | 16 |
| 5.2 Der Gestaltungsansatz .....                                       | 17 |
| 5.3 Das Anwendungsmodell und Kernfunktionen des Portals .....         | 19 |
| 5.4 Modelle und Konzepte des sozialen Kontextes der Jobbörse .....    | 21 |
| 5.4.1 Diversity Forschung und Diversity Management .....              | 21 |
| 5.4.2 Anonyme Bewerbungen .....                                       | 21 |
| 5.5 Funktionen der Jobbörse .....                                     | 22 |
| 5.6 Unternehmensprofile und Angebote .....                            | 23 |
| 5.7 Fachkraftprofile .....  | 24 |
| 5.8 Die Vermittlung von Fachkräften .....                             | 26 |
| 6. Die besondere Situation der kleinen und mittleren Unternehmen .... | 27 |
| 7. Fazit .....  | 29 |
| Glossar .....   | 31 |
| Literatur .....   | 32 |

## 1. Einleitung

Die demografischen Prognosen lassen befürchten, dass es in Zukunft zu einer Verknappung von MINT-Fachkräften<sup>1</sup> kommen wird. Noch ist sich die Fachwelt nicht einig, ob bereits ein Fachkräftemangel<sup>2</sup> besteht und in welchem Ausmaß qualifizierte MINT-Fachkräfte in Zukunft Mangelware sein werden. Eines ist jedoch unbestritten, qualifizierte Fachkräfte sind die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, die dem Innovationsdruck nur dann gewachsen sind, wenn es gelingt, qualifizierte Fachkräfte zu finden und auch dauerhaft zu binden. Mit dieser Feststellung wird die Frage virulent, wie es denn den Unternehmen gelingen kann, die notwendigen Fachkräfte auch unter den Bedingungen des demografischen Wandels zu sichern.

Das aus den Vereinigten Staaten stammende Konzept Diversity Management verspricht eine Lösung dieses Problems. Der Ansatz hat seinen Ursprung in der Bürgerrechtsbewegung der Vereinigten Staaten und richtet sich in dieser Tradition ausdrücklich gegen die Diskriminierung sozialer Gruppen, wird zunehmend als Instrument der Fachkräftesicherung und der Innovationsförderung. Als Unternehmensstrategie setzt das Diversity Management bewusst auf die Diversität, d.h. auf die Verschiedenheit, die Vielfalt und auf die Individualität der Belegschaften. Der Diversity Ansatz identifiziert eine Reihe von Merkmalen, die Menschen als individuell einzigartig auszeichnen, aber auch Anlass für Diskriminierungen bieten. Zu diesen Merkmalen gehören u.a. die typischen demografischen Merkmale wie Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, sexuelle Orientierung oder die körperlichen Fähigkeiten. Die Crux ist, dass diese Merkmale die individuellen Besonderheiten der Menschen nicht neutral beschreiben, sondern einen Ankerpunkt für Vorurteile, stereotype Unterstellungen und Vorannahmen bieten, die weder bewiesen noch hinterfragt werden und dennoch weitreichende Konsequenzen für die Betroffenen haben können. Das Diversity Management offenbart die Ironie der Diskriminierung und zeigt uns, dass Diskriminierungen aufgrund persönlicher Merkmale nicht nur furchtbar für die Betroffenen sind, sondern auch den Unternehmen schaden. Ein gezieltes Diversity Management lässt sich in diesem Sinne als eine Unternehmensstrategie begreifen, die Unternehmen dazu führt, stereotypen Vorurteilen zu entfliehen, um bislang noch ungenutzte Potenziale des Arbeitsmarktes und die eigenen Innovationskraft zu aktivieren.

Die Erfolgsformel liegt in einer Personalpolitik, die in der Verschiedenheit der Menschen nun nicht mehr ein Problem, sondern eine wichtige Ressource sieht und diese wertschätzt.

Wir beschäftigen uns in unserem Beitrag mit dem Ansatz des Diversity Managements als Gestaltungsansatz für die Entwicklung eines Jobportals, das kleinere und mittlere Unternehmen bei der Suche nach MINT-Fachkräften unterstützen soll. Das Jobportal ist in zweijähriger Entwicklungsarbeit im Rahmen des Projektes „Interaktive Medien und Diversity“<sup>3</sup> entstanden. Im vorliegenden Beitrag werden die wichtigsten

---

<sup>1</sup> siehe Glossar

<sup>2</sup> siehe Glossar

<sup>3</sup> Projekttitle: „Interaktive Medien und Diversity zur Verbesserung der Fachkräftebindung und -gewinnung in kleinen und mittleren Unternehmen“

Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse als anschauliches Beispiel angewandter Forschung dargestellt und reflektiert.

Der Hauptteil des Beitrages gliedert sich in vier Teile: Im ersten Teil gehen wir der Frage nach, ob oder wann mit einem Fachkräftemangel in den MINT Berufen zu rechnen ist. Wir richten unseren Fokus dabei auf kleine und mittelständische Unternehmen, die bei der Fachkräfterekrutierung aufgrund ihrer mangelnden Bekanntheit und Größe stärker vom Fachkräftemangel betroffen sind als Großunternehmen.

Im zweiten Teil geht es um den Beitrag des Diversity Managements als Unternehmensstrategie der Fachkräftesicherung. Da die Instrumente des Diversity Management ursprünglich für Großunternehmen in den Vereinigten Staaten entwickelt wurden, gilt es hier, das bekannte Instrumentarium auf seine Tauglichkeit und Übertragbarkeit auf kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland zu untersuchen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Da es zu Projektbeginn noch zu wenig Erfahrungen mit dem Einsatz von Maßnahmen des Diversity Management in kleinen und mittleren Betrieben gab, wurde in der ersten Projektphase eine Unternehmensbefragung durchgeführt, deren Ergebnisse wir im dritten Teil des Beitrags darstellen. Die Ergebnisse der Umfrage helfen, die Bedeutung, die Potentiale und die Hemmnisse im Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen besser einzuschätzen.

Die Unternehmensbefragung wurde um die Erkenntnisse aus den Fachkräfteworkshops, ExpertInneninterviews und der engen Zusammenarbeit mit Personalverantwortlichen ergänzt. Die Ergebnisse bildeten mit den Erkenntnissen der Diversity Forschung und den Handlungsempfehlungen des Diversity Management die Grundlage für die Gestaltung des Online Jobportals, das wir im vierten Teil unseres Beitrags ausführlich vorstellen. Die Plattform ist in diesem Sinne ein Beispiel dafür, wie sich die Erkenntnisse der Diversity Forschung als Designvorlage nutzen lassen bzw. wie Forschungserkenntnisse und Forschungsmethoden in eine konkrete Online Plattform eingebracht werden.

Die Entwicklung der Plattform erfolgte partizipativ und projektbegleitend, d.h. die Wünsche der Zielgruppen (KMU und MINT Fachkräfte) wurden nicht nur im Vorwege der Entwicklung durch Befragungen und Interviews ermittelt, sondern flossen durch Workshops, Usability Tests und durch eine enge Zusammenarbeit in die laufende Entwicklungsarbeit ein. Die entwicklungsbegleitende Partizipation der NutzerInnen trug damit nicht nur Qualitätsverbesserung der Plattform bei, sondern wurde selbst zum Forschungsprozess. Den Beitrag zur Diversity Forschung, der durch die Auswertung der Workshops und der Zusammenarbeit mit unseren Zielgruppen entstanden ist, stellen wir im fünften Teil dar.

## **2. Gibt es einen Fachkräftemangel?**

Die Frage, ob ein Mangel an MINT Fachkräften bereits besteht oder in Zukunft zu fürchten ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Die Datengrundlage erlaubt nur vage Prognosen und die Aussagen sind von Einflussfaktoren abhängig, die im Vorfeld nicht immer absehbar sind. Es ist aber möglich, zumindest Tendenzen und Hinweise aufzuzeigen, die auf einen Fachkräftemangel im MINT-Bereich hindeuten. Wir möchten diesen Tendenzen und Hinweisen am Beispiel der Berufsgruppe der IngenieurInnen nachgehen.

Ingenieure und Ingenieurinnen zählten im Jahr 2011 zu der Berufsgruppe, die am Arbeitsmarkt am stärksten nachgefragt wurde (BA 2012a: 22). Sie bilden mit einem Anteil von rund 20% die größte Berufsgruppe unter den sozialversicherungspflichtig beschäftigten AkademikerInnen (BA 2012a: 13). Ihr Tätigkeitsfeld ist vielfältig und reicht vom Einsatz im Maschinenbau oder Elektrotechnik bis hin zum Tätigkeit in der Geschäftsführung oder in der Lehre (vgl. Anger; Erdmann; Plünnecke 2011: 9).

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (BA) sind die Arbeitslosenzahlen mit dem Zielberuf IngenieurIn zwischen 2001 (65.600) und 2011 (20.800) rückläufig (BA 2012b: 18). Dies zeigt eine Verschiebung des Angebots und der Nachfrage nach IngenieurInnen, die auf einen drohenden Fachkräftemangel hindeutet.

Um den Fachkräftemangel zu belegen, werden auch die Vakanzen und die Dauer der Personalsuche als Indikatoren angeführt. Diese bieten allerdings kein zuverlässiges Abbild der Arbeitsmarktsituation. So sind ArbeitgeberInnen hierzulande gesetzlich nicht verpflichtet, offene Stellen der BA zu melden, außerdem wird die BA weniger für die Suche qualifizierter AkademikerInnen genutzt (vgl. Dietz et al. 2012: 23; BA 2012b: 12). Nach Schätzungen wird nur jede fünfte offene Stelle der BA gemeldet (vgl. IAB k.A. in: BA 2012a: 12), in den Ingenieurberufen ist es sogar nur jede siebte Stelle (Anger; Erdmann; Plünnecke 2011: 14). Die Daten der BA sind auch deshalb nur begrenzt aussagekräftig, weil sie lediglich anzeigen, wann von den Unternehmen eine offene Stelle an- bzw. abgemeldet wurde. Sie kann weder erfassen noch überprüfen, wann eine Vakanz tatsächlich besetzt wurde (vgl. u.a. BA 2012a: 24; Heckmann; Kettner; Rebien 2011). Es ist davon auszugehen, dass das Volumen der freien Stellen deutlich höher ist, als es der BA bekannt ist.

Ein weiterer Indikator ist die Vakanzzeit<sup>4</sup> der Stellen in Unternehmen (vgl. u.a. BA 2012b: 15-16; Dietz et al. 2012: 20). Dauert die Besetzung der Stellen länger als „üblich“ und liegt im Verhältnis zu anderen Berufen über dem Durchschnitt, wird hier ebenfalls ein Hinweis auf einen Fachkräftemangel gesehen. Allerdings gehen auch hier die Angaben und ihre Annahmen weit auseinander. Wenn Unternehmen Stellen oft gegen bisherige Erfahrung nur schneller besetzen wollen, gibt dies noch kein Hinweis auf einen Fachkräftemangel (vgl. Biersack, Kettner und Schreyer 2007). Die Durchschnittswerte der IAB-Erhebung<sup>5</sup> bewegen sich deutlich unter den Angaben zu den Vakanzzeiten der BA (2012a). Anders als es die

---

<sup>4</sup> siehe Glossar

<sup>5</sup> IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2000 bis 2006. In: Biersack, Kettner, Schreyer 2007: 2

BA (2012a) darstellt, können Unternehmen laut IAB-Erhebung<sup>6</sup> Vakanzen sogar schneller besetzen als in den Vorjahren, was wiederum ein Anhaltspunkt dafür ist, dass derzeit nicht von einem ingenieurwissenschaftlichen Fachkräftemangel, sondern eher von einem Fachkräfteengpass<sup>7</sup> ausgegangen werden kann. Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen ist jedoch zu beobachten, dass die Vakanzzeiten bei den IngenieurInnen länger dauern als in anderen Berufsgruppen (vgl. BA 2012a: 24).

Während eine eindeutige Aussage über einen gegenwärtigen Fachkräftemangel derzeit nicht eindeutig möglich ist, zeichnet sich auf mittel- oder langfristige Sicht ein drohender Fachkräftemangel deutlicher ab. Hier ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Thema Fachkräftemangel im Bereich der Hochqualifizierten ein ernstzunehmendes Problem darstellen wird (BA 2012a: 25).

Ansätze für eine Prognose des mittel- oder langfristigen Fachkräftemangels finden sich im Studienverhalten und Abbruchquoten sowie in der demografischen Entwicklung. Nach Angabe der BA stiegen seit 2003 die AbsolventInnenzahlen in den Ingenieurwissenschaften. Dabei lag das Niveau der AbsolventInnenquote 2010 mit insgesamt 59.200 IngenieurInnen über dem Höchststand von 1996 (BA 2012a: 29). Auch die Neueinschreibungen nahmen zu. Inwiefern hierbei Frauen partizipierten, ist nicht explizit ausgewiesen (BA 2012b: 20).

Dieser insgesamt positiven Entwicklung, die auf die doppelten Abitur-Jahrgänge und die Aussetzung der Wehrpflicht zurückzuführen ist (BA 2012a: 25), stehen die weiterhin hohen Abbruchquoten in den Ingenieurwissenschaften entgegen. Nach Aussage von Heublein et al. (2012), erlangte an Universitäten nur jede/r zweite Studierende einen ingenieurwissenschaftlichen Abschluss. An Fachhochschulen sind die Abbruchquoten zwar deutlich niedriger, übersteigen jedoch im Vergleich mit anderen Bachelorstudiengängen an Universitäten und Fachhochschulen die allgemeinen Abbruchquoten (Heublein et al. 2012: 16-17).

Für eine Verknappung des Fachkraftangebotes sprechen ebenfalls auch die demografischen Prognosen. Die große Kohorte der geburtenstarken Jahrgänge wird sukzessiv aus dem Erwerbsleben austreten (BA 2012b: 8-9), sodass der Ersatzbedarf an ingenieurwissenschaftlichen Fachkräften entsprechend hoch sein wird.

Für die mittel- bzw. langfristige Perspektive lässt sich resümieren, dass die aktuelle Studienbeteiligung in den Ingenieurwissenschaften insgesamt eine positive Entwicklung aufweist. Leider bleiben die Studienabbruchquoten in den Ingenieursberufen hoch. Der Strukturwandel zur Wissensgesellschaft und der demografische Wandel kündigen an, dass Unternehmen es in Zukunft schwerer haben werden, (hoch)qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden (vgl. Dietz et al. 2012: 20).

Bei Betrachtung des Arbeitsmarktes nach Personengruppen zeigt die Statistik, dass Frauen, ältere ArbeitnehmerInnen und MigrantInnen in den Ingenieursberufen stark unterrepräsentiert sind und auch stärker von der Arbeitslosigkeit betroffen sind als junge, deutsche Männer. 2011 lag der

---

<sup>6</sup> IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2000 bis 2006. In: Biersack, Kettner, Schreyer 2007: 2

<sup>7</sup> siehe Glossar

Frauenanteil in den Ingenieurberufen bei 13 %, der der über 50-Jährigen bei 15 % und der MigrantInnen lediglich bei 5% (BA 2012b: 7-11).

Ähnlich wie die Partizipation von Frauen am MINT-Arbeitsmarkt ist auch die Studienbeteiligung von Frauen in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen gering (BA 2012b: 22; vgl. Mischke; Wingert 2012: 22). Je nach Fachbereich variiert ihre Beteiligung im unteren Segment, ausgerechnet in jenen Fachbereichen, die einen besonders hohen Fachkräftebedarf erwarten lassen. So lag der Frauenanteil im Bereich Maschinenbau/Verfahrenstechnik bei 19 Prozent und in der Elektrotechnik bei 10 Prozent (BA 2012b: 22).

Trotz der positiven Arbeitsmarktentwicklung für ingenieurwissenschaftliche Fachkräfte im Jahr 2011 waren Frauen (21 Prozent) und ältere IngenieurInnen (18 Prozent) überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen (BA 2012b: 19-20). Es ist zu vermuten, dass die Arbeitslosenquoten der Frauen und der älteren Fachkräfte noch deutlich höher ausfallen, wenn die „stillen Reserven“ (Ihsen 2009: 11) und der altersbedingte Vorruhestand in der Statistik Berücksichtigung finden.

Die stärkere Betroffenheit von der Arbeitslosigkeit und die geringe Beteiligung am Arbeitsmarkt kann nur zum Teil mit einer unpassenden Berufsausrichtung oder unzureichenden Qualifikationen erklärt werden. Unternehmen scheinen nach wie vor auf junge, männliche und deutsche Nachwuchskräfte zu setzen, sodass der Mangel sich eher auf die Kohorte der „jungen“ und „männlichen“ Ingenieure bezieht. Das Prinzip der Ähnlichkeit im Einstellungsverhalten, scheint dabei eine wichtige Rolle zu spielen.

Frauen, Ältere und MigrantInnen könnten diesen Mangel ausgleichen, wenn sich Unternehmen diesen Personengruppen zuwenden würden. Die Wahrnehmung und die Integration dieser Personengruppen würden die Rekrutierungsmöglichkeiten deutlich erhöhen. Unklarheit besteht über die Gründe, weshalb auf das Potenzial von Frauen und älteren IngenieurInnen kaum zurückgegriffen wird, deutlich wird aber auch, dass hier ein bedeutsames Arbeitskräftepotenzial ruht.

Die Analyse des Arbeitsmarktes am Beispiel der IngenieurInnen macht deutlich, dass die Fachkräfteverknappung in Zukunft durchaus ein ernstzunehmendes Problem darstellen kann. Sofern von einem Fachkräftemangel oder Engpässen ausgegangen werden kann, liegt die Vermutung nah, dass kleine oder mittelständische Unternehmen stärker betroffen sein werden als Großunternehmen, da sie in der Regel nicht die gleichen Konditionen bieten können wie Großunternehmen. Darüber hinaus haben Großunternehmen den Vorteil, Fachkräfte weltweit rekrutieren zu können.

### **3. Diversity Management als Lösungsansatz**

Die geschilderten Arbeitsmarkttendenzen zeigen, dass im Ringen um qualifizierte Fachkräfte Handlungsbedarf besteht. Die Wahrnehmung und die Integration von Frauen, älteren ArbeitnehmerInnen und MigrantInnen können dazu beitragen, dass Unternehmen auch zukünftig wettbewerbsfähig bleiben und den Innovationsstandort Deutschland auch weiterhin sichern können. Es deutet vieles darauf hin, dass sich Unternehmen dieser Frage

stellen müssen. So müssen sich Unternehmen in Zukunft auf zwei große Veränderungen des Arbeitsmarktes einstellen (vgl. Kolodziej 2011: 13):

- Eine Verlängerung des Erwerbslebens, d. h. Beschäftigte treten erst später in den Ruhestand ein und junge Menschen steigen aufgrund der verkürzten Schul- und Studienzeiten früher in den Arbeitsmarkt ein.
- Eine verstärkte Integration von Frauen, älteren MitarbeiterInnen und MigrantInnen.

Beide Veränderungen bergen große Chancen für die Unternehmen, wenn die in diesen Veränderungen implizierte Vielfalt richtig genutzt wird. Die Würdigung der Vielfalt und Nutzung des in der Vielfalt verborgenen Potenzials ist in den Vereinigten Staaten bereits unter dem Begriff Diversity Management zu einem anerkannten Instrument des Personalmanagements gereift. Diversity Management vermittelt die besonderen Kompetenzen, die nötig sind, um mit Vielfalt umzugehen und diese angemessen zu nutzen.

Diversity steht für Vielfalt oder Mannigfaltigkeit (vgl. u.a. Aretz/ Hansen 2002: 8). Die europäische Kommission identifiziert aus politischer und rechtlicher Perspektive mindestens sechs „eindeutige Stränge“ der Diversität: „Geschlecht, Alter, Ethnizität, sexuelle Orientierung, Religion und Glaube sowie Invalidität“ (Europäische Kommission 2009: 12; s. auch Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)). Gemeint ist hier die soziale und kulturelle Vielfalt von Menschen, die sich aufgrund einer Fülle an äußeren, aber auch inneren Einflussfaktoren ergibt. Der Fachausdruck „Diversity“ ist eindeutig positiv besetzt und drückt gleichzeitig die Wertschätzung, den Respekt und die Förderung von personeller Vielfalt aus. Jeder Mensch ist ein Individuum und dennoch bestehen Gemeinsamkeiten die Individuen mit anderen Menschen teilen oder verbinden.

Für den ganzheitlichen Ansatz eines aktiven bzw. handlungsbezogenen Umgangs mit dieser personellen Vielfalt haben sich die Begriffe *Managing Diversity* oder *Diversity Management* etabliert. Das Konzept Diversity Management (nachstehend auch DiM) hat seine Wurzeln in den Vereinigten Staaten. Dort entwickelte es sich aus der Bürgerrechtbewegung heraus (vgl. Krell 2008: 64; Vedder 2006: 1 ff.).

Die Erwartungen an den Einsatz von Diversity Management sind hoch: Die Europäische Kommission sieht einen starken Zusammenhang zwischen Vielfalt, Innovation und Produktivität unabhängig von der Unternehmensgröße. Die Argumentation lautet: Vielfalt kann Innovationen fördern und Innovation ist wiederum Antrieb für die Produktivität (vgl. dazu Europäische Kommission 2009: 15). Mit Blick auf homogene und gleichgesinnte Belegschaften heißt es im Bericht der Europäischen Kommission: „Innovationsprozesse hängen von der Nutzbarmachung der Kreativität ab und obwohl Managementsysteme, die ebenso dynamisch wie unterstützend sind, zwar das Beste aus ihrem Personal herausholen können, erzeugen Gleichgesinnte i. d. R. immer wieder geistesverwandte Ergebnisse“ (Europäische Kommission 2009: 9). Die Aktivierung, Integration und Nutzung bislang unterrepräsentierter Personengruppen führt zu einer vielfältigen Belegschaft und kann das kreative Potenzial eines Unternehmens steigern. Gleichzeitig kann die Wahrnehmung und die Wertschätzung der individuellen Vielfalt einer Belegschaft die Bindung von talentierten MitarbeiterInnen an Unternehmen begünstigen. Deutsche Unternehmen sehen Vorteile durch Diversity hinsichtlich: „Personalrekrutierung, Personalbindung (85%); Antidiskriminierung (78%);

Kreativität, Innovationskraft (76%); Image (72%); MitarbeiterInnenzufriedenheit, Produktivität (67%); Chancengleichheit (65%); Interne Kommunikation und Zusammenarbeit (63%); Flexibilität (44%); Zugang zu neuen Märkten (41%); Lern- und Umwandlungsressourcen (40%); Kunden- und Lieferantenbeziehung (21%); Shareholder Value (19%) und Kostenersparnisse (14%)“ (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2003, zitiert nach Merx 2008: 4).

Das Vorhandensein einer großen und vielfältigen Belegschaft ist noch kein Beleg für eine gezielte Diversity Strategie und die Umsetzung der Gleichstellung. (Europäische Kommission 2008: 22; Kuhn-Fleuchaus/Bambach 2007). Diversität und Gleichstellung wird nur im Rahmen gezielter Maßnahmen und Verfahren verwirklicht. So heißt es im Bericht der Europäischen Kommission: „Eine wirklich auf Gleichstellung ausgerichtete Personaleinstellungsstrategie beruht auf der Schaffung von Einstellungs- und Personalentwicklungsverfahren, die die beste Person für eine gegebene Arbeitsstelle identifizieren - unabhängig von ihrem Hintergrund“ (Europäische Kommission 2008: 22).

Für die Umsetzung des Diversity Managements besteht kein verbindlicher oder allgemeingültiger Maßnahmenkatalog (vgl. Wette 2007). Die Fachliteratur liefert Vorschläge, die sich in deutschen KMU praktizieren lassen. So nennen Süß und Kleiner (2005; 7-8) 13 Maßnahmen, die sie als zentral für dieses Konzept ansehen:

- „Strukturelle Institutionalisierung (Stelle oder Abteilung) des Diversity-Managements,
- Beratungsangebote für Diversitygruppen,
- Mentoringprogramme<sup>8</sup>,
- Evaluation der Diversitymaßnahmen,
- diversityorientierte Betriebsvereinbarungen,
- diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder,
- diversityorientierte Einrichtungen (z.B. Kindergärten, Gebetsräume),
- Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur,
- Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs,
- Kommunikation der Diversityaktivitäten,
- flexible Teams.“

Diversity Management behandelt die Wahrnehmung, Auseinandersetzung, Akzeptanz und Nutzung von Unterschieden. Unterschiedlichkeit wird dabei als Chance und Bereicherung und nicht als defizitär oder unangepasst wahrgenommen.

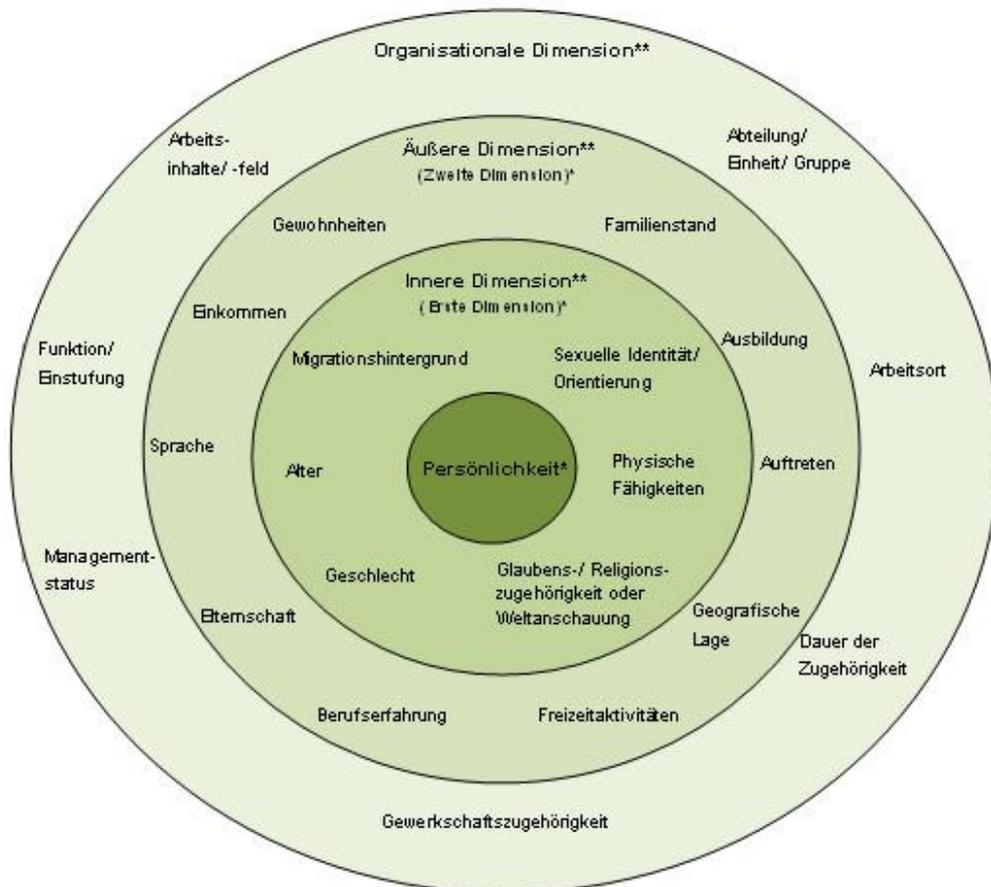
Das erweiterte vierdimensionale Modell (Four Layers of Diversity) von Gardenwartz und Rowe (2008) veranschaulichen die Komplexität und Verwobenheit der Vielfalt. In diesem Modell werden Personen aufgrund (un)sichtbarer Merkmale kategorisiert. Dabei können Personen Träger von Merkmalen verschiedener Dimensionen und Dimensionsebenen sein. Die Persönlichkeit eines Menschen steht im Mittelpunkt und wird von weiteren

---

<sup>8</sup> siehe Glossar

Dimensionen bis hin zur organisationalen Dimension bzw. Merkmale der Peripherie umgeben. Je nach Vorkommen verschiedener Merkmale bzw. Dimensionen in einem Unternehmen, können die jeweiligen Dimensionsebenen im Diversity Management zum Tragen kommen. Aus einer Studie von Köppel (2012) geht hervor, dass bislang ein Großteil der deutschen DAX 30-Unternehmen, die Diversity Management praktizieren, den Fokus auf Frauen als Hauptdimension legen.

**Abb. 1: Dimensionsebenen und Dimensionen von Vielfalt**



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Loden/ Rosener\* 1991: 20; Gadenwartz/ Rowe\*\* 2008: 33

Im Diversity-Management spielen sowohl die Merkmale der inneren Dimensionen als auch Merkmale der äußeren Dimensionen eine Rolle, wie die Zugehörigkeit zum Unternehmen oder die Elternschaft etc. (s. Abb. 1). Die von Süß und Kleiner (2005) ausgewählten Maßnahmen berühren Aspekte des Personalmanagements, wie Mentoringprogramme für Diversitygruppen, flexible Arbeitszeitregelungen oder Diversitytrainings. Die Maßnahmen betreffen aber auch managementbezogene Aspekte, wie die Verankerung des Diversity Managements in der Unternehmenskultur oder die Einrichtung einer eigenen Stelle für das Diversity Management eines Unternehmens (vgl. u.a. Krell 2004: 51; Süß, Kleiner 2005: 8). Die größte Bedeutung für ein aktives Diversity Management hat jedoch die strukturelle Institutionalisierung, d.h. die Einrichtung einer Stelle für das Diversity-Management (vgl. Köppel 2012: 3).

In vielen Großunternehmen wird ein Diversity Management umgesetzt. Der von Koppel (2012) durchgeführte Benchmark über die interne Gewichtung der Bedeutung der Diversity-Dimensionen in den DAX 30-Unternehmen ergab folgendes Bild:

**Tab. 1: Gewichtung der Bedeutung der Diversity-Dimension**

| Rang 2012* | Diversity-Dimension   | sehr wichtig | wichtig | weniger wichtig | nicht wichtig | zukünftig wichtig |
|------------|-----------------------|--------------|---------|-----------------|---------------|-------------------|
| 1          | Geschlecht/ Gender    | 23           |         |                 |               |                   |
| 2          | Kultur/ Nationalität  | 18           | 4       |                 |               |                   |
| 3          | Alter                 | 16           | 3       | 1               |               | 1                 |
| 4          | Unternehmenskultur    | 11           | 2       |                 | 1             | 1                 |
| 5          | Kompetenzen           | 9            | 2       | 1               |               |                   |
| 6          | Work-Life-Balance     | 9            | 7       |                 |               | 1                 |
| 7          | Behinderung           | 5            | 10      |                 | 1             |                   |
| 8          | Sexuelle Orientierung | 5            | 4       | 3               | 2             | 1                 |
| 9          | Religion              | 1            | 3       | 6               | 2             |                   |

*\*Der Rang bezieht sich auf die Anzahl der „sehr wichtig“-Nennungen.  
Quelle: siehe Köppel 2012: 7*

Die Diversity-Dimensionen Geschlecht, Kultur und Alter (s. Tab. 1), die in den untersuchten Unternehmen vorrangig thematisiert werden, sind auch ein zentraler Forschungsgegenstand der Diversity-Personalforschung. Diese Diversity-Merkmale der „inneren Dimension“ sind überwiegend unveränderbar und nach außen meist sichtbar (s. Abb. 1). Mit diesen Diversity-Merkmalen sind auf dem Arbeitsmarkt bzw. in den Unternehmen Diskriminierungserfahrungen und -gefahren verknüpft. Ein gezieltes Diversity Management kann dazu beitragen betriebliche Diskriminierungspotenziale, die in betrieblichen Verfahren bestehen, abzubauen, zum Beispiel durch ein verbessertes Bewerbungsverfahren.

Personen aufgrund von Merkmalen oder Eigenschaften zu kategorisieren, um daraus Maßnahmen zu entwickeln, hat jedoch nicht nur positive Effekte. Über die Zuordnung einer aufgezwungenen und kollektiven Identität (s. Baer 2009: 3, 7) bzw. in einer sozial konstruierten Gruppe, werden Personen wiederholt stereotypisiert. Nach Klose und Merx (2010) ist dies in zweierlei Hinsicht problematisch: Erstens kann es das Denken und das Verhalten in bestimmten Mustern verfestigen (vgl. auch Baer 2009), anstatt neue Perspektiven aufzuzeigen. Zweitens kann die Ausgrenzung jener, die aufgrund der fehlenden Eigenschaften oder Merkmale nicht in den Genuss von Fördermaßnahmen kommen, zu Unmut führen und damit das Diskriminierungspotential erhöhen (vgl. hierzu Klose/ Merx 2010: 11). Die Praxis weist somit durchaus Fallstricke auf und erfordert einen sensiblen und besonnenen Umgang mit Vielfalt.

Gardenwartz und Rowe (2008) machen darauf aufmerksam, dass die Auseinandersetzung mit der unternehmensinternen Vielfalt sehr wichtig ist. So sollte im Umgang mit anderen Kulturen die generelle Annahme, andere Personen möchten so behandelt werden wie man selbst behandelt werden möchte, vermieden oder hinterfragt werden. Beschäftigte sollten so behandelt werden, wie sie es möchten. Während zum Beispiel in westlichen Ländern ein Lob für gute Arbeit angemessen ist und geschätzt wird, würde ein Lob in asiatischen Ländern eher demotivierend wirken und Personen verlegen machen (vgl. Gardenwartz, Rowe 2008: 238).

Ebenso wie sich die Gesellschaft wandelt, so müssen sich die Denkweisen in den Unternehmen wandeln. Beispiel Elternschaft: Immer mehr Väter wollen die Kindererziehung übernehmen oder in der Partnerschaft teilen. In einer Gesellschaft sollte gleich selbstverständlich sein, dass beide Eltern ihre Kinder betreuen und gleichzeitig Karriere machen können.

In Deutschland ist die Verbreitung und das Selbstverständnis des Diversity Management noch gering. Ein aktives Diversity Management wird überwiegend in Großunternehmen und in US-amerikanischen Niederlassungen umgesetzt (vgl. dazu Knopf 2008; Krell 2004) und findet nach dem bisherigen Erkenntnisstand im hiesigen KMU-Sektor noch kaum Anwendung.

Dabei bieten die Methoden und Instrumente des Diversity Management gerade den KMU einen vielversprechenden Ansatz, um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen und wertvolle MitarbeiterInnen zu finden und zu binden. Wenn sich Unternehmen neuen Personengruppen erfolgreich öffnen, entspannt dies nicht nur die Situation am Arbeitsmarkt, sondern trägt zur Vielfalt in Unternehmen bei, um neue KundInnengruppen zu erschließen und Innovationen voranzutreiben. Vielfalt steht auch für Chancengleichheit und verschafft den Unternehmen eine positive Innen- und Außenwirkung.

Die Implementierung ist allerdings ein langwieriger Prozess des Umdenkens, der einen Kulturwandel auf allen Ebenen eines Unternehmens einschließt. Diversity Management ist in diesem Sinne ein betriebsinternes Instrument gerade für KMU, um den Umgang mit den hier angesprochenen Persönlichkeitsmerkmalen Alter, Geschlecht und Migrationshintergrund auf der Unternehmensebene adäquat für die eigenen Unternehmensziele zu nutzen.

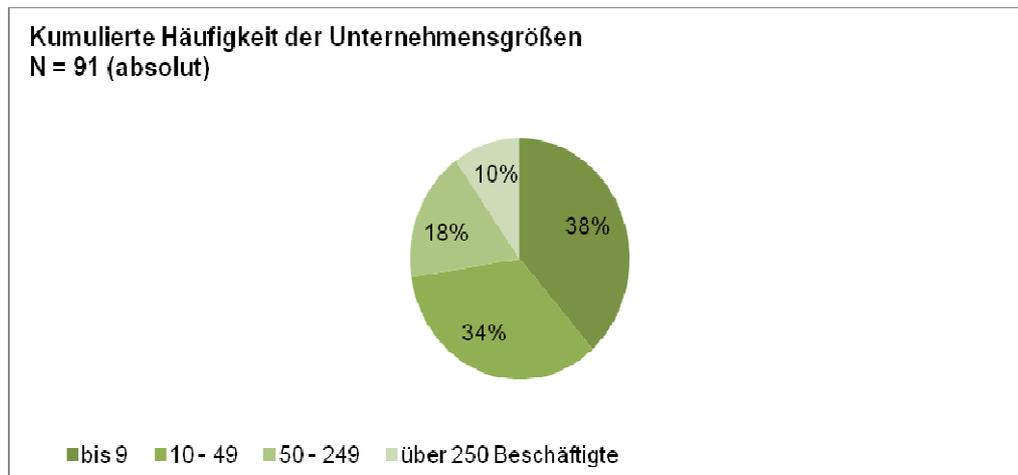
Die Umsetzung von Diversity Management Maßnahmen sind an die jeweiligen Bedarfe und Bedürfnisse der Unternehmen auszurichten. In KMU müssten die von Süß und Kleiner (2005) aufgeführten Maßnahmen an die Unternehmensgröße angepasst werden. Nicht alle Maßnahmen, wie beispielsweise die Einrichtung einer eigenen DiM-Stelle, sind in KMU umsetzbar und empfehlenswert.

#### **4. Unternehmensbefragung „Fachkräftesicherung“ im MINT-Bereich**

Um die Personalsituation und die Strategien der Fachkräftesicherung in KMU zu erfassen, wurde 2012 im Rahmen des Projekts „Interaktive Medien & Diversity“ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht eine Unternehmensbefragung durchgeführt. In der umfangreichen jedoch nicht repräsentativen Befragung haben 95 Unternehmen aus dem MINT-Bereich Auskunft über ihre Unternehmenskennzahlen, die Strategien zur Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung, die Bekanntheit des Diversity Ansatzes und die Einschätzung des Fachkräftemangels gegeben.

Die in der Befragung vorgenommene Kategorisierung der Unternehmensgrößen orientiert sich an der Definition der Europäischen Kommission. Diese unterscheidet zwischen Kleinstunternehmen, kleinen, mittleren und großen Unternehmen (Europäische Kommission 2006: 1 ff.). Im Online-Fragebogen wurde hierzu lediglich die Anzahl der Beschäftigten abgefragt. Die anderen Definitionskriterien wie Umsatzzahlen wurden in der Befragung nicht geprüft.

**Abb. 2: Übersicht der Unternehmensgrößen**



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigt Ihr Unternehmen? Darstellung in Anlehnung an die Definition der Europäischen Kommission 2005. Tripp 2013

Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten sind in der Befragung mit 72 Prozent am stärksten vertreten, gefolgt von Kleinunternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten (s. Abb. 2). Ein Großteil der vertretenen Unternehmen ist fachlich eindeutig dem Ingenieurwesen (46 Prozent) und der Informatik bzw. der IKT-Branche (30 Prozent) zuzuordnen. 18 Prozent der beteiligten Unternehmen gaben an, für die Windenergiebranche tätig zu sein, ohne dabei konkrete Angaben über ihre fachliche Ausrichtung zu machen. Jeweils 3 Prozent entfielen auf den MINT-Bereich und andere Branchen. 77 Prozent der Unternehmen gaben dabei an, insbesondere Personen mit einem Hochschulabschluss zu beschäftigen. Der Trend, hin zu einer Beschäftigung von hochqualifizierten AkademikerInnen spiegelt sich damit auch in dieser verhältnismäßig kleinen Bezugsgruppe wider.

In Anbetracht der anhaltenden Diskussion um Fachkräftemangel und Demografie sollte in der Studie überprüft werden, wie sich die Personalstruktur entlang der ausgewählten Kategorien Frauen, Ältere (hier über 50 Jahre) und Personen mit Migrationshintergrund in MINT-Unternehmen verhält. Die Fokussierung auf diese Personengruppen resultiert einerseits aus ihrer geringen beruflichen Partizipation in diesem Bereich (siehe Kapitel 2) und dem Umstand, dass diese Gruppen in der hiesigen Personalforschung zu den vornehmlich untersuchten Forschungsgegenständen zählen (Krell 2008: 65). Aufgrund eines vorab gesetzten Filtersystems wurden zur Beantwortung dieser Frage nur Unternehmen aufgefordert, die zuvor eine eindeutige ingenieurwissenschaftliche oder MINT-Ausrichtung angegeben haben. Unter den 66 TeilnehmerInnen zeigte sich, dass die Beschäftigung von hochqualifizierten Frauen, Älteren und Personen mit Migrationshintergrund in den jeweiligen Kategorien überwiegend bei 20 Prozent und weniger lag. 14 Unternehmen gaben an, keine Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund zu beschäftigen, 12 Unternehmen äußerten sich gleichermaßen über die Beschäftigung von älteren Fachkräften und einige haben hierzu keine Angabe gemacht. Die im Fragebogen vorgesehene Aufschlüsselung nach der Anzahl der beschäftigten Frauen (keine Angabe in 9 Fällen), bei Älteren (keine Angabe in 4 Fällen) und MigrantInnen (keine

Angabe in 22 Fällen) wurde von den Unternehmen nicht immer vorgenommen.

Der geringe Anteil von Frauen, Älteren und MigrantInnen an den Belegschaften lässt die Vermutung zu, dass viele Unternehmen in ihrem Personalmanagement bisher keinen Fokus auf diese Gruppen gelegt haben, da diesen Personengruppen im MINT-Unternehmenskontext bislang keine Bedeutung beigemessen wurde. Auch wenn die Gründe sicherlich vielfältig sind, kann es sinnvoll sein, Personaleinstellungsverhalten generell zu überdenken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich in der geringeren Beteiligung dieser drei Personengruppen das Gesamtbild der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Kleinen widerspiegelt. Unter Einbeziehung, der am Arbeitsmarkt weitestgehend ungenutzten Potenziale von Frauen, Älteren und MigrantInnen könnten Unternehmen ihre Rekrutierungsmöglichkeiten von erfahrenen und gut ausgebildeten Fachkräften enorm steigern.

Darüber hinaus interessierte im Rahmen der Befragung, inwiefern die Unternehmen davon ausgehen von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. In der Online-Befragung wurde diese Frage von 52 Prozent der Unternehmen bejaht. Die drei folgenden Aussagen illustrieren exemplarisch, dass KMU bereits heute eine Fachkräfteverknappung im eigenen Unternehmen spüren:

*„Hoher Bedarf und wenig verfügbare Kräfte.“*

*„Können nicht die Gehälter und Konditionen großer Unternehmen bieten.“*

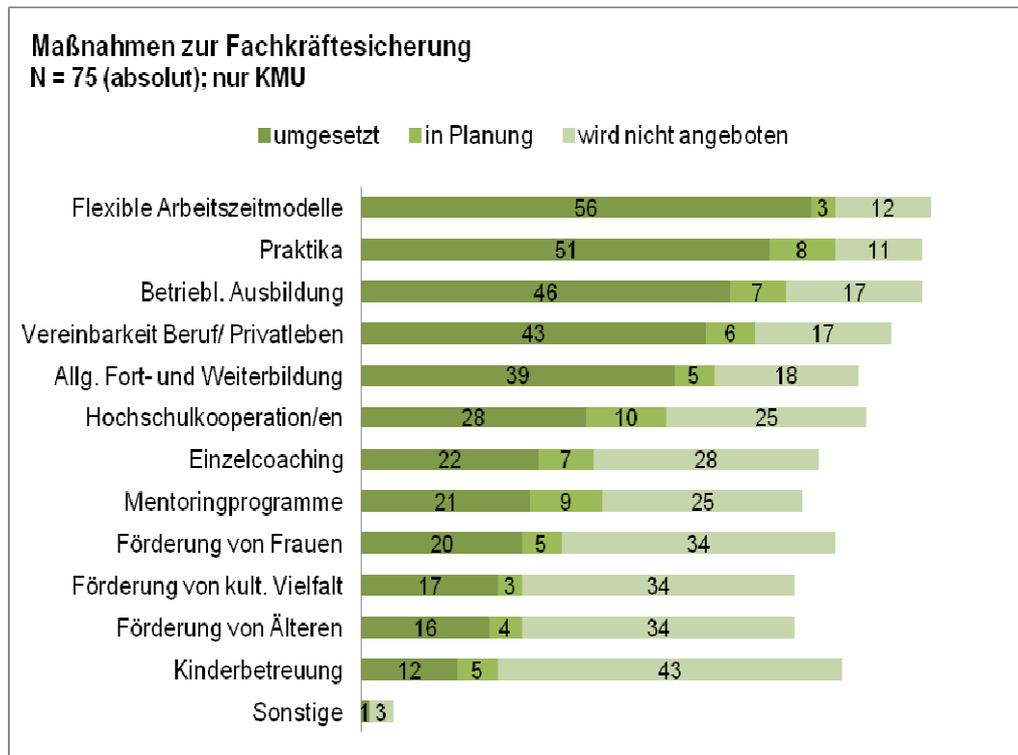
*„Der Mangel ist schon eingetreten. [...] was, jedoch in Bereichen bereits zur Ablehnung von Anfragen und z.T. von Auftragsangeboten/ Nachfolgeaufträgen führt.“<sup>9</sup>*

Die Befragung hat gezeigt, dass der Diversity-Ansatz als Personalstrategie in den KMU wenig bekannt ist. 73 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dieses Konzept nicht zu kennen. Die Diskussion um Diversity und Gender hat zwar bundesweit stark Verbreitung gefunden, die kleineren Unternehmen allerdings noch nicht erreicht und die These erhärtet, dass Frauen, Ältere und MigrantInnen noch nicht im Fokus des Personalmanagements stehen.

---

<sup>9</sup> Originalzitate aus den Freifeldern des Fragebogens der Unternehmensbefragung 2012

**Abb. 3: Übersicht der Maßnahmen zur Fachkräftesicherung**



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Welche Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung? Mehrfachnennung; absolute Angaben. Tripp 2013

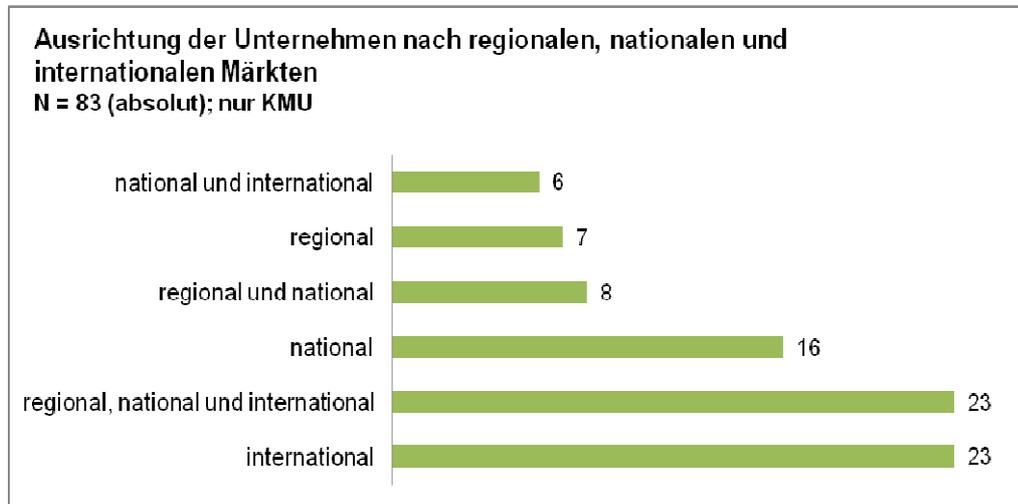
Obwohl ein Großteil der Unternehmen angab, dass ihnen das Instrument Diversity Management nicht bekannt sei, so ist über die umgesetzten Maßnahmen zu erkennen, dass einige Angebote, die auch als zentral für das Diversity Management gesehen werden (siehe dazu Süß/ Kleiner 2005), im Unternehmen bereits durchaus üblich sind. Somit werden Personalbindungsmaßnahmen offensichtlich nicht als Maßnahmen des Diversity Managements wahrgenommen. Hier nannten die teilnehmenden Unternehmen überwiegend flexible Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, aber auch Mentoringprogramme, Förderung diverser Personengruppen und Kinderbetreuungsmaßnahmen. Dieses Ergebnis zeigt auch, dass in KMU bislang der Fokus mehr auf Frauenförderung gelegt wird (vgl. Tab. 1). Wenngleich die letztgenannten, umgesetzten und geplanten Maßnahmen weniger stark von KMU genannt werden (s. Abb. 3), so ist es doch ein Hinweis, dass Maßnahmen zur Förderung auch im Sinne von Gleichstellung immer mehr Berücksichtigung finden.

Im Anschluss an diese Frage, wurde den Unternehmen erklärt, dass die zuvor aufgeführten Maßnahmen u. a. im Zusammenhang mit Diversity Management gesehen werden. Auf einer Skala von 6 (besonders wichtig) bis 1 (unwichtig) entfielen von insgesamt 85 Stimmen, die meisten Nennungen auf die Skalenpunkte 6 (N = 33 absolut) und 5 (N = 64 absolut). Darunter gaben kumuliert 30 TeilnehmerInnen an, dass die Bedeutung von Diversity Management für *KMU* „besonders wichtig“ bzw. „wichtig“ ist.

Sofern innerbetrieblich der Bedarf für den Einsatz von Diversity Management nicht gesehen wird, so sollte der Blick auf die Märkte für eine

an Vielfalt orientierte Strategie sprechen. Aus der Ausrichtung nach Märkten (s. Abb. 4) wird deutlich, dass nur ein kleiner Teil der KMU sich auf die regionalen und nationalen Märkte konzentriert.

**Abb. 4: Ausrichtung der Unternehmen nach Märkten**



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Ihr Unternehmen agiert: *regional, national* und/oder *international*? Mehrfachnennung. Tripp 2013

Die häufigsten Nennungen entfielen auf die Kombination aus regionalen, nationalen und internationalen Märkten, sowie auf die Fokussierung des internationalen Markts. Zum Umgang mit einer vielfältigen Gruppe und anderen Kulturen fehlt es bislang an entsprechenden Kompetenzen. Der Einsatz von Diversity Management wird nicht nur zum Unternehmensvorteil, sondern auch zum Innovationsmotor. Vielfältig gemischte Teams arbeiten nicht nur innovativer, es können so auch leichter Kundenwünsche und -bedürfnisse identifiziert werden (vgl. dazu Krell 2004: 45-46).

Die Arbeitsmarktsituation und die Umfragen machen deutlich, dass in der Nutzung der Diversity Management Instrumente ein erhebliches Mobilisierungspotenzial für KMU liegt und dass es gerade für kleinere Unternehmen sinnvoll ist, dieses Instrumentarium auch zu nutzen. Die Berücksichtigung und das aktive Werben um Frauen, Ältere, MigrantInnen und behinderte Menschen helfen nicht nur den erwarteten Fachkräftemangel zu meistern, sondern auch Innovationen voranzutreiben und im Wettbewerb mit großen Unternehmen zu bestehen.

## **5. Das *MINTgedacht* Portal**

### **5.1 Zweck und Zielgruppen des Portals**

Das *MINTgedacht* Portal dient dazu, Fachkräfte aus der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft oder Technik (MINT) mit kleinsten, kleinen oder mittelständischen Unternehmen (KMU) zusammenzuführen. Das Portal möchte diesen beiden Zielgruppen unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Bedürfnisse als Jobportal sowie als Informations- und Vernetzungsplattform dienen. In der Gestaltung stützt sich das Portal auf den Diversity Ansatz, der sowohl den Unternehmen als auch den Fachkräften eine diskriminierungsfreie Vermittlungsumgebung verschaffen soll. Hier liegt das Alleinstellungs- und Abgrenzungsmerkmal der Plattform zu anderen Jobbörsen wie Stepstone und Karrierenetzwerken wie XING oder LinkedIn.

#### **5.1.1 Zielgruppe: KMU**

Der deutsche Mittelstand gilt zwar als innovativ und leistungsstark, leidet aber unter einem Mangel an Fachkräften. Kleine und mittelständische Unternehmen benötigen qualifizierte Fachkräfte für die Entwicklung und Umsetzung ihrer technischen Ideen und Produkte, sind aber aufgrund ihrer geringen Bekanntheit und Wirtschaftsmacht gegenüber großen Unternehmen in der Fachkräftesicherung im Nachteil (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013:8ff). Sie lassen sich in diesem Sinne ebenso wie die am Arbeitsmarkt benachteiligte ArbeitnehmerInnen als „Diskriminierungsopfer“ begreifen.

Kleine und mittelständische Unternehmen werden in der Regel anhand der Anzahl ihrer MitarbeiterInnen und der Höhe ihres Jahresumsatzes oder ihrer Jahresbilanzsumme definiert. Die Spannweite der Größenklasse KMU reichen von Kleinstbetrieben mit wenigen MitarbeiterInnen bis hin zu Unternehmen mit 500 MitarbeiterInnen und einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro (vgl. Europäische Kommission 2006). Mit ihren Größenunterschieden ist die Gruppe der KMU somit in sich ausgesprochen heterogen, wobei die „diskriminierende“ Unterstellung, dass KMU aufgrund ihrer geringeren Bekanntheit und ihrer geringeren Wirtschaftsmacht weniger attraktive ArbeitgeberInnen seien, ganz besonders die Kleinst- und Kleinunternehmen betrifft. Das Portal soll gerade diesen Unternehmen helfen, qualifizierte Fachkräfte zu finden, zu binden und das eigene Innovationspotenzial zu stärken.

Das geschieht durch das *MINTgedacht* Portal auf zweierlei Weise:

- Das Portal bietet Unternehmen die Gelegenheit, sich den gesuchten Fachkräften zu präsentieren und dabei die eigenen „Stärken“ zu entdecken und zu entwickeln. Unternehmen finden auf der Plattform deshalb nicht nur die Gelegenheit, eine Stellenanzeige zu schalten, sondern können über ein Unternehmensprofil auch ihre Stärken präsentieren. Ein besonderes Matching- und Rankingverfahren hilft gerade kleineren Unternehmen, sich als attraktive ArbeitgeberInnen zu positionieren.

- Die Nutzung des Portals soll den KMU helfen, ihre Belegschaften nach dem Prinzip des Diversity Management zusammenzustellen. Das eröffnet kleinen Unternehmen die Chance, auf die personalpolitischen Herausforderungen eines zunehmend diversifizierten Arbeitsmarktes besser zu reagieren und bislang ungenutzte Potenziale besser zu nutzen. Durch die proaktive Gestaltung der Belegschaft nach Diversity Maßstäben bietet sich diesen Unternehmen zudem die Chance auf einen besseren Kundenzugang und verbesserte Rahmenbedingungen für Innovationen. Die Plattform unterstützt Unternehmen in der Zusammenstellung diversifizierter Teams durch seinen besonderen Vermittlungsansatz und durch ein - speziell auf kleine Unternehmen zugeschnittenes - Informationsangebot zum Thema Diversity und Diversity Management.

### **5.1.2 Zielgruppe: MINT-Fachkräfte**

Zu den MINT-Fachkräften zählen Menschen mit Qualifikationen in der Mathematik, der Informatik, den Naturwissenschaften und Technik. Besonders stark nachgefragt sind akademisch ausgebildete MINT-Fachkräfte wie InformatikerInnen und IngenieurInnen. Obwohl MINT-Fachkräfte als Mangelware gelten, werden die Fachkraftpotenziale oft nicht ausgeschöpft. Das liegt zum Teil an den Unternehmen, die bislang zu wenig auf die Potenziale heterogener Belegschaften gesetzt haben, es liegt aber auch an den Fachkräften selbst, die sich trotz guter bis sehr guter Qualifikation resigniert aus dem Arbeitsmarkt zurückgezogen haben. Hier setzt das Konzept des *MINTgedacht* Portals an, das insbesondere jene Fachkräfte mobilisieren möchte, die bislang nicht im Fokus der Unternehmen standen.

Aus der Perspektive der Fachkräfte gibt die *MINTgedacht* Plattform mit ihrem Diversity Ansatz gerade jenen Fachkräften eine Chance, die bislang aus dem klassischen Rekrutierungsraster herausfielen, weil Sie vermeintlich zu alt, körperlich eingeschränkt oder familiär gebunden sind, weil sie das „falsche“ Geschlecht haben oder aus einem anderen Kulturkreis stammen. Darüber hinaus bietet die Plattform diesen Fachkräften einen neuen Kommunikationsweg an, der es ihnen erlaubt, den Unternehmen zu kommunizieren, was einen Arbeitsplatz für sie attraktiv macht.

Zusammenfassend lassen sich die Zielsetzung, die Zielgruppen und Herausforderungen des *MINTgedacht* Portals wie folgt beschreiben:

- Das *MINTgedacht* Portal führt KMU und MINT Fachkräfte nach den Grundsätzen des Diversity Ansatzes zusammen.
- Das Portal überwindet durch die Umsetzung des Diversity Ansatzes Diskriminierungen: Die Diskriminierung von Unternehmen, weil sie zu klein, zu unbekannt oder zu wenig wirtschaftskräftig sind und die Diskriminierungen von Fachkräften, weil sie aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale als zu alt, als Frauen, als körperlich Behinderte oder MigrantInnen abgelehnt werden.
- Durch die Überwindung von Diskriminierung erschließen sich neue Chancen für beide Seiten: Für die Unternehmen, weil sie bislang ungenutzte Fachkraftressourcen erschließen und die Innovationspotenziale diversifizierter Belegschaften nutzen können. Für Fachkräfte, weil sich ihnen neue Chancen am Arbeitsmarkt

erschließen und verbesserte Arbeitsbedingungen in einer diskriminierungsfreien Arbeitsumgebung ermöglicht werden.

In der Umsetzung der Plattform lassen sich insbesondere zwei Herausforderungen festhalten:

Sowohl die Gruppe der KMU als auch die Gruppe der MINT-Fachkräfte sind in ihren Bedürfnissen aufgrund ihrer Heterogenität schwer fassbar. In ihrem Bezug auf den Diversity Ansatz und den in der Plattformentwicklung gewonnenen Erkenntnissen können die Zielgruppen jedoch etwas klarer definiert werden. In den entwicklungsbegleitenden Workshops zeichnete sich recht deutlich ab, dass der Nutzen der Plattform mit dem Grad der Diskriminierung steigt. Die für uns wichtigste und auch verblüffendste Erkenntnis war, dass nicht nur bestimmte Personengruppen von Diskriminierungen am Arbeitsmarkt betroffen sind, sondern auch Unternehmen im Sinne des Diversity-Ansatzes diskriminiert werden, wenn sie zu klein und zu wenig bekannt sind. Damit lassen sich die angesprochenen Zielgruppen auf die Kleinst- und Kleinunternehmen und auf bislang diskriminierte Fachkräfte, wie ältere ArbeitnehmerInnen, MigrantInnen, Behinderte und Frauen einschränken.

Die zweite Herausforderung liegt im Diversity Ansatz selbst, der zwar bereits als Konzept des Personalmanagements existiert, aber in deutschen KMU und in der Online-Vermittlung noch nicht verbreitet ist und erprobt wurde.

## **5.2 Der Gestaltungsansatz**

Die Entwicklung der *MINTgedacht* Plattform folgt dem Grundsatz, dass Technologien als gestaltbar begriffen werden. Der Fokus liegt damit nicht auf der Fertigstellung eines endgültigen Produktes, sondern auf dem Entwicklungsprozess, der als niemals abgeschlossen begriffen wird und mit der Nutzung des Portals Hand in Hand geht. Dieser Ansatz wurde bereits von Eric Steven Raymond mit Bezug auf die Open Source Bewegung und von Tim O'Reilly (O'Reilly 2005) mit Bezug auf die besonderen Entwicklungs- und Nutzungsmerkmale des Web 2.0 thematisiert.

Diese Besonderheiten wurden in der Entwicklung des *MINTgedacht* Portals in dreierlei Hinsicht aufgegriffen:

- Bei der Auswahl der Softwarekomponenten fiel die Wahl auf offene, anpassbare und einfache Technologien. Alle verwendeten Softwarekomponenten stehen deshalb unter einer Open Source Lizenz, die das Projekt nicht mit Beschränkungen und Gebühren belasten. Im Sinne des von Tim O'Reilly proklamierten Grundsatzes der Simplicity (O'Reilly 2005) wurde im Projekt bei der Auswahl des Content Management Systems auf Bedienungsfreundlichkeit, gute Administrier- und Anpassbarkeit geachtet. Es wurde ferner darauf geachtet, dass das CMS auf Webdienste und Technologien aufsetzt, die von möglichst vielen Webhostern kostengünstig angeboten werden.

Bei der Entwicklung des *MINTgedacht* Portals fiel die Wahl für das Basissystem auf das Open Source CMS Drupal. Drupal, das mit der serverseitigen Programmiersprache PHP und dem Datenbankmanagementsystem MySQL zusammenarbeitet.

- In der Umsetzung der Plattform wurde ein partizipativer Entwicklungsweg gewählt, der die Nutzerinnen und Nutzer möglichst stark einbindet. Die Ermittlung der Anforderungen und die Umsetzung der Funktionalität sowie Nutzungsprozesse stützen sich im Wesentlichen auf die Ergebnisse von Befragungen und Workshops mit den anvisierten Zielgruppen. Getreu dem Motto „Veröffentliche schnell, veröffentliche früh“ (Raymond 2000) wird die Plattform im Betrieb durch Userfeedbacks optimiert und erweitert.
- In der Umsetzung orientiert sich die Plattform an den Anwendungskonzepten des Web 2.0 bzw. von Social Media. Das gilt insbesondere in der Umsetzung des Prinzips der Einfachheit und Flexibilität, d.h. Verfahren werden so einfach und so offen wie möglich umgesetzt. Einfachheit wird hier gleichsam zur Maßnahme besserer Benutzbarkeit. Dabei gilt die Unterstellung: Je einfacher die umgesetzten Prozesse, desto einfacher die Benutzung.

Das *MINTgedacht* Portal ist in erster Linie als Jobbörse konzipiert. Die Anforderungen für die Umsetzung dieser Jobbörse stammen aus drei Quellen:

Zwei dieser Quellen sind naheliegend: Es sind die Unternehmen und die Fachkräfte als Zielgruppen des Projektes. In einer groben und noch sehr allgemeinen Zusammenfassung der Anforderungen wünschen sich beide Zielgruppen übereinstimmend:

- eine Jobbörse,
- die Möglichkeit, Profile einzustellen,
- Informationen
- und die Möglichkeit des Austauschs und der Vernetzung untereinander und mit Blick auf mögliche Unternehmen.

Mit dem Diversity Ansatz gibt es jedoch auch eine dritte Anforderungsquelle, die einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der Plattform haben muss. Die besondere Herausforderung besteht darin, dass die Ziele und die Methoden des Diversity Managements auf der Plattform zur Geltung und in Gestalt gebracht werden müssen.

Um die noch sehr groben Anforderungen und Wünsche in eine konkrete Gestalt zu bringen, haben wir auf bereits bekannte Modelle und Konzepte zurückgegriffen, die uns als Grundlage des Anwendungsmodells gedient haben. Zu diesen Modellen und Konzepten zählen neben den Erkenntnissen der Diversity Forschung und den ausgearbeiteten Methoden des Diversity Managements, das bereits offline praktizierte Verfahren anonymisierter Bewerbungen und die existierenden Ansätze der Online-Jobportale und der Karrierenetzwerke. In der Umsetzung des Matching- und Rankingverfahrens standen die Modelle der Online-Partnervermittlungen und die Empfehlungssysteme der Online Händler Pate. All diese Ansätze und Modelle wurden im Anwendungsmodell der Plattform neu arrangiert, vermischt, und angepasst, sodass im Ergebnis eine nach Diversity Aspekten gestaltete Jobbörse herauskommt.

### 5.3 Das Anwendungsmodell und Kernfunktionen des Portals

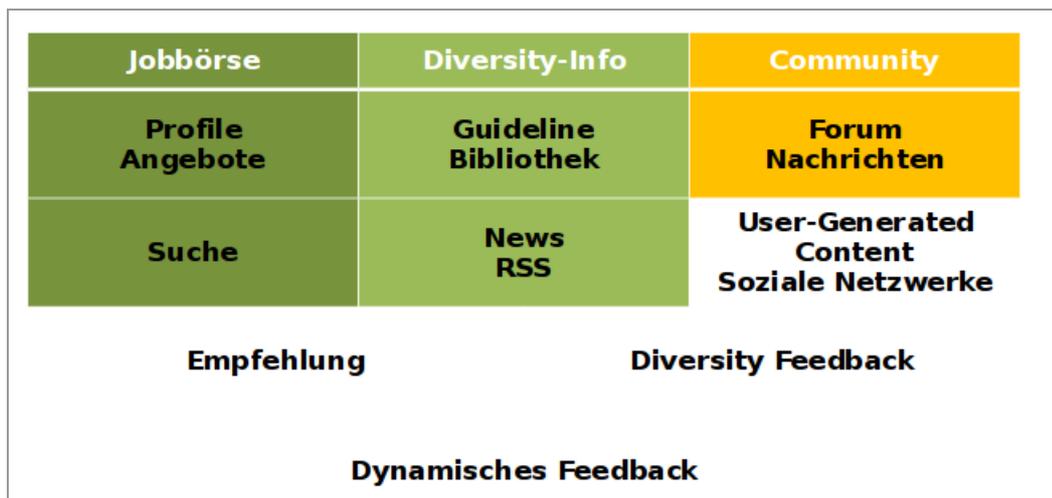
In der konkreten Umsetzung der Plattform fließen die Wünsche der NutzerInnen und die Zielsetzungen des Diversity Ansatzes als Anforderungen sowie die im vorangegangenen Abschnitt genannte Modelle als Lösungsansätze zusammen.

Um die konkrete Umsetzung dieser Anforderungen und Lösungsansätze in ihrem neuen Arrangement und ihrer Modifikation besser zu verstehen, nähern wir uns der Plattform über das Anwendungsmodell. In der Informatikliteratur wird das Anwendungsmodell auch als konzeptionelles Modell und in seinem Bezug auf den sozialen Kontext auch als soziotechnisches Modell bezeichnet. Das Anwendungsmodell gilt als Repräsentation des Gegenstandsbereichs und bildet in der Entwicklung von Software den Ausgangspunkt für die weiteren Ebenen der Modellierung, wie das Formalmodell der Spezifikation und das Berechnungsmodell, d.h. dem eigentlichen Programm (Floyd, Klischewsky 1998).

Zur Darstellung der konkreten Umsetzung des *MINTgedacht* Portals ist das soziotechnische Modell<sup>10</sup> vor allem deshalb interessant, weil es eine Schnittstellenfunktion zwischen dem sozialen und dem technischen System einnimmt und weil es ohne technische Detailverliebtheit Nicht-InformatikerInnen vermittelt werden kann. Vorteilhaft ist auch, dass es in direktem Bezug zu den Wünschen und Modellen des sozialen Umfeldes steht. Über das Anwendungsmodell lassen sich die Konzepte und Modelle des Sozialkontextes der bereits existierenden Online Angebote rekonstruieren oder Sozial Konzepte und Modelle in eine technisch implementierbare Form bringen.

In einer ersten Annäherung lässt sich das Anwendungsmodell des *MINTgedacht* Portals in seinen Kernfunktionen wie in Abbildung 5 darstellen.

**Abb. 5: Anwendungsmodell MINTgedacht mit seinen Kernfunktionen**



Quelle: Büschenfeldt 2013

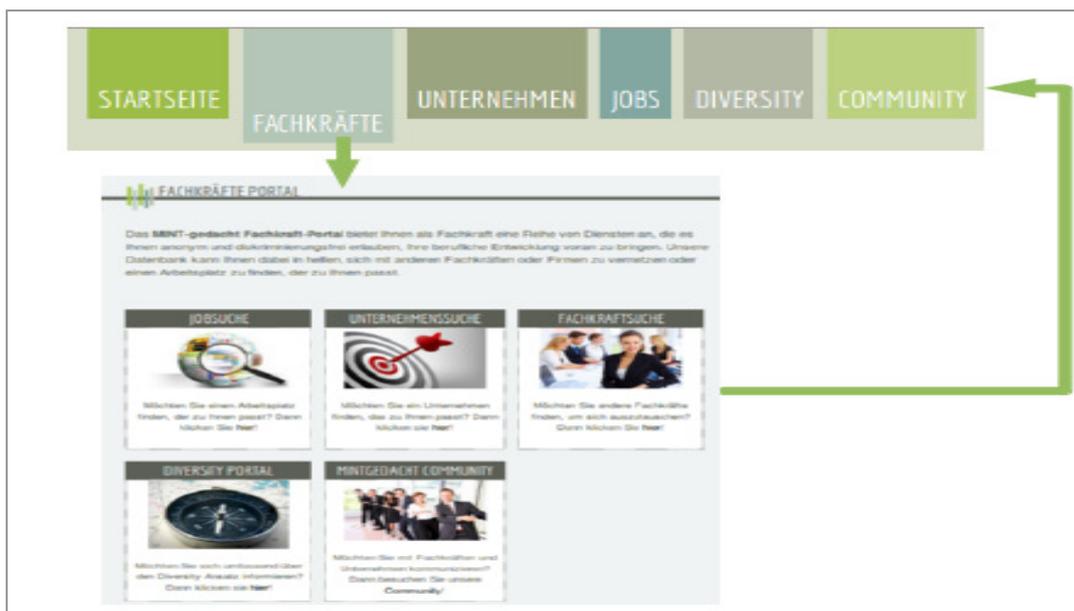
<sup>10</sup> Die Bezeichnungen konzeptionelles- und soziotechnisches Modell werden hier synonym verwendet.

Diese Kernfunktionen entsprechen allesamt den ermittelten Anforderungen und Wünschen der NutzerInnen. Sie umfassen eine Jobbörse, ein Informationsangebot zum Thema Diversity (Diversity-Info) und einen Community-Bereich. Ähnlich wie die bislang existierenden Job- und Karriereportale ist der eigentliche Kernservice des Portals eine Datenbank, die Job- und Kooperationsangebote, sowie Unternehmens- und Fachkraftprofile bereitstellt und miteinander verbindet.

Eine Besonderheit und zugleich das größtes Potenzial im Hinblick auf die Umsetzung des Diversity Ansatzes liegt in dieser Datenbank und an die daran gekoppelten Matching- und Empfehlungsverfahren, die wir unter der Bezeichnung *dynamisches Feedback* auf der Plattform implementiert haben.

Die Zielgruppenbezogenheit des Portals und die Orientierung an deren Anforderungen zeigt sich bereits im Navigationskonzept. So verweist das Hauptmenü einerseits auf die Fachkräfte und Unternehmen als Zielgruppen sowie auf die gewünschten Kernfunktionen Jobbörse, Diversity-Info und Community. Jeder Menüpunkt verweist seinerseits auf eine Unterportalseite, die entweder einen Zielgruppen oder funktionsgerechten Einstieg in das Angebot des Portals erlaubt (s. Abb. 6).

**Abb. 6: Hauptmenü des Fachkräfteportals**



Quelle: Portal MINTgedacht 2013

Der Community-Bereich ist in der ersten Version der Plattform nur rudimentär vorhanden und unterstützt mit dem Nachrichtensystem nur eine Funktion, die für die Umsetzung des Vermittlungsansatzes notwendig ist. Das bereits implementierte Diskussionsforum ist bislang noch ungenutzt. Die nachfolgende Darstellung des *MINTgedacht* Portals konzentriert sich aus diesem Grunde auf die bereits in der ersten Version umgesetzten Funktionen, d.h. die Jobbörse, die Diversity-Informationen und das dynamische Feedback.

## **5.4 Modelle und Konzepte des sozialen Kontextes der Jobbörse**

Um die Jobbörse diversity-gerecht zu gestalten, haben wir uns zum einen auf die Erkenntnisse und Methoden der Diversity-Forschung und zum anderen auf das Verfahren der anonymen Bewerbungen<sup>11</sup> gestützt und diese in angepasster Form in das Anwendungsmodell „Jobbörse“ eingearbeitet.

### **5.4.1 Diversity Forschung und Diversity Management**

Ein wichtiger Beitrag der Diversityforschung besteht in der Identifizierung von Persönlichkeitsmerkmalen und die Sensibilisierung für mögliche Einfallstore der Diskriminierung. Die Palette der von der Diversityforschung untersuchten Persönlichkeitsmerkmale ist breit und variiert in ihrem Untersuchungsfokus von Land zu Land.<sup>12</sup> Das Verständnis von Diversity und der Fokus auf bestimmte Merkmale ist davon abhängig, welche Themen bzw. Konfliktfelder in der Gesellschaft vorrangig sind. Während bspw. in den Vereinigten Staaten das Instrument Diversity Management stark mit dem Konzept der Affirmative Action verbunden ist, liegt der Fokus in Deutschland auf der Frauenförderung (Köppel 2012: 7). Wir beziehen uns auf die Schwerpunkte der deutschen Diversity-Diskussion und fokussieren insbesondere auf die Merkmale Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund und die physischen Fähigkeiten eines Menschen (vgl. Jeebe 2010: 100f). Bei der Ausarbeitung des Anwendungsmodells für eine diversity-gerechte Plattform, konnten wir von der Diversity Forschung vor allem lernen, dass die Persönlichkeitsmerkmale einer Person keinesfalls eine neutrale Information darstellt, sondern das dieses Wissen häufig mit unbegründeten Annahmen, mit Vorurteilen und mit stereotypen Vorstellungen beladen sind, die den konkreten Personen in der Regel nicht gerecht werden und die Grundlage diskriminierender Ablehnung sind. Eine diversity-gerechte Plattform ist in diesem Sinne vor allem eine diskriminierungsfreie Plattform.

### **5.4.2 Anonyme Bewerbungen**

Die Verbindung von Persönlichkeitsmerkmalen mit Vorurteilen und stereotypen Annahmen bildet die Grundlage für das Verfahren der anonymen Bewerbung (KOWA / IZA 2012). Ziel dieses Verfahrens ist die Betonung der fachlichen Eignung der BewerberInnen und die Ausschaltung diskriminierender Einflüsse. Der Kniff an diesem Verfahren besteht darin, dass der Diversity Ansatz berücksichtigt wird, indem Diversity Merkmale ausgeblendet werden. Das Prinzip ist einfach: In den klassischen Bewerbungsunterlagen werden jegliche Hinweise auf das Alter, auf das Geschlecht, auf die physischen Fähigkeiten oder den Migrationshintergrund unkenntlich gemacht. Die Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerber und Bewerberinnen werden damit zum einzigen Bewertungskriterium, während der frühzeitige Ausschluss aufgrund des Alters, des Geschlechts, der Herkunft oder körperlichen Verfassung außer Kraft gesetzt ist.

Studien bestätigen, dass die Persönlichkeitsmerkmale von BewerberInnen tatsächlich zum Ausschluss bestimmter Personengruppen führen und

---

<sup>11</sup> Bei anonymen Bewerbungen werden Hinweise auf Persönlichkeitsmerkmale wie Alter, Geschlecht und kultureller Hintergrund vorenthalten. Im Mittelpunkt stehen die Kompetenzen und Erfahrungen der BewerberInnen (KOWA / IZA 2012).

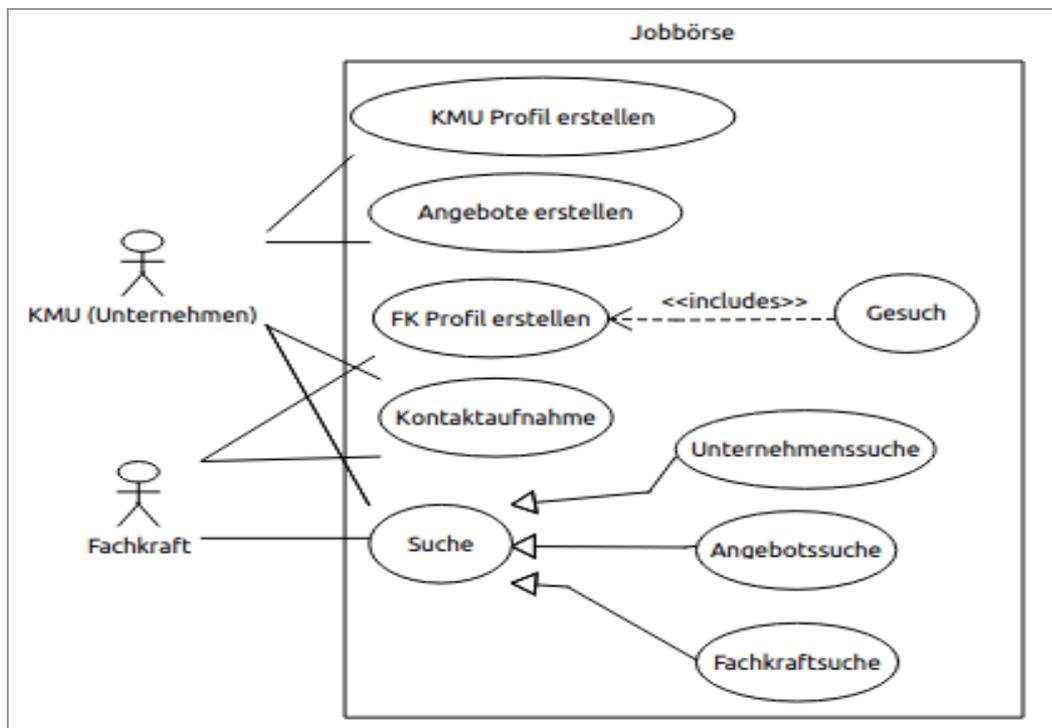
<sup>12</sup> In Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und der Arbeitsmarktpolitik stehen in Deutschland Frauen, ältere MitarbeiterInnen und MigrantInnen im Fokus (vgl. dazu Jeebe 2010:100f).

bisherige Praxiserfahrungen zeigen, dass die Anwendung anonymer Bewerbungen tatsächlich zu einer ausgewogeneren Belegschaft führen (KOWA / IZA 2012). Die MINTgedacht Plattform deckt zwar nicht den vollständigen Prozess anonymer Bewerbungen ab, macht es aber möglich, dass der Erstkontakt zwischen Unternehmen und BewerberInnen unbefangen erfolgen kann.

### 5.5 Funktionen der Jobbörse

Die Jobbörse stellt den Kernbereich des *MINTgedacht* Portals dar. Die grafische Übersicht zeigt die wichtigsten Funktionen der Plattform aus der Perspektive der Unternehmen und der Fachkräfte.

Abb. 7: Übersicht über die Funktionen des *MINTgedacht* Portals



Quelle: Büschenfeldt 2013

Die Jobbörse bietet den Unternehmen im Kern zwei grundlegende Funktionen an: Die Selbstpräsentation durch ein Firmenprofil und die gezielte MitarbeiterInnensuche durch das Schalten von Anzeigen. Die Fachkräfte können ebenfalls ein Profil erstellen, wobei das Fachkraftprofil bereits die notwendigen Angaben für ein Jobgesuch einschließt. Ein Nachrichtensystem sorgt dafür, dass Fachkräfte und Unternehmen über die Plattform miteinander in Kontakt treten können.

Die Profile und Angebote werden in eine Datenbank gespeichert und sind über eine Suchfunktion auffindbar. Die Plattform bietet drei spezifische Suchen an: Die Unternehmenssuche, die Angebotssuche und die Fachkraftsuche.

## 5.6 Unternehmensprofile und Angebote

Mit dem Unternehmensprofil wird den Unternehmen Gelegenheit geboten, „Gesicht zu zeigen“ und sich als ArbeitgeberIn von ihrer „besten Seite“ zu präsentieren. „Gesicht zeigen“ heißt zunächst, dass die Unternehmen ihre Unternehmensphilosophie und ihre Besonderheiten visuell ansprechend vermitteln können. Das wird auf der Plattform durch eine Tagcloud und eine Bildergalerie erreicht:

In der Tagcloud wird die Firmenphilosophie kurz und knapp in fünf Schlagworten dargestellt. Wie in einer Tagcloud üblich, wird die Rangbedeutung der Schlagworte optisch durch unterschiedliche Schriftgrößen hervorgehoben.

**Abb. 8: MINTgedacht Tagcloud**



Quelle: Portal MINTgedacht 2013

In der Bildergalerie können die Unternehmen Fotos hochladen, die im Firmenprofil angezeigt werden.

Kern der Unternehmensdarstellung ist jedoch das „Stark machen“ der Diversity-Aspekte. Hier können sich die KMU von „ihrer besten Seite“ als ArbeitgeberIn mit attraktiven Arbeitsplätzen präsentieren. Unter dem Titel „Diversity Management in unserem Unternehmen“ werden verschiedene Angebote an die MitarbeiterInnen herausgestellt. Das erfolgt auf einfache Weise durch das Anklicken von Optionen einer vorgegebenen Liste. Die ursprünglichen Vorgaben entstammten dem Maßnahmenkatalog des Diversity Managements von Süß/Kleiner (2005). Dieser Katalog wurde im Verlauf des Projektes angepasst. Die Selbstdarstellung als diversity-sensibles Unternehmen ist auf diese Weise schnell und einfach umsetzbar. Mit geringem Mehraufwand können diese Angaben auch in einem Freitextfeld ergänzt werden.

Die eigentliche Suche nach qualifizierten Fachkräften erfolgt durch die Angebotsfunktion. Hier wird den Unternehmen die Möglichkeit geboten, beliebig viele Angebote zu schalten. Die Besonderheit der Angebotsfunktion besteht in ihrer Flexibilität, da nicht nur klassische Stellenanzeigen geschaltet werden können, sondern eine erweiterbare Liste unterschiedlichster Angebotsarten erfasst werden. Dazu zählen neben einer Stellenanzeige auch Kooperationsangebote, Praktikumsplätze, Ausbildungsplätze, Angebote freier Mitarbeit, die Aufforderung zu Initiativbewerbungen, die Ausschreibung von Themen für Bachelor oder Masterarbeiten und vieles mehr. Auf diese einfache Art und Weise fungiert die Jobbörse als umfassendes Vermittlungsmedium, das nicht nur Unternehmen und Fachkräfte zusammenbringen kann, sondern auch Unternehmen mit Unternehmen und Fachkräfte mit Fachkräften.

## 5.7 Fachkraftprofile

Die Gestaltung der Fachkraftprofile orientiert sich am Verfahren anonymer Bewerbungen. Das äußert sich im Fachkraftprofil darin, dass die Persönlichkeitsmerkmale Alter, Geschlecht, physische Verfassung und ethnische Herkunft konsequent intransparent werden, die Fähigkeiten einer Fachkraft aber im Mittelpunkt stehen.

Die Intransparenz der Persönlichkeitsmerkmale beginnt mit dem Bewerbungsfoto, das im Fachkraftprofil durch die Competence-Cloud ersetzt wird. Mittels der Competence-Cloud können die BewerberInnen ihre wichtigsten, jobrelevanten Eigenschaften plakativ hervorheben. Im Vordergrund stehen die tatsächlichen Fähigkeiten einer Fachkraft, d.h. die Fachkompetenzen und Softskills. Über ein Zusatzmodul wird ein (fast) klassischer Lebenslauf generiert, welcher Auskunft über die formalen Qualifikation und die Berufspraxis gibt. Dieser Lebenslauf unterscheidet sich von den üblichen Lebensläufen darin, dass er keine Hinweise auf die Persönlichkeitsmerkmale gibt. Das wird insbesondere durch geschlechtsneutrale Formulierungen erreicht und durch Zeitangaben, die keine Rückschlüsse auf das Alter einer Fachkraft zulassen.

Die Unternehmen erfahren nur, ob eine formale Qualifikation erst kürzlich erworben wurde oder schon länger (max. acht Jahre) zurück liegt. In der Darstellung der Berufspraxis wird den Unternehmen nur vermittelt, wie lange eine bestimmte Tätigkeit ausgeübt wurde und wie lange (bis max. acht Jahre) diese Tätigkeit zurück liegt.

Abb 9: Fachkraftprofil 1

Fachkraft ID: 46 (Fachkraft)

Kontakt

**Innovationsfähigkeit**  
Interkulturelle Kompetenz

**Kreativität**  
Beratung Lehren

ICH SUCHE

- Teilzeit, Befristete Festeinstellung
- **als** Programmiererin, Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in
- **in den Arbeitsbereichen** Projektmanagement, Datenbankentwicklung, Serveradministration.

**Meine bevorzugten Tätigkeiten sind:**

- Programmierung von Android Apps
- Entwicklung von Java Anwendungen

**FÄHIGKEITEN**

FACHKOMPETENZEN

- Entwicklung von Datenmodellen relationaler Datenbanken
- Administration MySQL Datenbankservers

SOFTSKILLS

- Hohe Sozialkompetenz
- Belastbarkeit

Quelle: MINTgedacht 2013

Abb 10: Fachkraftprofil 2

| BERUFLICHER WERDEGANG   |   |
|---|---|
| <b>SCHULBILDUNG</b><br>Abiturent/in / Gymnasium vor 1 - 3 Jahren<br>Schwerpunkte: Chemie, Mathematik, Musik   | Lebenslauf ohne Persönlichkeitsmerkmale.                    |
| <b>FACHHOCHSCHULSTUDIUM</b><br>Bachelor / Hochschule vor noch in Ausbildung<br>Fach: Wirtschaftsinformatik  |   |
| <b>BERUFSPRAXIS</b><br>Servicekraft Berufseinsteiger/in vor 3 - 6 Jahren (48 Monate lang).<br>Servicekraft auf einem Fahrgastschiff<br>Arbeitsbereiche: Gastronomie Bar und Küche | Zeitangaben, die keine Rückschlüsse auf das Alter erlauben. |
| Übungsleiter/in mit Berufserfahrung vor noch in Ausbildung (96 Monate lang).<br>Trainer/in in einem Sportverein<br>Arbeitsbereiche: Kinderturnen, Parkour                         | Geschlechtsneutrale Formulierungen.                         |

Quelle: MINTgedacht 2013

Der Diversity-Ansatz wird jedoch nicht nur dadurch umgesetzt, dass Persönlichkeitsmerkmale ausgeblendet werden. Diversity kann auch dadurch hergestellt werden, wenn den Wünschen und Anforderungen, die Fachkräfte an einen Arbeitsplatz haben, Raum gegeben wird. Dies geschieht im Fachkraftprofil auf recht einfache Weise durch das Anklicken einer oder mehrerer Optionen aus einer Liste. Diese Liste kann durch die Fachkräfte erweitert werden und entspricht in vielen Fällen, den Maßnahmen, die das Diversity-Management den Unternehmen empfiehlt um qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu binden.

Abb. 11: Fachkraftprofil 3

| ANFORDERUNGEN AN DEN ARBEITSPLATZ   |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Wünsche an den Arbeitsplatz</b>  |  |
| <input type="checkbox"/>            | Untersützung bei Fort- und Weiterbildung |
| <input type="checkbox"/>            | Unterstützung bei der Kinderbetreuung    |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Telearbeit/Heimarbeit                    |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Selbstverantwortliches Arbeiten          |
| <input type="checkbox"/>            | Gender Mainstreaming                     |
| <input type="checkbox"/>            | Flexible Arbeitszeitmodelle              |
| <input type="checkbox"/>            | Behindertengerechte Arbeitsplätze        |
| <input type="checkbox"/>            | Gesundheitsförderung                     |
| <input type="checkbox"/>            | Karriereberatung und -coaching           |
| <input type="checkbox"/>            | Mentoring- bzw. Tandemprogramme          |
| <input type="checkbox"/>            | Kulturell gemischte Belegschaft          |
| <input type="checkbox"/>            | Altersgerechte Arbeitsplätze             |

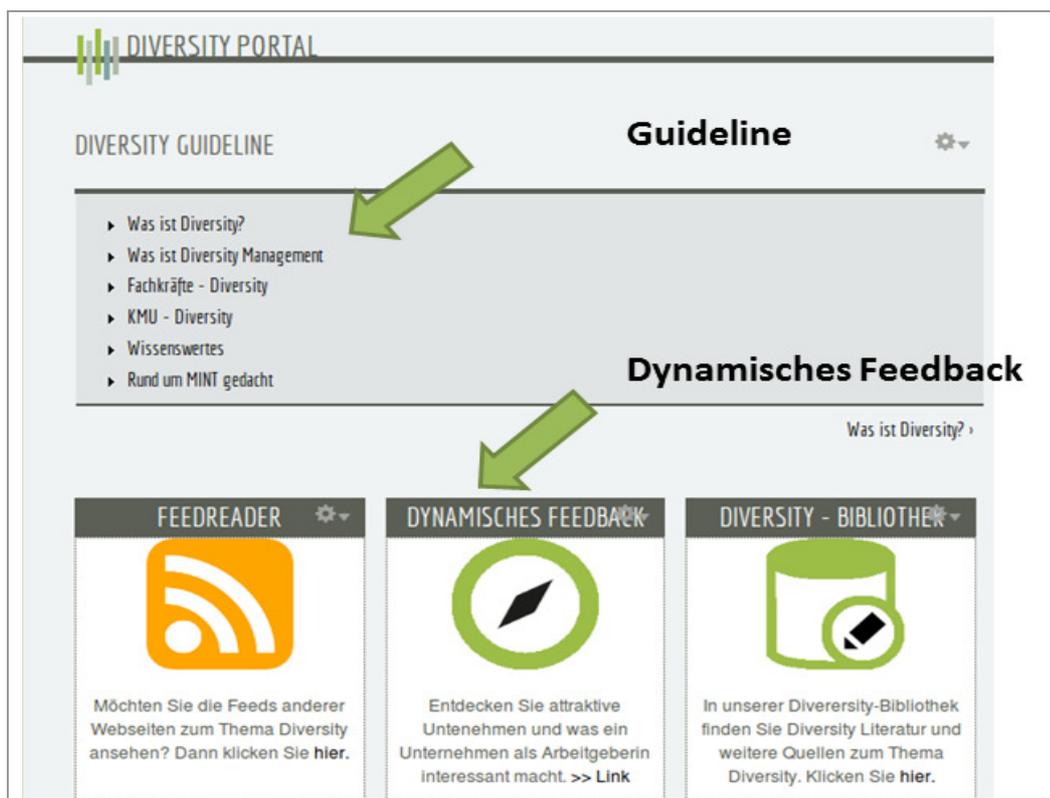
Quelle: MINTgedacht 2013

## 5.8 Die Vermittlung von Fachkräften

Das Angebot der *MINTgedacht* Plattform unterstützt die Vermittlung von Fachkräften und KMU nach Diversity Gesichtspunkten auf einfache und effektive Weise. Die Plattform hilft aber nur beim Erstkontakt und deckt damit nur einen Teil des Bewerbungsverfahrens ab. Sie entbindet nicht von der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity und Diversity Management. Die erfolgreiche Vermittlung und dauerhafte Bindung von Fachkräften setzt nach wie vor von beiden Seiten, sowohl von den Unternehmen als auch von den Fachkräften, die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema voraus. Die Plattform bietet deshalb auch ein Infoportal Diversity an, das verschiedene Informationsangebote vom Guideline bis hin zu umfassenden und aktuellen Literaturempfehlungen (Diversity-Bibliothek) vorhält.

Das interessanteste Informationsangebot der Plattform, das dynamische Feedback, wird aus der Datenbank bzw. aus den Unternehmens- und Fachkraftprofilen des *MINTgedacht* Portals generiert. Das dynamische Feedback gibt Unternehmen Auskunft darüber, welche speziellen Angebote, seien es flexible Arbeitszeitmodelle, Behindertenfreundlichkeit, ein gutes Betriebsklima, der sichere Arbeitsplätze oder was auch immer, von den Fachkräften am meisten geschätzt werden.

Abb. 12: *MINTgedacht* Diversity Portal



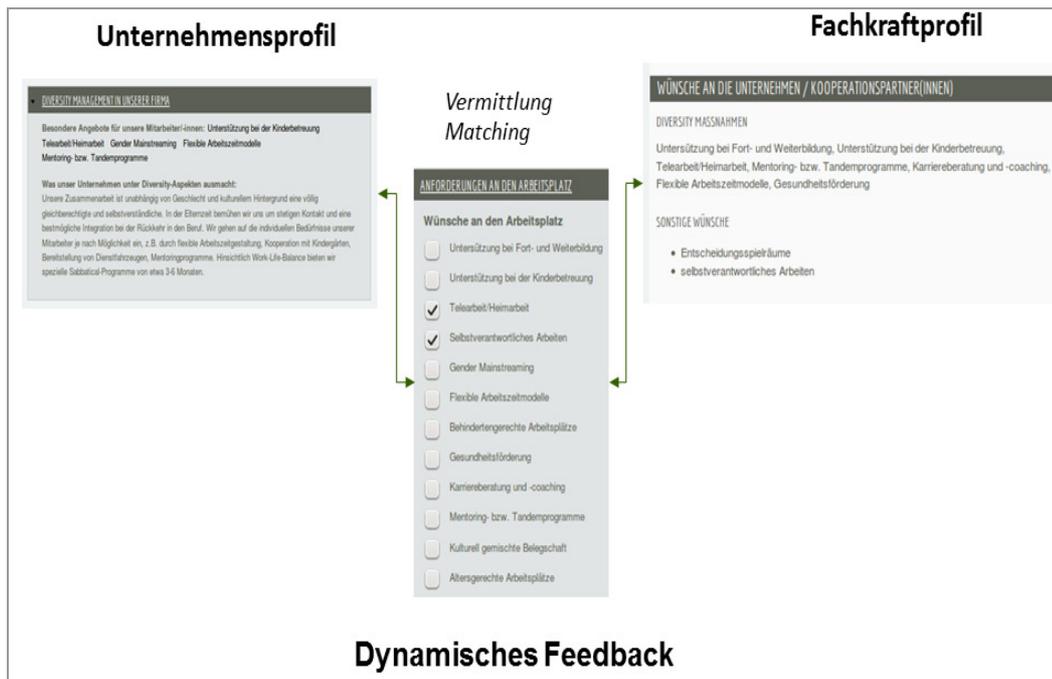
Quelle: *MINTgedacht* 2013

Unternehmen bekommen auf diesem Weg wichtige Hinweise darauf, welche Maßnahmen oder besondere Angebote zu attraktiven Arbeitsplätzen führen

und dabei helfen, Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu interessieren und möglichst langfristig zu binden.

Umkehrt bekommen die Fachkräfte über das dynamische Feedback Hinweise darauf, welches Unternehmen besonders gut zu ihnen passt und welches Unternehmen ihren MitarbeiterInnen besonders gute Rahmenbedingungen bietet und Angebote macht, die auf die spezifischen Lebenssituationen und Lebensphasen der künftigen MitarbeiterInnen zugeschnitten sind. Die Profile geben auch darüber Auskunft, welche MitarbeiterInnen oder KooperationspartnerInnen besonders zu einem Unternehmen und passen.

Abb. 13: *MINTgedacht* Matching System



Quelle: *MINTgedacht* 2013

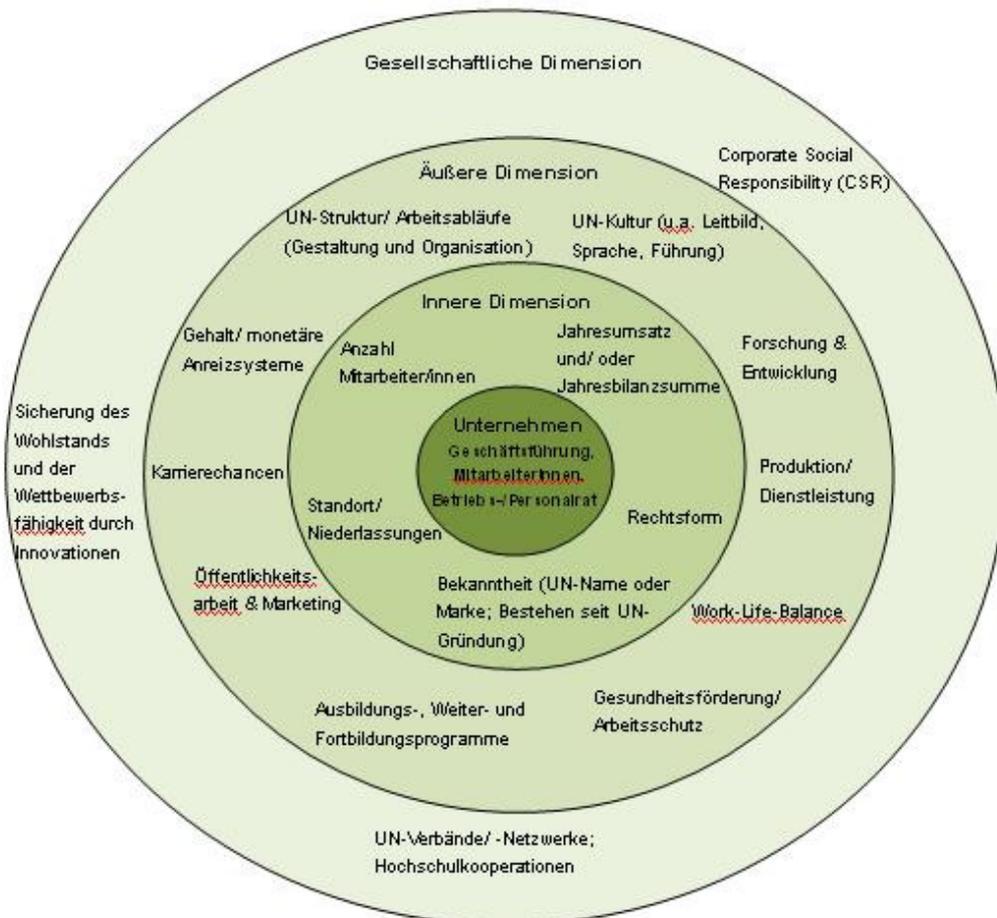
Die Profildaten sind ebenfalls Grundlage des Matching, das so ähnlich funktioniert wie auf Plattformen der Partnerschaftsvermittlung. Das Matching sorgt in erster Linie dafür, dass dem Unternehmen automatisiert passende Fachkräfte und Fachkräften automatisiert passende Unternehmen vorgeschlagen werden und dass diese Passung im Ranking der Ergebnisse bei der Suche berücksichtigt wird.

## 6. Die besondere Situation der kleinen und mittleren Unternehmen

Um die besondere Situation kleinerer Unternehmen aus der Perspektive des Diversity-Ansatzes zu veranschaulichen, möchten wir vorschlagen, das Modell „Four Layers of Diversity“ von Gardenwartz und Rowe (2008) auch auf Unternehmen zu übertragen. Das Originalmodell macht anschaulich, welche vielfältigen Merkmale bzw. Dimensionen Individuen auf sich vereinen und wie groß das Diskriminierungspotential der inneren Dimensionsebene ist. Anlass für Diskriminierung und Benachteiligung sind ausgerechnet jene Persönlichkeitsmerkmale, die sichtbar und unveränderbar an einer Person haften.

In unserer Unternehmensbefragung und auch in den Workshops, welche die technische Entwicklung begleitet haben, wurde deutlich, dass auch Unternehmen aufgrund wahrnehmbarer Merkmale Nachteile auf dem Arbeitsmarkt erfahren. Die Nachteile habe ihre Ursache im Wesentlichen in der Unternehmensgröße und in ihrer Bekanntheit. Beides schlägt sich in den Merkmalen der inneren Dimensionen, wie die Anzahl der MitarbeiterInnen, dem Jahresumsatz, Standort, Anzahl der Niederlassungen, Bekanntheit, Rechtsform etc. nieder. In der Praxis bedeutet dies, dass kleine Unternehmen am Arbeitsmarkt oft das Nachsehen haben, eben weil sie klein und kaum bekannt sind. Großunternehmen profitieren am Markt von ihrem Namen bzw. einer starken Marke. Durch ihre hohen Umsätze verfügen sie in der Regel über große finanzielle und personelle Ressourcen. Diese Nachteile gegenüber Großunternehmen kommen gerade in Stellenbörsen zum Tragen. Hier werden die Stellengesuche kleinerer Betriebe schnell verdrängt und deshalb von jobsuchenden Fachkräften kaum wahrgenommen. Nachwuchskräfte favorisieren bei der Stellensuche eher Großunternehmen, da sie hier u.a. die bestmöglichen Karriereaussichten erwarten.

**Abb. 14: Dimensionen und Dimensionsebenen für Unternehmen**



Quelle: Tripp 2013 in Anlehnung an Gardenwartz und Rowe (2008): 33

Wenn diese gut ausgebildeten Fachkräfte jedoch in die Familienphase eintreten, zeigt sich, dass Großunternehmen nicht immer attraktive ArbeitgeberInnen sind. Großunternehmen bieten zwar viel, verlangen aber auch viel. Beruflicher Erfolg ist in Deutschland immer noch mit der starken

Präsenz der MitarbeiterInnen im Unternehmen, vielen (in)offiziellen Überstunden und großer Flexibilität hinsichtlich wechselnder Wohnorte und Auslandsaufenthalte verbunden. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wie beispielsweise Teilzeitarbeit oder Homeoffice sind für Führungskräfte nach wie vor unvorstellbar. Hier können kleinere Unternehmen punkten und gut positionieren.

Wir gehen davon aus, dass kleine Unternehmen gerade im Feld der Diversity Maßnahmen ihre Stärke zeigen können, weil sie aufgrund ihrer geringeren Größe flexibler sind und das Potenzial in sich bergen, bei der Personalsuche deutlich offener und kreativer vorzugehen als ihre großen Konkurrenten. Bislang werden die Maßnahmen und Methoden des Diversity Management - wenn überhaupt, eher in großen Unternehmen angewendet. Die bislang entwickelten Strategien und Methoden sind ebenfalls eher für größere Unternehmen entwickelt worden. Es besteht durchaus Forschungs- und Entwicklungsbedarf, um die Konzepte und Methoden des Diversity Management auf die Bedürfnisse und Stärken kleinerer Betriebe auszurichten.

## **7. Fazit**

In der Bestandsaufnahme des Arbeitsmarktes für IngenieurInnen finden sich in Bezug auf die demografische Entwicklung in Deutschland deutliche Hinweise auf einen drohenden Fachkräftemangel. Die 2012 im Projektrahmen durchgeführte Unternehmensbefragung deutet sogar darauf hin, dass der Fachkräftemangel bereits eingetreten ist. 52 Prozent der befragten Unternehmen sahen sich bereits heute vom Fachkräftemangel betroffen. Darüber hinaus brachte die Online-Befragung zwei weitere wichtige Erkenntnisse:

- 1) Kleinere Unternehmen sind vom Fachkräftemangel deutlich stärker betroffen als größere Unternehmen. Dies gilt auch innerhalb der Gruppe der KMU, da die Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen erheblich sind. Wir sehen deshalb auch nicht die mittleren Unternehmen mit mehreren hundert MitarbeiterInnen als Zielgruppe des *MINTgedacht* Portals, sondern in erster Linie Klein- und Kleinstunternehmen.
- 2) Frauen, ältere Fachkräfte und MigrantInnen stehen in Deutschland noch nicht im Fokus der KMU und es ist wahrscheinlich, dass die wenigsten Unternehmen bislang ein Bewusstsein für die Vielfalt und die damit verbundenen Potenziale entwickelt haben. Dies bestätigt sich sowohl in der gegenwärtigen Personalstruktur als auch in den Maßnahmen zur Fachkräftesicherung.

Diversity Management bietet sehr gute Ansätze, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Wir gehen davon aus, dass Diversity Management gerade für Klein- und Kleinstunternehmen große Chancen birgt.

Das *MINTgedacht* Portal begreift sich als Versuch, den Diversity-Ansatz auf die Besonderheiten und Stärken kleinerer Betriebe und jener Fachkräfte auszurichten, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale benachteiligt sind. Es hat sich zum Ziel gesetzt, KMU und Fachkräfte über ein kompetenzorientiertes Matching System zusammenzubringen und dabei

gerade die Stärken der kleineren Betriebe und der Fachkräfte herauszustellen.

Der Diversity-Ansatz wird dabei auf zweierlei Art umgesetzt:

- 1) In beiden Modellen ruht das größte Diskriminierungspotenzial in der inneren Dimensionsebene (→ Kapitel 6, Abb. 14). Merkmale der inneren Ebene werden sowohl bei Unternehmen als auch bei den Fachkräften ausgeblendet. Das Ausblenden dieser Diversität wird damit zum Instrument der Chancengleichheit bzw. der Antidiskriminierung. Chancengleichheit über ein anonymisiertes Verfahren zu erreichen, ist bei der Vermittlung von Fachkräften keine Neuheit. In einigen europäischen Ländern werden anonymisierte Bewerbungsverfahren bereits erprobt, d. h. Bewerbungen werden ohne Foto und ohne Angabe von Familienstand, Herkunft oder Alter eingereicht und bewertet. In den USA, Kanada und Großbritannien sind sie bereits Standard (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 3). In Deutschland werden anonyme Bewerbungsverfahren bislang kaum praktiziert. Das *MINTgedacht* Portal ist damit auch als Mittel zu begreifen, um bei der Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren eine Annäherung an internationale Standards zu erreichen. Die spezielle Ausrichtung des Portals auf kleinere Betriebe ist auch im internationalen Vergleich deutlich weitergehend.
- 2) Stärken und Bedürfnisse werden herausgestellt: So werden bei den Fachkräften die Fähigkeiten und die Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt und betont. Bedürfnisse und Fähigkeiten bilden die Grundlage des Vermittlungsansatzes. Das Portal *MINTgedacht* setzt damit benutzerfreundlich internationale Standards um. Durch die Online-Abwicklung kann Diversity auf einer tieferen Ebene durch die Methoden des Matching und Ranking erreicht werden. Eine besondere Herausforderung besteht darin, im Matching und Ranking die Stärken der kleineren Unternehmen herauszustellen.

## Glossar

*Fachkraft:* Obwohl dieser Begriff fachlich als auch im allgemeinen Sprachgebrauch benutzt wird, existiert keine offizielle Definition. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird der Begriff folgendermaßen definiert: Eine Person, die aufgrund ihres abgeschlossenen Studiums und ihrer Berufserfahrungen über gute bis sehr gute Fach-, Methodenkompetenzen sowie soziale Kompetenzen verfügt (Eigene Interpretation). Der Fokus wird hier auf AkademikerInnen gesetzt, da hier am ehesten von einer Fachkräfteverknappung auszugehen ist. Über die verschiedenen Qualifikationsgruppen wird deutlich, dass sich die Arbeitslosigkeit von Hochqualifizierten nicht nur auf geringerem Niveau bewegt, sondern auch das Risiko von Arbeitslosigkeit betroffen zu sein, für AkademikerInnen mit Hochschulabschluss am geringsten ist. (Bundesagentur für Arbeit 2012a: 18)

*Fachkräftemangel und Fachkräfteengpass:* Eine offizielle Definition besteht nicht. In der Literatur werden die Begriffe überwiegend wie folgt interpretiert: Der Fachkräftemangel ist eine flächendeckende Diskrepanz, in dem der Bedarf an Fachkräften höher ist, als das Angebot. Vakanzen können nicht oder längerfristig nicht mit qualifizierten Personen besetzt werden, da bspw. BewerberInnen nicht dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stellen genügen, keine Bewerbungen eingehen oder geforderte Gehälter und Konditionen nicht geboten werden können. Ein Fachkräftemangel besteht aber auch, wenn Beschäftigte nicht mehr über die geforderten Fachkenntnisse verfügen. Im Vergleich zum Fachkräftemangel sind Fachkräfteengpässe temporär und nur für bestimmte Regionen oder qualifikationsspezifische Bereiche zutreffend (vgl. dazu Kettner 2012: 16). Diese können bspw. zum Teil kurzfristig über Mehrarbeit, betriebsinterne Umverteilung der Humanressourcen oder Aufträge an Subunternehmen überbrückt werden (vgl. Biersack/ Kettner/ Schreyer 2007: 4).

*Mentoring:* Ist eine Personalentwicklungsmaßnahme zur beruflichen und persönlichen Entwicklung sowie Karriereförderung. Es basiert auf einer Zweierbeziehung, dem sogenannten Tandem. Tandems sind hierarchien- und generationenübergreifend angelegt. Eine erfahrene Person (MentorIN) unterstützt die Entwicklung und Karriere einer jüngeren, weniger erfahrenen Person (Mentee) aus derselben (internes Mentoring) oder aus einer anderen Institution (Cross-Mentoring) außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung. Über einen vereinbarten Zeitraum lernt die/der Mentee von ihrer/ihrem RatgeberIn, nutzt ihren/seinen Einfluss und ihre/seine Kontakte. Die /der MentorIn gibt Erfahrungen weiter, reflektiert die eigene Karriere sowie den persönlichen Arbeitsstil. Sie/er gibt der/dem Mentee Hilfe zur Selbsthilfe. Diese verbindliche Beziehung ist idealerweise formalisiert und in ein qualifizierendes Rahmenprogramm eingebettet.“ (Havenith/ Martin/ Petersen 2003: 7)

*Vakanzzeit:* Die Vakanzzeit erfasst die Zeitspanne zwischen dem geplanten Besetzungstermin bis hin zur tatsächlichen Besetzung einer Stelle und der Abmeldung der Vakanz (vgl. BA 2013: 8)

## **Literatur**

Anger, Christina; Erdmann, Vera; Plünnecke, Axel (2011): Gutachten. MINT - Trendreport 2011. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), Wissenschaftsbereich Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik (Hrsg.)

Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin (2002): Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster, LIT Verlag

Baer, Susanne (2009): Chancen und Grenzen positiver Maßnahmen nach § 5 AGG. Verfügbar unter: [http://baer.rewi.huberlin.de/w/files/ls\\_aktuelles/09\\_adnb\\_baer.pdf](http://baer.rewi.huberlin.de/w/files/ls_aktuelles/09_adnb_baer.pdf); letzter Zugriff: 23.09.2013

Biersack, Wolfgang; Kettner, Anja; Schreyer, Franziska (2007): Fachkräftebedarf. Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. IAB Kurzbericht Nr. 16.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2013): Statistik. Einführung in die Visualisierung der Engpassanalyse. Verfügbar unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Interaktive-Visualisierung/Engpassanalyse/Generische-Publikationen/Engpass-Visualisierung-Hilfe.pdf>; letzter Zugriff: 23.09.2013

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2012a): Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker. Arbeitsmarktberichterstattung. Gute Bildung - gute Chancen, Nürnberg 2012

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2012b): Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland. Arbeitsmarktberichterstattung – Ingenieurwissenschaften. Nürnberg 2012

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2011): Perspektive 2025. Fachkräfte für Deutschland. Verfügbar unter: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-NRW/RD-NRW/Regionalinformationen/fkb/hf-perspektive-2025.pdf>; letzter Zugriff: 30.05.2013

Bundesministerium der Justiz (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). S. 1

Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html>; letzter Zugriff: 07.02.2013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Unternehmensbarometer 2013, Fachkräftesicherung 2013, Eine repräsentative Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten, Bonn

Dietz, Martin; Kettner, Anja; Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt. Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. IAB-Forschungsbericht 08/2012

Europäische Kommission (2009): Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter – Vorteile für

Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren. Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, Referat G4. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg

Europäische Kommission (2008): Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit: Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU. Endfassung. Verfügbar unter:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=88&langId=de&eventsId=125&furtherEvents=yes>; letzter Zugriff: 03.03.2013

Europäische Kommission (2006): Unternehmen und Industrie. Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Amt für Veröffentlichungen. ISBN 92-894-7907-8.

Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsmarkt. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg. ISBN 92-79-00238-4.

Floyd, Christiane; Ralf Klischewski (1998): Modellierung - ein Handgriff zur Wirklichkeit. Zur sozialen Konstruktion und Wirksamkeit von Informatik-Modellen; in: Pohl, K.; A.

Gardenwartz, Lee/ Rowe, Anita 2008: Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Society for Human Resource Management. Alexandria, Virginia. ISBN 978-1-58644-036-7

Havenith, Eva; Martin, Ilse; Petersen, Ulrike (2003): Mentoring-Programme erfolgreich implementieren. Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung. Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) (Hrsg.), gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung; Bonn. Verfügbar unter:

<http://www.gesis.org/cews/fileadmin/cews/www/download/cews-publik4.pdf>; letzter Zugriff: 07.02.2013

Heckmann, Markus; Kettner, Anja; Rebien, Martina (2011): IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. Betriebsbefragung zu Stellenangebot und Besetzungsprozessen. (FDZ-Datenreport, 01/2011 (de)), Nürnberg

Heublein, Ulrich; Richter, Johanna; Schmelzer, Robert; Sommer, Dieter (2012): Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2010. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, 3 | 2012. Verfügbar unter: [http://www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-201203.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201203.pdf); letzter Zugriff: 03.02.2013

Ihsen, Susanne (2009): Potenziale nutzen, Ingenieurinnen zurückgewinnen. Drop-Out von Frauen in Ingenieurwesen: Analyse der Ursachen und Strategien zu deren Vermeidung sowie Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Rückgewinnung. Verfügbar unter: [http://www.sia-bw.de/fileadmin/sia-bw/pdf/Drop-Out\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.sia-bw.de/fileadmin/sia-bw/pdf/Drop-Out_Abschlussbericht.pdf); letzter Zugriff: 30.05.2013

Jeebe, Hans-Jürgen (2010): Diversity Management in IT Projekten, GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Nürnberg.

Kettner, Anja (2012): Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf. Genehmigte Dissertation der Technischen Universität Berlin. Verfügbar unter: [http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2012/3502/pdf/kettner\\_anja.pdf](http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2012/3502/pdf/kettner_anja.pdf); letzter Zugriff: 02.02.2013

Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina (KOWA), Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) (2012): Pilotprojekt. Anonymisierte Bewerbungsverfahren - Abschlussbericht, verfügbar unter: <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.html>, letzter Zugriff: 28.11.2013

Knopf, Bernd (2008): Vielfalt als Chance 2008. Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und

öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.). Verfügbar unter: [http://www.charta-dervielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/ Publikation-Vielfalt\\_als\\_Chance.pdf](http://www.charta-dervielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Publikation-Vielfalt_als_Chance.pdf); letzter Zugriff: 04.02.2013

Koppel, Oliver (2007): Ingenieurmangel in Deutschland- Ausmaß und gesamtwirtschaftliche Konsequenzen, Vorabdruck aus: IW-Trends- Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 34. Jahrgang, Heft 2/ 2007, Deutscher Instituts-Verlag, Köln.

Kolodziej, Daniela (2011): Fachkräftemangel in Deutschland. Statistiken, Studien und Strategien. Deutscher Bundestag; Wissenschaftliche Dienste – Infobrief. Verfügbar unter: [http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel_in_Deutschland.pdf); letzter Zugriff: 01.06.2013

Köppel, Petra 2012: Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Unternehmenskultur. Synergy Consult (Hrsg.)

Klose; Merx 2010: Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.). Verfügbar unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise\\_positive\\_ma%C3%9Fnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/expertise_positive_ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile); letzter Zugriff 23.09.2012

Krell, Gertraude (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverhältnis als Rahmen. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 5. Auflage, Gabler.

Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hrsg.) (2006): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag

Krell, Gertraude (2004): Management Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen- Problemanalysen- Lösungen. 4. Auflage, Gabler.

Kuhn-Fleuchaus, Christine; Bambach, Marco (2007): Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern. 1. Auflage, Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin

Loden, Marilyn; Rosener, Judy B. 1991: Workforce America! Managing employee as a vital resource. McGraw Hill. ISBN 1-55623-386-8

Merx, Andreas (2008): Unternehmensbefragung zu Managing Diversity. Wirtschaft und Integration. Wirtschaftliche Chancen durch Antidiskriminierung, Diversity, Integration und Migration. Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.). S. 4. Verfügbar unter: [http://www.migration-boell.de/web/integration/47\\_1038.asp#1\\_Antidiskriminierungspolitik\\_ist\\_kein\\_Standortnachteil\\_-\\_EuropäischerVergleich](http://www.migration-boell.de/web/integration/47_1038.asp#1_Antidiskriminierungspolitik_ist_kein_Standortnachteil_-_EuropäischerVergleich); letzter Zugriff: 04.02.2013  
Mischke, Johanna; Wingert, Christian (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden.

O'Reilly, Tim (2005): Was ist Web 2.0?; Online-Publikation, [http://www.oreilly.de/artikel/web20\\_trans.html](http://www.oreilly.de/artikel/web20_trans.html); letzter Zugriff: 16. 07 2008)

Raymond, Eric Steven (2000): The Cathedral and the Bazaar; Version 3; Online Publikation; <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/> (abgerufen am 10.Okt. 2006).

Schörr; G. Vossen (Hrsg.): Modellierung 98 - Proceedings. Universität Münster; Bericht 6/98-I (März 1998), S. 21-26.

Süß, Stefan; Kleiner, Markus (2005): Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. FernUniversität in Hagen (Hrsg.), Arbeitsbericht Nr. 15

Vedder Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München/ Mehring: Rainer Hampp Verlag. S. 1-23

Wette, Carsten (2007): Wertschöpfung durch Wertschätzung. Immer mehr Unternehmen in Deutschland setzen auf das Führungskonzept „Diversity Management“ aus den USA. Freie Universität Berlin (Hrsg.). Tagesspiegel-Beilage vom 15.04.2006, S. 6, Verfügbar unter: <http://www.fu-berlin.de/presse/publikationen/tsp/archiv/index.html>; letzter Zugriff: 07.02.2013

In der Discussion Paper Reihe des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin sind bisher erschienen:

#### **Discussion Papers 2013**

Ina Tripp , Maika Büschenfeldt

**Diversity Management als Gestaltungsansatz eines Jobportals für MINT-Fachkräfte und KMU**

Discussion Paper 22, 12/2013

Marianne Egger de Campo

**Wie die „Rhetorik der Reaktion“ das österreichische Modell der Personenbetreuung rechtfertigt**

Discussion Paper 21, 06/2013

Sandra Lewalter

**Gender in der Verwaltungswissenschaft konkret: Gleichstellungsorientierte Gesetzesfolgenabschätzung**

Discussion Paper 20, 01/2013

#### **Discussion Papers 2012**

Miriam Beblo, Clemens Ohlert, Elke Wolf

**Ethnic Wage Inequality within German Establishments: Empirical Evidence Based on Linked Employer-Employee Data**

Discussion Paper 19, 08/2012

Stephanie Schönwetter

**Die Entwicklung der geschlechter-spezifischen beruflichen Segregation in Berlin-Brandenburg vor dem Hintergrund der Tertiärisierung**

Discussion Paper 18, 06/2012

*Beiträge zur Summer School 2010*

Dorota Szelewa

**Childcare policies and gender relations in Eastern Europe: Hungary and Poland compared**

Discussion Paper 17, 03/2012

#### **Discussion Papers 2011**

*Beiträge zur Summer School 2010*

Karen N. Bredahl

**The incorporation of the 'immigrant dimension' into the Scandinavian welfare states: A stable pioneering model?**

Discussion Paper 16, 11/2011

Julia Schneider, Miriam Beblo, Friederike Maier

**Gender Accounting – Eine methodisch-empirische Bestandsaufnahme und konzeptionelle Annäherung**

Discussion Paper 15, 09/2011

Anja Spychalski

**Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender-Diversity als Beitrag zum Unternehmenserfolg am Beispiel von IBM Deutschland**

Discussion Paper 14, 04/2011

**Fortsetzung und Angaben zum Bezug der Discussion Papers siehe nächste Seite/n.**

**Fortsetzung Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin:**

*Beiträge zur Summer School 2010*

Chiara Saraceno

**Gender (in)equality: An incomplete revolution? Cross EU similarities and differences in the gender specific impact of parenthood**

Discussion Paper 13, 03/2011

*Beiträge zur Summer School 2010*

Ute Gerhard

**Die Europäische Union als Rechtsgemeinschaft. Nicht ohne Bürgerinnenrechte und die Wohlfahrt der Frauen**

Discussion Paper 12, 01/2011

**Discussion Papers 2010**

*Beiträge zur Summer School 2010*

Petr Pavlik

**Promoting Equal Opportunities for Women and Men in the Czech Republik: Real Effort or Window Dressing Supported by the European Union?**

Discussion Paper 11, 11/2010

*Beiträge zur Summer School 2010*

Gerda Falkner

**Fighting Non-Compliance with EU Equality and Social Policies: Which Remedies?**

Discussion Paper 10, 10/2010

Julia Schneider, Miriam Beblo

**Health at Work – Indicators and Determinants. A Literature and Data Review for Germany**

Discussion Paper 09, 05/2010

**Discussion Papers 2009**

Elisabeth Botsch, Friederike Maier

**Gender Mainstreaming in Employment Policies in Germany**

Discussion Paper 08, 12/2009

Vanessa Gash, Antje Mertens, Laura Romeu Gordo

**Women between Part-Time and Full-Time Work: The Influence of Changing Hours of Work on Happiness and Life-Satisfaction**

Discussion Paper 07, 12/2009

Katherin Barg, Miriam Beblo

**Male Marital Wage Premium. Warum verheiratete Männer (auch brutto) mehr verdienen als unverheiratete und was der Staat damit zu tun haben könnte?**

Discussion Paper 06, 07/2009

Wolfgang Strengmann-Kuhn

**Gender und Mikroökonomie - Zum Stand der genderbezogenen Forschung im Fachgebiet Mikroökonomie in Hinblick auf die Berücksichtigung von Genderaspekten in der Lehre**

Discussion Paper 05, 06/2009

**Fortsetzung und Angaben zum Bezug der Discussion Papers nächste Seite.**

**Fortsetzung Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin:**

**Discussion Papers 2008**

Miriam Beblo, Elke Wolf

**Quantifizierung der betrieblichen Entgeltdiskriminierung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Forschungskonzept einer mehrdimensionalen Bestandsaufnahme**

Discussion Paper 04, 11/2008

Claudia Gather, Eva Schulze, Tanja Schmidt und Eva Wascher

**Selbstständige Frauen in Berlin – Erste Ergebnisse aus verschiedenen Datenquellen im Vergleich**

Discussion Paper 03, 06/2008

Madeleine Janke und Ulrike Marx

**Genderbezogene Forschung und Lehre im Fachgebiet Rechnungswesen und Controlling**

Discussion Paper 02, 05/2008

**Discussion Papers 2007**

Friederike Maier

**The Persistence of the Gender Wage Gap in Germany**

Discussion Paper 01, 12/2007

Die Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts stehen als PDF-Datei zum Download zur Verfügung unter: [www.harriet-taylor-mill.de/deutsch/publik/discuss/discuss.html](http://www.harriet-taylor-mill.de/deutsch/publik/discuss/discuss.html).

Harriet Taylor Mill-Institut der  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Badensche Straße 52  
10825 Berlin  
[www.harriet-taylor-mill.de](http://www.harriet-taylor-mill.de)