



Fachstelle

Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung



Aktive Gestaltung der Vielfalt in Unternehmen

Diversity Management Schritt für Schritt

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“

Impressum

Herausgeber:

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung
VIA Bayern e.V. – Verband für Interkulturelle Arbeit
Landwehrstraße 22
80336 München



Tel.: +49 (0)89/52 03 32 33
www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung-und-antidiskriminierung

Autorin:

Dr. Kinga Bogyó-Löffler

Layout:

Bertram Sturm, www.bertramsturm.de

© 2018
IQ Fachstelle „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“, VIA Bayern e.V.

Alle in dieser Publikation enthaltenen Textbeiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheber- bzw. Nutzungsrecht liegt beim Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ oder den jeweils gekennzeichneten Autorinnen oder Autoren, Agenturen, Unternehmen, Fotografinnen oder Fotografen sowie Künstlerinnen und Künstlern. Jede Veröffentlichung, Übernahme, Nutzung oder Vervielfältigung von Texten, Bildern oder anderen Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung durch das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ oder des jeweiligen Rechteinhabers.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



Inhalt

Einleitung 5
Vielfalt und wertschätzende Kultur lohnen sich! 6
Diversity Management – ein Konzept zur aktiven Gestaltung der Vielfalt in Unternehmen 8
Wie zukunftsfähig ist Ihr Unternehmen? 9

1. Vielfalt!? Worüber reden wir? Und wie reden wir darüber?	
12	Diversity Dimensionen und Merkmale
14	Die Kerndimension von Diversity
16	Ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit
18	Aussehen, oder im engeren Sinne Hautfarbe
20	Geschlecht und Gender (1)
22	Geschlecht und Gender (2)
24	Religion oder Weltanschauung
26	Physische und psychische Fähigkeiten, oder im engeren Sinne Behinderung
28	Alter
30	Sexuelle Orientierung und Identität
2. Vielfalt gestalten!? Aber wie?	
34	Diversity-Daten sammeln
36	Umsetzung von Diversity Management
38	Schritt 1: Business-Kontext klären und Diversity an das Kerngeschäft anbinden
40	Schritt 2: Den aktuellen Stand ermitteln
42	Schritt 3: Ziele formulieren
44	Schritt 4: Maßnahmen entwickeln
46	Schritt 5: Maßnahmen umsetzen (1)
48	Schritt 5: Maßnahmen umsetzen (2)
50	Schritt 6: Zielerreichung überprüfen
3. Ebenen der Gestaltung	
54	Unternehmensführung
56	Vielfaltsorientiertes Personalmanagement (1)
58	Vielfaltsorientiertes Personalmanagement (2)
60	Unternehmenskommunikation
62	Vielfaltsorientiertes Marketing

Praxis	
Diversity Puzzle	13
Gesetzlicher Schutz von Vielfalt	15
Maßnahmen	17
Maßnahmen	19
Maßnahmen	21
Maßnahmen	23
Maßnahmen	25
Maßnahmen	27
Maßnahmen	29
Maßnahmen	31
Wieviel Vielfalt steckt in Ihrem Unternehmen?	35
In sechs Schritten zum Vorteil Vielfalt	37
Kraftfeld-Analyse	39
Methoden der Ist-Analyse	41
SMARTe Ziele	43
Maßnahmenplan	45
Promotorinnen und Promotoren der Veränderung	47
Breite Beteiligung sicherstellen	49
Diversity Controlling	51
Der persönliche Wirkungskreis	55
Stellenausschreibungen	57
Unbewusste Vorurteile	59
Vielfalt in Bildern	61

Ein Blick über den Tellerrand... 64
Quellen 65

Die Broschüre ist strukturiert in **Infoseiten** (weiße Seiten) und **Praxisseiten** (grün hinterlegte Seiten). Stellen, die Angaben zu den für die Gestaltung von Diversity relevanten gesetzlichen Regelungen (§), für die Praxis wichtige Hinweise (!) oder Selbstreflexionsfragen (?) beinhalten, sind gesondert gekennzeichnet:

- § Für Diversity relevante Gesetze
- ! Für die Praxis wichtige Hinweise
- ? Selbstreflexionsfragen

Einleitung

Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Gesundheit, ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit, Weltanschauung, Aussehen oder sozioökonomischer Status sind nur ein Ausschnitt der Merkmale, die für die Identität von Menschen wichtig sind. Durch diese Merkmale gehören Menschen zugleich immer unterschiedlichen Gruppen an und haben unterschiedliche Teilnahmekancen und Entwicklungsmöglichkeiten sowohl in der Gesellschaft, als auch auf dem Arbeitsmarkt.

Dabei ist Vielfalt schon immer Normalität und der genauere Blick auf die damit verbundenen Chancen lohnt sich auch aus unternehmerischer Sicht!

So lebten in Deutschland im Jahr 2016, um einen Aspekt der Vielfalt exemplarisch aufzuzeigen, rund 18,5 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Das entspricht in etwa 22,5 Prozent der Gesamtbevölkerung. Diese Zahl stellt eine Momentaufnahme nach jahrzehntelangen Migrationsbewegungen und Integrationsprozessen dar. Es ist die Momentaufnahme einer Gesellschaft, geprägt u. a. durch die Erfahrungen mit den sogenannten Gastarbeiterinnen und Gastarbeitern und ihren Nachkommen, die schon in den 1950er bis 1970er Jahren einen entscheidenden Beitrag zum „Wirtschaftswunder“ und zu der positiven wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands geleistet haben. Trotzdem ist die Wahrnehmung von Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund bis heute häufig defizitär geprägt und oft von einseitigen Integrationsaufforderungen begleitet.

Doch die Globalisierung, die wachsende internationale und digitale Vernetzung und der inzwischen nicht mehr zu leugnende demografische Wandel bringen allmählich die Einsicht, dass ein Umdenken notwendig ist.

Lange weiß man schon, dass die Bevölkerung Deutschlands am Schrumpfen ist und immer älter wird. Sollte diese Tendenz nicht unterbrochen werden – so die Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufs-

forschung (IAB 2017) – werden dem deutschen Arbeitsmarkt im Jahr 2030 um die 3,6 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen als heute. Der Wettbewerb um die Talente hat längst begonnen. Das wissen große, international agierende Unternehmen schon lange und haben bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen können diese Änderungen nicht länger ausblenden, denn sie sind am meisten davon betroffen.

Diese Broschüre richtet sich an Führungskräfte, Personalverantwortliche sowie Beraterinnen und Berater, die Unternehmen begleiten, die noch keine Diversity-Maßnahmen ergriffen haben. Diversity Management wird als Konzept zur aktiven Gestaltung der Vielfalt vorgestellt und es werden Einblicke in die damit verbundenen Möglichkeiten gegeben. Es geht also vor allem darum,

- den Einstieg in die Thematik zu erleichtern,
- eine große Bandbreite an Diversity-Instrumenten und -Maßnahmen vorzustellen und
- viele praktische Tipps für die Einführung und Etablierung von Diversity Management zu geben.

In der vorliegenden Broschüre wird also ein Management-Ansatz vorgestellt, der zeigt, dass ein Umdenken nicht nur notwendig ist, sondern sich durchaus auch lohnen kann. Denn ein Perspektivwechsel, weg von den vermeintlichen Defiziten der einzelnen Gruppen hin zu den Potenzialen der jeweiligen Individuen, bringt neue Möglichkeiten. Die Akzeptanz und die bewusste Gestaltung der Vielfalt kann neben den positiven gesellschaftspolitischen und volkswirtschaftlichen Aspekten auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, für das eigene Unternehmen, fruchtbar gemacht werden. Und das trotz, oder beziehungsweise gerade wegen der unterschiedlichen Lebenserfahrungen, Lebensentwürfen und Mehrfachzugehörigkeiten jedes einzelnen Menschen!

Aus förderrechtlichen Gründen wird der Genderaspekt in Publikationen des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ sprachlich berücksichtigt, indem die weibliche und männliche Sprachform verwendet werden. Wo möglich, werden neutrale Begriffe eingesetzt. Trotz des Verzichts auf Gender-Gap oder * möchten wir jedoch ausdrücklich auch jene Personen einschließen, die sich sozial und/oder biologisch jenseits der binären Geschlechterkategorien positionieren.

Vielfalt und wertschätzende Kultur lohnen sich!

Wussten Sie, dass...

inzwischen zahlreiche deutsche und internationale Studien belegen, dass die aktiv gestaltete Vielfalt positive und langfristig auch monetär messbare Auswirkungen hat?

Einen guten Überblick über solche Studien und deren Ergebnisse bietet die Publikation der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung mit dem Titel „Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten“ (2015).

Darin werden die wirtschaftlichen Vorteile der Vielfalt wie folgt zusammengefasst:

Verbesserung des Personalmanagements und größere Auswahl an Bewerbenden

Unternehmen und Organisationen, deren gutes Image auch darauf gründet, dass sie personelle Vielfalt gezielt fördern, haben bessere Wettbewerbsbedingungen bei der Rekrutierung zunehmend bedeutender Gruppen auf dem Arbeitsmarkt. Bei diesen Gruppen handelt es sich etwa um Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder ältere Arbeitnehmende. Angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen durch den demografischen Wandel und den wachsenden Fachkräftebedarf können diversity-orientierte Personalprozesse ein wertvolles Instrument sein, die Personalstruktur und die Personalprozesse zukunftsfähig zu gestalten.

Verbesserung der organisatorischen Flexibilität und Agilität durch vielfältige Teams

Vielfältig zusammengesetzte Belegschaften reagieren auf neue Herausforderungen in einem von stetem Wandel geprägten Umfeld meist flexibler als homogene Belegschaften. Dies kann in Zeiten der Globalisierung und eines grundlegenden Strukturwandels ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen

Durch die erhöhte Vielfalt der Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstile kommen gemischte Gruppen oft zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als einheitliche Gruppen.

Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierungen

Durch die individuelle Wertschätzung und die gelungene Einarbeitung der Mitarbeitenden können Motivation und Zufriedenheit erhöht werden. Konflikte und Diskriminierungen werden seltener. Direkte Kosten durch etwaige Klagen wegen Diskriminierungen sowie indirekte Kosten durch Unzufriedenheit, Demotivation, Krankheit oder Folgekonflikte nach Diskriminierungsfällen können reduziert werden.

Verbesserte Kundinnen- und Kundenorientierung, Angebote und Dienstleistungen

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft wird angesichts einer zunehmend vielfältigen Kundschaft durch passgenauere Angebote und Dienstleistungen eine höhere Kundinnen- und Kundenzufriedenheit erreichen können. Unternehmen und Organisationen können so ihre Publikumsorientierung noch zielgerichteter und effektiver gestalten.

Verbesserter Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung

Insbesondere für international oder in einem interkulturellen Umfeld agierende Unternehmen und Organisationen, die in zunehmendem Maße von einer Vielfalt an Sprachen, Kulturen, Werteinstellungen, Arbeits- und Lebensstilen umgeben sind, ist ein positiver Umgang mit Vielfalt unumgänglich. Dies gilt sowohl für ihr Handeln nach innen wie nach außen. Aus einer ausgeprägten Diversity-Kompetenz und einer diversity-bewussten Unternehmenskultur können deutliche Vorteile beim Zugang zu neuen Märkten und Zielgruppen entstehen.

Aufwertung des Außen-Images von Unternehmen

Das Interesse am ökologischen, sozialen, ethischen und wirtschaftlichen Gesamtverhalten von Unternehmen und Organisationen ist sowohl bei vielen Mitarbeitenden als auch bei vielen Kundinnen und Kunden deutlich gewachsen. Durch eine gezielte Förderung von Vielfalt können Unternehmen proaktiv zeigen, dass sie bemüht sind, gegen Diskriminierungen vorzugehen und eine Kultur der Wertschätzung und Anerkennung zu unterstützen.

Sicherung und Steigerung vom Unternehmenserfolg

Durch das Zusammenspiel der dargestellten Vorteile bewirkt die nachhaltige Verankerung von Diversity eine positive Veränderung der Unternehmenskultur. Die interne und externe Erschließung vorhandener Potenziale und die erarbeitete Qualitätsentwicklung tragen letztendlich auch zur Sicherung und Steigerung vom Unternehmenserfolg bei.



Beispiel

Ein Mensch hat ein bestimmtes Problem zu lösen und kommt auf drei mögliche Lösungswege.

Wie viele verschiedene Ansätze würden wohl zehn Menschen finden, die genauso denken wie dieser eine Mensch?

Und wie viele Lösungsansätze würden demgegenüber zehn Menschen finden, die völlig unterschiedlich denken und unterschiedliche Perspektiven einbringen?

Quelle: Ana-Cristina Grohnert in Charta der Vielfalt (2016)

Diversity Management – ein Konzept zur aktiven Gestaltung der Vielfalt in Unternehmen

Diversity Management ist ein Managementansatz und ein Organisationsentwicklungskonzept, das Vielfalt als Normalität akzeptiert und als Ausgangspunkt unternehmerischen Denkens betrachtet.

Der Ansatz wurde in den späten 1990er Jahren aus den USA nach Deutschland übernommen und an die arbeitsmarktlichen sowie sozialpolitischen Gegebenheiten in Deutschland angepasst. Seitdem gewinnt er zunehmend an Bedeutung.

Die deutsche Übersetzung des englischen Wortes „diversity“ (mit kleinem „d“) lautet „Vielfalt“ und bezieht sich auf die menschliche Vielfalt in all ihren Facetten, also auf all die identitätsrelevanten Eigenschaften, in denen sich Menschen ähneln oder voneinander unterscheiden, z. B. durch ihr Aussehen, ihr biologisches und soziales Geschlecht, ihre physischen und psychischen Fähigkeiten, ihre sexuelle Orientierung, ihre Herkunft und Sprache, ihre kulturelle, ethnische oder religiöse Prägung, ihre Weltanschauung, ihre Bildung oder ihr soziales Umfeld.

Der Begriff „Diversity“ (mit großem „D“) oder „Diversity Management“ bezeichnet wiederum den Management-Ansatz, der anstrebt, diese menschliche Vielfalt gezielt zu nutzen, um den Erfolg eines Unternehmens zu sichern und zu steigern. Dieser basiert auf einer Haltung der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt („valuing diversity“). Diversity Management bündelt alle Maßnahmen um das Vorhaben, die Unternehmenskultur so zu verändern, dass Führungskräfte und Beschäftigte die Vielfalt als selbstverständlich betrachten, ihren Wert für das Arbeitsklima und den wirtschaftlichen Erfolg erkennen und ein produktives Arbeitsumfeld realisieren können.

Menschen werden so mit ihren unterschiedlichen Zugehörigkeiten, Bedürfnissen und Potenzialen in den Vordergrund gestellt und die bestehenden Strukturen und Prozesse (z. B. in der Personalarbeit) eines Unternehmens vor dem Hintergrund der Vielfalt auf ihre Durchlässigkeit analysiert. Diversity Management trägt somit dazu bei, Chancengleichheit zu verbessern und Diskriminierungen aufgrund von bestimmten identitätsrelevanten Eigenschaften und Gruppenzugehörigkeiten in einem Unternehmen zu reduzieren. In dieser Hinsicht bringt Diversity Management immer eine Verbindung von wirtschaftlich orientierten und nicht wirtschaftlichen Aspekten mit sich, stellt jedoch den ökonomischen Nutzen in den Vordergrund. Denn, so

die klare strategische Entscheidung, Vielfalt ist Potenzial und jedes Talent zählt.

Dabei gibt es kein Patentrezept für den wirtschaftlich gewinnbringenden Umgang mit Vielfalt, denn jedes Unternehmen und jede Belegschaft ist einzigartig. Es gibt jedoch

- **Modelle** zur Analyse und Darstellung von Vielfalt,
- **Methoden**, die die Zielfindung und Umsetzung von Diversity Management unterstützen,
- eine breite Palette an **Instrumenten und Maßnahmen** sowie
- Erfahrungswerte bei der Entwicklung funktionierender **Diversity-Strategien**,

die Unternehmen bei ihrem Vorhaben unterstützen, Vielfalt in ihren Strukturen zu etablieren und zukunftsfähig zu gestalten. Einige davon werden im Folgenden dargestellt.

Praxis – Wie zukunftsfähig ist Ihr Unternehmen?



Haben Sie sich schon mal gefragt,

- woher Sie mittel- und langfristig Ihre Fachkräfte oder evtl. sogar Ihre Unternehmensnachfolge akquirieren werden?
- wie angepasst Ihr Unternehmen an die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen ist?
- wieviel Vielfalt in Ihrem Unternehmen steckt?
- ob Sie das ganze Potenzial Ihrer personellen Vielfalt nutzen?
- welche Herausforderungen es bei der Gestaltung personeller Vielfalt gibt?
- welche Strategien und Lösungen es für diese Herausforderungen gibt?

Aktuelle Umfragen zeigen:

DIHK-Ausbildungsumfrage 2017 – Online-Umfrage mit 10.561 Unternehmen:

- In fast jedem dritten Betrieb (31 Prozent) bleiben Ausbildungsplätze unbesetzt.
- Jedes vierte Unternehmen mit unbesetzten Ausbildungsstellen bekam überhaupt keine Bewerbung.
- Gut zwei Drittel der Betriebe, die Plätze nicht besetzen konnten (68 Prozent), erhielten keine geeigneten Bewerbungen.

IAB 2017 – Befragung von 11.600 Betrieben:

- Kleinere und mittlere Unternehmen haben fast doppelt so häufig Probleme, freie Stellen zu besetzen, wie große Firmen.
- Etwa vier von zehn Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten haben Schwierigkeiten, freie Stellen zu besetzen.
- Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten brechen fast jede dritte Personalsuche erfolglos ab.

1

Vielfalt?! Worüber reden wir? Und wie reden wir darüber?

Diversity Dimensionen und Merkmale

Eine übersichtliche Darstellung von Vielfalt im Diversity Management bietet der Diversity-Kreis von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2003), hier vorgestellt in der leicht angepassten Version der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018).

Im Zentrum des Modells von Gardenswartz und Rowe steht die **Persönlichkeit**, die bei jedem Menschen einmalig und individuell ist. Um diese schichten sich drei Dimensionen von Merkmalen und Eigenschaften.

Die **innere Dimension** oder **Kerndimension** beschreibt identitätsprägende Merkmale, auf die man wenig oder keinen Einfluss hat, wie zum Beispiel Alter, sexuelle Orientierung oder ethnische Herkunft. Manche sind angeboren, innerlich und/oder nicht sichtbar. Andere prägen das äußere Erscheinungsbild.

Die **äußere Dimension** beinhaltet Eigenschaften, die aktiv erworben werden oder sich im Laufe des Lebens ändern können, wie Ausbildung, Einkommen oder Familienstand. Diese Merkmale sind leichter veränderbar als diejenigen in der inneren Dimension.

In der **organisationalen Dimension** finden sich schließlich die Eigenschaften, die mit dem Unternehmen oder der Organisation in Verbindung stehen, in dem die Person arbeitet, wie beispielsweise Funktion, Management Status, Arbeitsort oder Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Jeder Mensch stellt eine einmalige Kombination dieser Merkmale dar und fühlt sich aufgrund einiger dieser Merkmale bestimmten Gruppen zugehörig. Diese sind für die **Selbstwahrnehmung** wichtig, z. B. kann sich eine Person zur Gruppe der Mütter und der der Führungskräfte zugehörig fühlen. Andere Merkmale oder Zugehörigkeiten werden von außen wahrgenommen oder zugeschrieben – oft ohne zu wissen, ob sie stimmen. Diese prägen die **Fremdwahrnehmung**. Ein Anzug beispielsweise, also das Aussehen, kann dazu führen, dass eine Person für eine Führungskraft gehalten wird oder ein Akzent kann zur Schlussfolgerung führen, dass die Person keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzt.

Je nach Situation erfahren Menschen Anerkennung oder Ablehnung aufgrund einer oder mehrerer dieser Merkmale, wobei sich die Merkmale gegenseitig beeinflussen und sich auch potenzieren können. Manche Merkmale und Zugehörigkeiten „öffnen Türen“. Andere dagegen bewirken Ausgrenzungen oder Benachteiligungen.

Praxis – Diversity Puzzle

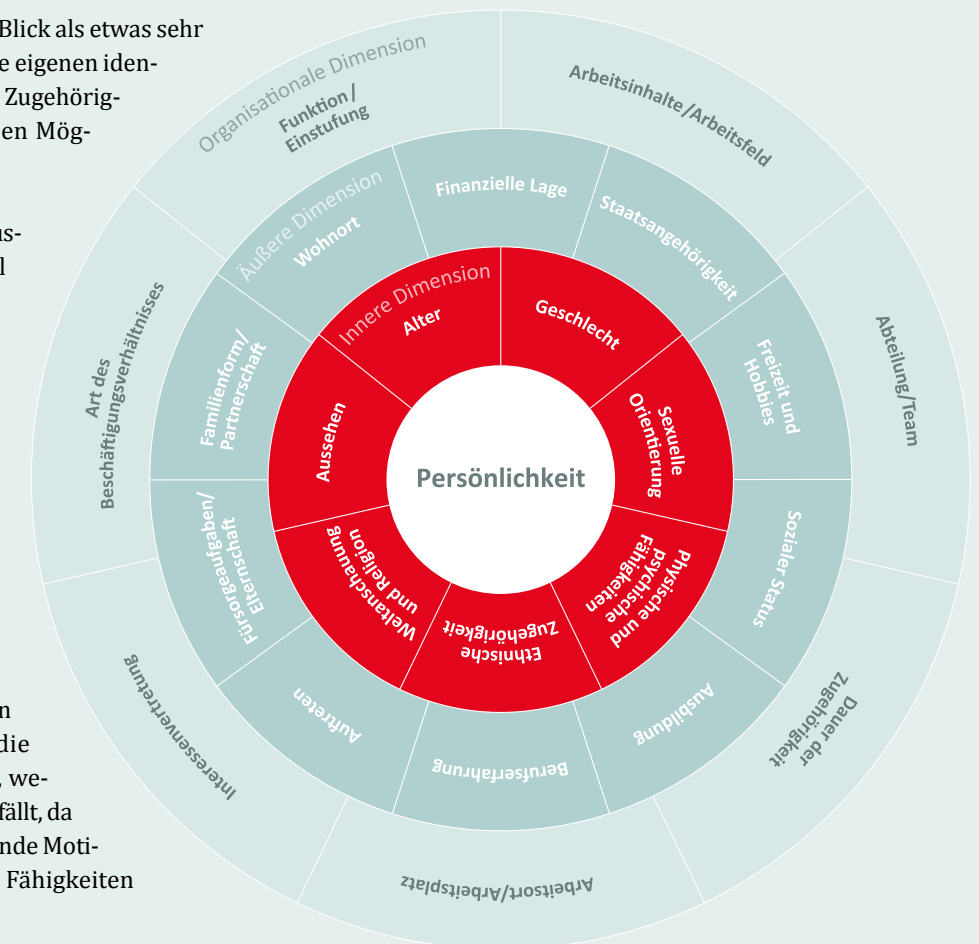
Wussten Sie, dass...

das, was einem auf dem ersten Blick als etwas sehr Persönliches vorkommt, wie die eigenen identitätsprägenden Merkmale und Zugehörigkeiten, sehr eng mit beruflichen Möglichkeiten verbunden ist?

Dabei geht es bei der Personalauswahl oft nicht um das Merkmal oder die Eigenschaft selbst, sondern um die damit verbundenen Zuschreibungen. Das bedeutet, dass bestimmte Merkmale (bewusst oder unbewusst) mit Kompetenzen oder eben dem Fehlen von Kompetenzen assoziiert werden. Dies kann zu Präferenzen bei der Auswahl führen – und das ohne die tatsächlichen Potenziale der Personen zu berücksichtigen. So z. B., wenn beim Bewerbungsgespräch die Entscheidung für eine jüngere, weniger erfahrene Bewerberin ausfällt, da der älteren Bewerberin mangelnde Motivation oder fehlende digitale Fähigkeiten zugeschrieben werden.

Merkmale können sich auch wechselseitig verstärken. In positivem wie in negativem Sinne. So kann man aufgrund der Daten des Statistischen Bundesamtes feststellen, dass Männer ohne Migrationshintergrund mit Kindern (wahrscheinlich weiß und heterosexuell) und ohne Schwerbehinderung die größte Chance haben, erwerbstätig zu sein. Frauen mit Migrationshintergrund und Kindern haben dagegen die geringsten Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Quelle: Charta der Vielfalt (2013)



Diversity-Dimensionen

Quelle: FS IKA (2018) in Anlehnung an Gardenswartz & Rowe (2003)



Selbsttest

- Welche Facetten von Vielfalt sind in Ihrem Unternehmen vorhanden?
- Welche Facetten von Vielfalt sind in Ihrem Unternehmen auf der Ebene der Mitarbeiterschaft vorhanden?
- Welche auf der Führungsebene? Haben Sie beispielsweise Frauen als Führungskräfte oder Menschen mit Migrationserfahrung?
- Erfahren Personen mit bestimmten Merkmalen – oder ohne bestimmte Merkmale – eine bessere Einschätzung und genießen sie dadurch Vorteile bei der Personalauswahl und -förderung?

Die Kerndimension von Diversity

Im Rahmen von Diversity Management setzt man oft bei der Kerndimension des Diversity-Kreises an. Zu dieser zählen:

- ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit
- Aussehen, oder im engeren Sinne Hautfarbe
- Geschlecht und Gender
- Religion oder Weltanschauung
- physische und psychische Fähigkeiten, oder im engeren Sinne Behinderung
- Alter sowie
- sexuelle Orientierung und Identität.

Auf diese soll im nächsten Schritt näher eingegangen werden.

Zunehmend werden aber auch soziale Herkunft, Bildung und sozio-ökonomischer Status als zentrale Merkmale betrachtet. Mit welchen Dimensionen und Merkmalen ein Unternehmen letztendlich arbeitet, hängt von den Bedarfen, bereits vorhandener Vielfalt, Zielsetzungen und von der Kreativität des jeweiligen Unternehmens ab.

Praxis – Gesetzlicher Schutz von Vielfalt



Wussten Sie, dass...

entlang der Merkmale der Kerndimension die meisten Diskriminierungserfahrungen gemacht werden? Gesetzlichen Schutz dagegen bietet neben dem **Artikel 3 des deutschen Grundgesetzes (GG)**, der ein umfassendes Gleichheitsprinzip vorschreibt, das 2006 in Kraft getretene **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**.

Ziel des AGG ist, Benachteiligungen aus rassistischen Gründen oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen (§ 1 AGG).

Das **Benachteiligungsverbot** gilt für „Beschäftigte“ (§ 7 AGG), wobei der Begriff sehr weit gefasst ist und folgende Gruppen umfassen kann: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Auszubildende, arbeitnehmerähnliche Personen (z. B. in Heimarbeit Beschäftigte), Bewerberinnen und Bewerber für ein Beschäftigungsverhältnis sowie ehemalige Beschäftigte. Das Benachteiligungsverbot betrifft demzufolge insbesondere die Personalprozesse, aber auch die Organisationskultur und den Kundinnen- und Kundenverkehr der Unternehmen. Um die Anforderungen des AGG zu erfüllen, müssen Unternehmen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen treffen und ihre betrieblichen Strukturen und Prozesse diesbezüglich überprüfen.

Um bereits entstandene „Schief lagen“ auszugleichen und Benachteiligungen zu reduzieren und zu verhindern, sind im Sinne des AGG so genannte **Positive Maßnahmen** möglich. Diese erlauben bei gleicher Eignung eine bevorzugte Behandlung, wenn aus den oben genannten Gründen entstandene Nachteile durch diese ausgeglichen werden können. Solche positive Maßnahmen sind z. B. die gezielte positive Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund, Mentoring-Programme oder flexible Quotenregelungen für Frauen. Diese können sehr gut in vorhandene oder geplante Diversity Strategien integriert werden.



Neben dem **Grundgesetz (GG)** und dem **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** gibt es weitere rechtliche Regelungen, die auf die Gleichstellung und Antidiskriminierung von unterschiedlichen Gruppen abzielen:

- **Die Gleichstellungsgesetze von Bund und Ländern** schreiben die Gleichstellung der Geschlechter und von Menschen mit Behinderungen in Wirtschaft und Gesellschaft vor.
- **Das Sozialgesetzbuch SGB IX** legt Quoten für die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung fest.
- **Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG)** fordert große Unternehmen zur regelmäßigen Berichterstattung über Diversität sowie andere nicht-finanzielle Belange auf, z. B. über Themen wie Nachhaltigkeit, Menschenrechte oder Korruption.

Durch diese Gesetze und Richtlinien hat Diversity Management eine rechtliche Dimension erhalten. Deren Außerachtlassen ist somit nicht nur ein indirekter Nachteil im Wettbewerb um die besten Talente. Er kann auch erhebliche Kosten in Form von Prozesskosten nach sich ziehen. Umgekehrt betrachtet zeugt ein bewusster Umgang mit Vielfalt von Fortschrittlichkeit, Offenheit und einer positiven Unternehmenskultur und kann als Talentmagnet wirken.

Ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit

Ein zentrales Merkmal im Diversity Management ist die ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit. Denn Menschen unterschiedlicher Herkunft, sowohl Neuzuwanderer als auch Menschen, die seit Langem in Deutschland leben, stellen für Unternehmen ein erhebliches Potenzial an Arbeitskräften dar. Diese Tatsache ist seit dem Bekanntwerden der Ausmaße des demografischen Wandels auch verstärkt in das kollektive Bewusstsein gerückt und zum Thema gesellschaftspolitischer und wirtschaftspolitischer Überlegungen geworden. Deutschland ist faktisch jedoch schon seit langer Zeit Einwanderungsland und bietet ein Zuhause für mehrere Generationen von Menschen, die sich aus beruflichen oder persönlichen Gründen entschieden haben, in Deutschland zu leben. Versucht man, diese Vielfalt und die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen zu thematisieren, redet man über die **kulturelle oder ethnische Vielfalt** in der Einwanderungsgesellschaft.

Trotz der langjährigen Erfahrungen des Landes mit Einwanderung werden ein Migrationshintergrund oder Migrationserfahrung – und alles, was damit in Verbindung gebracht wird, z. B. ein Akzent, eine nicht-weiße Hautfarbe, ein nicht-deutscher Bildungsabschluss etc. – auf dem Arbeitsmarkt häufig immer noch als Defizit wahrgenommen. So bleibt das Potenzial dieser Menschen oft ungenutzt.

Bei den Maßnahmen bezüglich des Diversity-Merkmals ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit geht es also darum, die bestehenden Strukturen eines Unternehmens daraufhin kritisch zu untersuchen, ob sie Ausgrenzungsmechanismen gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund aufweisen. Ausgrenzungsmechanismen sind oft unbewusst und Teil der täglichen Routinen. Diese gilt es aufzudecken und im Sinne eines produktiven Miteinanders durch durchlässigere und einbeziehende Praktiken oder Strukturen zu ersetzen.



Hinweis:

Laut Definition des Statistischen Bundesamtes (2016) hat ein Mensch einen **Migrationshintergrund**, wenn er selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt. Im Fall von Personen, die nicht auf dem Gebiet der heutigen Bundesrepublik, sondern im Ausland geboren wurden und nach Deutschland gezogen sind, spricht man über Menschen mit **Migrationserfahrung**. War die Entscheidung, das eigene Land oder den Lebensort zu verlassen und anderswo hinzuziehen, nicht freiwillig sondern erzwungen (z. B. durch Naturkatastrophen, Krieg oder Verfolgung), redet man über **Geflüchtete**.

Praxis – Maßnahmen

Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit** auseinandersetzen, sind zum Beispiel:

- Interkulturelle Trainings für Fach- und Führungskräfte, in denen über die eigene Haltung, die eigenen Werte und Normen, den eigenen Kommunikationsstil, die eigenen Prägungen und deren (Außen-)Wirkung sowie über inklusive Strukturen und Antidiskriminierung reflektiert wird.
- Strategiewerkshops für Führungskräfte und Personalverantwortliche zur Konzeption und Umsetzung eines interkulturellen Öffnungsprozesses im Unternehmen.
- Weiterbildung von Führungskräften zum Thema „Führung und Konfliktbearbeitung in interkulturellen Teams“.
- Stärkung der Präsenz von Menschen mit Migrationshintergrund oder Migrationserfahrung auf allen Hierarchieebenen, so auch in Führungspositionen.
- Mentoring- oder Lotsenprogramme für neue Kolleginnen und Kollegen mit Migrations- oder Fluchterfahrung.
- Spezielle Einarbeitungsmappen und Einarbeitungsprogramme für neue Kolleginnen und Kollegen mit Migrations- oder Fluchterfahrung.
- Unterstützung bei Behördengängen und im Prozess der Anerkennung ausländischer Qualifikationen.
- Etablierung oder Inanspruchnahme von Relocation-Service-Angeboten, die internationale Fachkräfte und deren Familie bei der Verlegung ihres Lebensmittelpunktes unterstützen.
- Innerbetriebliche Sprachförderprogramme für Kolleginnen und Kollegen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist.
- Gründung interkultureller Netzwerke.



Hinweis:

Unter „ethnischer oder kultureller Zugehörigkeit“ werden oft pauschalisierend ganz verschiedene Aspekte zusammengefasst und diskutiert, z. B. Kultur, Ethnie, Migrationshintergrund, Staatsangehörigkeit, Aufenthaltsstatus oder Deutschkenntnisse. Es gibt zum Beispiel (Stellvertreter-) Debatten über die Integrationsfähigkeit der Menschen unterschiedlicher Herkunft. Unausgesprochen bleiben dabei jedoch für die Integration sehr relevante Faktoren wie Staatsangehörigkeit oder Aufenthaltsstatus, die den Zugang zum Arbeitsmarkt erlauben oder beschränken; die passgenaue Einarbeitung, die das fehlende System-Wissen ausgleicht; ein anerkanntes Diplom, das eine qualifikationsadäquate Tätigkeit, die berufliche Weiterentwicklung und die Entfaltung der Potenziale ermöglicht.

Die Auseinandersetzung mit solchen „Vermischungen“ und Vereinfachungen und die Reflexion über die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung gehören zu den Inhalten interkultureller Trainings mit dem Ziel der Reduktion stereotyper Zuschreibungen. Interkulturelle Trainings richten darüber hinaus die Aufmerksamkeit gezielt auf die strukturellen Bedingungen im Unternehmen und helfen unbewusste Ausgrenzungsmechanismen zu entdecken.

Aussehen, oder im engeren Sinne Hautfarbe

Das Diversity-Merkmal **Aussehen** bietet unterschiedliche Herangehensweisen an die Thematik: Es kann breiter verstanden werden, bezogen auf das **äußere Erscheinungsbild** eines Menschen (einerseits auf körperliche Merkmale andererseits auf Kleidungsstil) oder enger, bezogen auf **Hautfarbe**.

Aussehen, bezogen auf **Hautfarbe** wird oft fokussiert, weil dieses Merkmal in den zwischenmenschlichen Beziehungen und geschichtlich gesehen mit mehr Privilegien und Diskriminierungen verbunden war als jedes andere körperliche Merkmal (wie etwa Augenfarbe, Haarfarbe, Körpergröße oder Körperbau) und weil es ein „Einfallstor“ für rassistisches Denken und Handeln ist.



Hinweis:

Die Vorstellung von „Rasse“ ist ein ideologisch begründetes Konstrukt aus den Kolonialzeiten, das der Unterdrückung und Ausbeutung von Menschen diente und den Grundstein des Rassismus bildet. In der rassistischen Argumentation wird behauptet, dass Menschen unterschiedlicher Hautfarbe (manchmal auch Physiognomie, Herkunft, Religion, Sprache oder Kultur) ihrem Wesen nach unterschiedlich seien, was eine Auf-/Abwertung und demzufolge auch Behandlung bzw. Ungleichbehandlung rechtfertigt. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass es keine menschlichen Rassen gibt. Die biologisch-genetische Vielfalt der Menschen bildet vielmehr insgesamt eine große Bandbreite an Variationen. Dennoch reicht dieses Wissen nicht aus, **rassistisch motiviertes Denken und Handeln** zu beseitigen.

Diesen Unterschied zwischen der nicht-existierenden biologischen „Rasse“ einerseits und den trotzdem vorhandenen und wirkenden Denkstrukturen und sozialen Praktiken des Rassismus andererseits bringt der vielzitierte Satz der französischen Soziologin Colette Guillaumin (1995) auf den Punkt: „Race doesn't exist, but it does kill people.“

Um deutlich zu machen, dass es in der Diversity-Debatte nicht um die Hautfarbe geht, sondern um gesellschaftliche Konstruktionen und Praktiken, welche Menschen aufgrund von Hautfarbe kategorisieren und ungleich behandeln, werden die Begriffe **Schwarz** und **Weiß** oft großgeschrieben verwendet.

Ein anderer zentraler Begriff aus diesem Bereich ist **People of Color** oder kurz **PoC**. Dieser ist eine selbstbestimmte Bezeichnung von und für Menschen, die in einer mehrheitlich weißen Gesellschaft wegen ethnischer oder rassistischer Zuschreibungen alltäglichen und anderen Formen des Rassismus ausgesetzt sind. Im Gegensatz zum Begriff „Farbig“ oder „Coloured“, die von Weißen gewählte, koloniale Zuschreibung sind, ist der Begriff „People of Color“ eine politische Selbstbezeichnung.

In einem diversity-bewussten Unternehmen geht es darum, rassistisch diskriminierendes Verhalten auf der Ebene von Sprache, Verhalten und Struktur zu unterbinden und die menschliche Vielfalt an körperlichen Merkmalen als Normalität zu akzeptieren, so, dass niemand befürchten muss, wegen des Aussehens ausgeschlossen oder benachteiligt zu werden.

Praxis – Maßnahmen

Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **Aussehen** auseinandersetzen, sind zum Beispiel:

- Stärkung der Präsenz von PoC auf allen Hierarchieebenen, so auch in Führungspositionen.
- Stärkung der Vorbildfunktion von PoC; Schaffen und Zeigen von Best-Practice-Beispielen.
- Einführung einer diversity-bewussten, vorurteils-kritischen bildlichen Darstellung des Unternehmens auf der Webseite, auf Flyern und in Publikationen.
- Erschaffung einer diversity-bewussten, vorurteils-kritischen Bilderwelt auf der Ebene von Marketing und bezogen auf Produkte.
- Einführung einer diskriminierungskritischen Sprache und Beachtung von Selbstbezeichnungen.
- Diversity- und Antidiskriminierungs-Trainings für Führungskräfte und Belegschaft.

Geschlecht und Gender 1

Den Einstieg in die Auseinandersetzung mit der Idee einer vielfältigen Organisation bietet bei vielen Unternehmen die Analyse der **Gleichstellung von Frauen und Männern** im Beruf. In der Praxis geht das oft mit einer Personalstrukturanalyse einher, aus der Zielsetzungen und Maßnahmen abgeleitet werden. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass man sich vornimmt mehr Frauen einzustellen, dass man qualifizierte und kompetente Frauen stärker in Führungspositionen einsetzt oder dass man sich vornimmt, die unterschiedliche Entlohnung der Frauen und Männern auszugleichen.

Diversity Management geht jedoch über die Forderung nach der statistisch-juristischen Gleichstellung von Mann und Frau hinaus und fordert eine Auseinandersetzung mit der **Gender-Perspektive**. Damit werden gesellschaftlich-kulturell konstruierte und geprägte Geschlechterrollen und -bilder angesprochen und kritisch hinterfragt: Wie sind Frauen? Wie sind Männer? Was ist weiblich? Was ist männlich? Wie sind weibliche Führungskräfte? Wie sind männliche Führungskräfte? Was gilt als kompetent? Wer kann zur Führungskraft werden? Von welchen persönlichen Eigenschaften und

strukturellen Gegebenheiten ist das abhängig? Der nähere Blick zeigt auch, dass weder Frauen noch Männer in sich homogene Gruppen sind!

Dennoch finden Frauen und Männer aufgrund historisch bedingter, sozial und kulturell konstruierter Geschlechterrollen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und Chancen in der Gesellschaft vor und sind von deren Auswirkungen unterschiedlich betroffen. Dies gilt auch für die Arbeitswelt und rückt die Auseinandersetzung mit den betrieblichen Strukturen und Machtverhältnissen in den Fokus.

Gleichstellungsaspekte sollten gemäß der Gender-Perspektive von vornherein in unternehmensinternen Planungs- und Entscheidungsprozessen mitgedacht werden. Ziel dabei ist, Geschlechterstereotype zu hinterfragen, Rollenmuster und darauf basierende Strukturen aktiv zu verändern sowie Chancengleichheit und Gleichbehandlung anzustreben.



Beispiel:

Das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis“ war lange Zeit (und ist teilweise noch immer) an einer männlichen Norm orientiert. Dieses richtete sich an der Arbeitsweise eines Mannes aus, der in der Regel und spätestens ab der Übernahme von Führungsverantwortung verheiratet war. Seine Frau war häufig nicht erwerbstätig, kümmerte sich um Haushalt und Kinder und hielt dem Mann „den Rücken frei“. Mit zunehmendem Arbeitstempo und Erfolgsdruck kam noch eine sogenannte „Anwesenheitskultur“ dazu, in der alleine die physische Präsenz der Mitarbeitenden einen Wert darstellte, besonders die lange Anwesenheit in den Abendstunden.

Solche Arbeitsverhältnisse sind für Menschen, die in ihrem Privatleben Unterstützung erhalten, leichter zu handhaben. Alleinerziehende oder Menschen, deren Partnerin bzw. Partner selbst einer Beschäftigung nachgeht, erfahren durch derartige Arbeitszeitanforderungen eine zusätzliche Belastung. Denn sie müssen mit einem System zurechtkommen, das in wesentlichen Aspekten ihre spezifischen Bedürfnisse nicht berücksichtigt. Unternehmen verzichten durch solche Strukturen auf die Talente evtl. sehr begabter, leistungsfähiger, motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wegen der starren Anforderungen nicht ins System gelangen, vorzeitig ausscheiden oder nicht befähigt werden, ihre Potenziale zu verwirklichen.

Im beruflichen Alltag impliziert ein solches Denken auch, dass Mann-Sein fast immer ein Faktor für die Teilhabe an Macht, Ressourcen und Netzwerken und damit eine wichtige Bedingung für die berufliche Weiterentwicklung ist. Wogegen Frauen als die Abweichung von der Norm und als Abweichung von der Idealbesetzung gelten.

Quelle: Stuber (2009)

Praxis – Maßnahmen

Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **Geschlecht bzw. Gender** auseinandersetzen, sind zum Beispiel:

- **Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Einrichtung von**
 - flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Teilzeitarbeit, Lebensarbeitszeiten, Arbeitszeitkonten oder Sabbaticals
 - flexiblen Arbeitsorten, wie Home Office, Telearbeit oder Co-Working
 - einer betriebseigenen Kita.

Die Flexibilisierung der Arbeitsorte und -zeiten bedeutet auch, jene nicht zu benachteiligen, die davon Gebrauch machen. Das reduziert den Stress für die Beschäftigten und führt zu einer höheren Produktivität. Die Kosten für die Unterstützung dürften in der überwiegenden Zahl der Fälle die Kosten unterschreiten, die dem Unternehmen durch krankheitsbedingte Abwesenheit, suboptimale Mitarbeit oder frühzeitige Kündigung entstehen.

- **Analyse und Neuorientierung von Beurteilungssystemen und von Auswahl- und Beförderungskriterien.** Bestehende traditionelle Vorstellungen über die geschlechtsspezifische Aufgabenverteilung führen nämlich – oft auch unbewusst – zu männlich strukturierten Karrierenormen.
 - Wie hoch ist der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen bzw. auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen?
 - Wer nimmt prozentual mehr an Fortbildungs- und Fördermaßnahmen teil?
 - Wann finden Fortbildungen, Teamsitzungen etc. statt?
 - Wer hat Zugang zu welchen Ressourcen, Arbeitsgremien, Netzwerken?
- **Ausgleich der Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen (Gender Pay Gap).**



Hinweis:

Achten Sie bei der Konzeption der Maßnahmen darauf, Stereotypisierungen entgegenzuwirken. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist z. B. kein ausschließliches Frauenthema. Sie bezieht sich auch nicht nur auf die Vereinbarkeit von traditioneller Familie und Beruf, also Mann, Frau und Kind. Es gibt auch alleinerziehende Männer und Männer, die Angehörige pflegen; Frauen, die keine Familie gründen; Patchwork-Familien, Regenbogenfamilien u.v.m. Stellen Sie sicher, dass Ihre Maßnahmen verschiedene Wertesysteme und Lebensentwürfe berücksichtigen.



Geschlecht und Gender 2

Zu dieser Diversity-Dimension gehört auch die Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass es Menschen gibt, die sich nicht in das binäre Geschlechtersystem Mann-Frau einordnen lassen, sondern sich jenseits verorten oder die eine Kombination männlicher und weiblicher Merkmale aufweisen. Das kann sowohl auf das biologische Geschlecht als auch auf die Geschlechtsidentität bezogen sein. Dabei geht es vor allem um Intersexuelle, Transgender und Transsexuelle.

Intersexuelle Menschen weisen von Geburt an sowohl männliche als auch weibliche Geschlechtsmerkmale auf (genetisch, anatomisch, hormonell), beziehungsweise können bei der Geburt keinem eindeutigen biologischen Geschlecht zugeordnet werden. Weil intersexuelle Menschen in der auf binären Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit basierenden medizinischen, rechtlichen sowie sozialen Ordnung nicht vorgesehen sind, werden sie vielfach stigmatisiert und diskriminiert. Häufig werden sie bereits im Kindesalter Operationen unterzogen, damit sie körperlich der medizinischen Normvorstellung von „Eindeutigkeit“ entsprechen.

Transsexuelle Menschen werden dagegen mit biologisch eindeutigem Geschlecht geboren. Sie fühlen sich jedoch dem anderen Geschlecht zugehörig, sodass sie mitunter mit Hilfe von Hormonbehandlungen und chirurgischen Eingriffen körperliche Veränderungen vornehmen lassen, um den ihrer Geschlechtsidentität entsprechenden Körper zu erlangen.

Transgender sind Menschen, deren biologisches Geschlecht eindeutig männlich oder weiblich ist, die sich jedoch mit diesem Geschlecht nicht (vollständig) identifizieren können oder wollen. Der Begriff steht auch für Menschen, die das binäre Geschlechtersystem an sich in Frage stellen, sich jenseits der Geschlechter „Mann“ und „Frau“ definieren, oder sich als zwischen den Geschlechtern wechselnd bzw. als männlich und weiblich gleichzeitig verorten.

Diese Begrifflichkeiten betreffen nicht die sexuelle Orientierung sondern die Identität.

Die soziale Kategorie für Menschen, die sich nicht in das binäre Geschlechtersystem Mann-Frau einordnen lassen, wird oft als **das dritte Geschlecht** bezeichnet. Dabei handelt es sich nicht um ein drittes Geschlecht im biologischen Sinne. Eher möchte der Begriff die Bandbreite an Geschlechtern benennen, die es zwischen und jenseits von Mann und Frau existieren.

In einer diversity-bewussten Unternehmenskultur geht es also auch darum, die Vielfalt der Geschlechter und Geschlechtsidentitäten zu berücksichtigen, die mit den Geschlechterrollen verbundenen Erwartungen kritisch zu hinterfragen und weder auf der Ebene der Sprache noch in der Routine des beruflichen Alltags Menschen auszuschließen oder zu benachteiligen.



Hinweis:

Der Gender Gap (┐) oder **das Sternchen** (*) bieten eine Möglichkeit in der schriftlichen Sprache, die über die männlich und weiblich hinausgehenden geschlechtlichen Identitäten zu erfassen.



Wussten Sie, dass ...

es nach einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahr 2017 möglich ist, **das dritte Geschlecht** auch in das Geburtenregister einzutragen? Dieser Beschluss stellt mit verfassungsrechtlicher Kraft fest, dass es nicht nur Männer und Frauen, sondern auch ein drittes, unbestimmtes Geschlecht gibt, und dass dieses dritte Geschlecht von der gesamten Rechtsordnung anerkannt und respektiert werden muss. Damit verbunden ist das Recht, dass Menschen zu keinem Zeitpunkt ihres Lebens zu der Entscheidung gezwungen werden können, sich eindeutig zu einem Geschlecht zu bekennen. Das Bundesverfassungsgericht erkennt das dritte Geschlecht ausdrücklich an – und das im positiven Sinne, also nicht als Fehlen einer der zwei anderen Geschlechter.

Praxis – Maßnahmen

Weitere Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **Geschlecht bzw. Gender** auseinandersetzen sind:

- **Relativierung festgefahrener Geschlechterrollen**, um stattdessen den Schwerpunkt auf die Kompetenzen und die Motivation der Menschen zu setzen, z. B. durch
 - Stärkung der Stellung von Frauen in Führungspositionen und in männlich dominierten Arbeitsfeldern (z. B. mehr Frauen in den technischen Berufen)
 - Stärkung der Männer in weiblich dominierten Arbeitsfeldern (z. B. mehr Männer in den Pflegeberufen)
 - Stärkung der Präsenz der Menschen dritten Geschlechts auf allen Hierarchieebenen
- **Einführung einer geschlechterbewussten Sprache** mit der sich alle Mitarbeitenden angesprochen fühlen, z. B. in Ansprachen und Grußworten, bei Konferenzen, Meetings oder Moderationen (mündliche Sprache).
- **Überarbeitung der betriebsinternen Formulare, Schriftstücke, Einladungen usw.**, sodass sich alle Mitarbeitenden angesprochen fühlen (schriftliche Sprache).



Hinweis:

Für die sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter gibt es unterschiedliche Strategien. Lesen Sie mehr darüber z. B. in dem Leitfaden zu gendergerechter Sprache der Ludwig-Maximilians-Universität München unter www.frauenbeauftragte.uni-muenchen.de/genderkompetenz/sprache/

Religion oder Weltanschauung

Bei dem Diversity-Merkmal **Religion** oder **Weltanschauung** könnte der Eindruck entstehen, dieses sei Teil des Privatlebens und damit irrelevant für Unternehmen. Systeme, so auch Unternehmen, leben jedoch von den in ihnen wirkenden Menschen. Und Menschen kommen mit all ihren identitätsrelevanten Eigenschaften (so auch mit ihrer Religiosität, ihrem Glauben, ihrer Spiritualität oder eben mit einer atheistischen oder laizistischen Haltung) als ganze Persönlichkeiten in die Arbeit und möchten als solche akzeptiert, respektiert und in ihren jeweiligen Teams und Abteilungen angenommen werden. Daher gilt es auch bei diesem Diversity-Merkmal dafür zu sorgen, dass niemand in der Belegschaft diesen Teil der Identität aus Scham oder sogar aus Furcht vor Ablehnung und Ausgrenzung verleugnen oder verstecken muss.

Religion ist ein sehr emotional und kontrovers diskutiertes Thema, das durch die Flucht und die Einwanderung nach Deutschland sehr politisiert wurde, insbesondere bezogen auf muslimische Menschen. Sie ist auch belegbar ein häufiger Anlass für Diskriminierungserfahrungen. Umso wichtiger ist es, als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin eine klare Position zum Thema zu beziehen und Transparenz über die auch in dieser Hinsicht wertschätzende, anerkennende und einbeziehende Unternehmenskultur herzustellen.

Während die Zugehörigkeit zu einer Religion oder die Religiosität in vielen Fällen nicht sichtbar ist, ist sie in anderen Fällen, durch das Tragen einer Kippa, eines Kreuz-Anhängers, eines Kopftuchs oder wegen anderer religiöser Symbole erkennbar. Sichtbare religiöse Symbole (oder Merkmale die für religiöse Symbole gehalten werden, z. B. ein nicht-gestutzter Bart) werden nicht selten vorschnell mit religiösem Konservatismus, gar religiösem Extremismus assoziiert und führen dann zu Ablehnung und Diskriminierung. Bei diesem Diversity-Merkmal bereiten die Unterschiede zwischen Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung besondere Herausforderungen – mit weitreichenden Folgen für die betroffenen Personen.

Auch im beruflichen Kontext können religiöse Symbole (oder Merkmale, die dafür gehalten werden) die Aufmerksamkeit von den Kompetenzen, der Motivation, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der potenziellen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ablenken. Arbeitgebende stehen jedoch in der Pflicht, die gesetzliche Vorgabe der Nicht-Diskriminierung zu gewährleisten.

Beschäftigte, die offen mit ihrer Religion oder Weltanschauung umgehen dürfen, fühlen sich am Arbeitsplatz willkommen. Das sorgt für Loyalität und Motivationssteigerung und demzufolge oft für Leistungssteigerung und eine längerfristige Verpflichtung und Bindung an das Unternehmen.



Wussten Sie, dass ...

Religionsfreiheit ein im Grundgesetz (GG) geschützter Wert und ein Grundrecht ist? Artikel 4 des Grundgesetzes bezieht sich auf die Glaubens-, Gewissens- und Bekenntnisfreiheit und besagt:

- (1) Die Freiheit des Glaubens, des Gewissens und die Freiheit des religiösen und weltanschaulichen Bekenntnisses sind unverletzlich.
- (2) Die ungestörte Religionsausübung wird gewährleistet.
- (3) Niemand darf gegen sein Gewissen zum Kriegsdienst mit der Waffe gezwungen werden. Das Nähere regelt ein Bundesgesetz.

Diese Regelungen werden durch zwei Fußnoten zu den Artikeln 136 und 137 ergänzt, in denen es unter anderem um die Gewährleistung der Freiheit der Vereinigung zu Religionsgesellschaften oder das Recht auf die Zulassung zu öffentlichen Ämtern unabhängig von dem religiösen Bekenntnis geht.

Praxis – Maßnahmen

Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **Religion oder Weltanschauung** auseinandersetzen, sind zum Beispiel:

- **Die Berücksichtigung religiöser Feiertage bei der Urlaubsplanung.** Diversity- und interkulturelle Kalender informieren darüber, wann welche religiösen Feiertage sind. Vielfältige Teams bringen auch unter diesem Aspekt Vorteile, z. B. bei der Arbeits- und Urlaubsplanung: Während die meisten christlichen Beschäftigten zu Ostern oder Weihnachten frei nehmen möchten, übernehmen muslimische Beschäftigte vielleicht gerne die Vertretung für diese Zeit, um dann beispielsweise zum Zuckerfest frei zu haben.
- **Die Beachtung der religiösen Bräuche und Traditionen für Speisekarten und Kantinen.** Eine vielfältige Auswahl an Lebensmitteln (so auch von Gerichten ohne Schweinefleisch und ganz ohne Fleisch) und die eindeutige Kennzeichnung der verwendeten Lebensmittel freut nicht nur Beschäftigte, die aus religiösen Gründen auf bestimmte Lebensmittel verzichten, sondern auch Vegetarierinnen und Vegetarier, Vegane, Menschen mit Allergien oder eben sich bewusst gesund ernärende Menschen.
- **Die Einbeziehung religiöser Kleidungsstücke bei der Gestaltung der einheitlichen Berufsbekleidung,** der so genannten Corporate Fashion. Warum sollte z. B. kein Tuch oder Kopftuch im Corporate Design möglich sein? Zusätzlich zur Wiedererkennbarkeit schafft einheitliche Berufsbekleidung auch ein Gefühl der Teamzugehörigkeit und die Vielfalt der Stücke im Corporate Design ist ein Zeichen gelebter Diversity.

- **Die Ermöglichung von Gebetszeiten,** z. B. in Form von flexiblen, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparenten Pausenregelungen. Muslimische Gebetszeiten dauern in der Praxis oft nur ein paar Minuten und sind damit kaum länger als eine Raucherpause.
- **Einrichtung von Gebetsräumen oder Kennzeichnung von anderen Räumlichkeiten,** die für diesen Zweck genutzt werden dürfen, z. B. den überkonfessionellen Raum der Stille. Achten Sie dabei auf die Gewährleistung der Privatsphäre und vermeiden Sie den Vorführeffekt – ein Besprechungsraum mit Glaswänden eignet sich nicht für diesen Zweck.
- Das Aufgreifen der Thematik sowohl in den Führungskräfte- als auch in Diversity- Trainings.



Hinweis:

Religionsfreiheit bedeutet auch, dass es möglich ist, keiner Religion anzugehören. Im Gegensatz zur medialen Wahrnehmung ist die Zahl religiöser Strenggläubiger – unabhängig der jeweiligen Religion – eher gering. Religiöse Identität kann des Weiteren komplex zusammengesetzt, dynamisch und individuell sein. Auch bei Christen ist z. B. nicht jede getaufte Person aktiv religiös oder im Laufe des Lebens konstant religiös. Das ist bei anderen Religionszugehörigen nicht anders. Legen Sie Ihren Schwerpunkt dementsprechend auf die tatsächlichen Bedarfe der Belegschaft und der Kundschaft und nicht auf die mit Religiosität verbundenen Bilder und Vorstellungen.

Physische und psychische Fähigkeiten, oder im engeren Sinne Behinderung

Menschen sind auch bezüglich ihrer **physischen und psychischen** Fähigkeiten vielfältig. Sogar im Laufe eines Lebens können sich Fähigkeiten vorübergehend (z. B. während einer Schwangerschaft), chronisch oder dauerhaft (im Alter oder in Folge eines Unfalls) ändern. Die äußere Wahrnehmung dieser Varianz und die damit verbundenen Assoziationen werden oft zum Anlass für Ungleichbehandlungen genommen.

Besonders betroffen davon sind Menschen mit einer tatsächlichen oder zugeschriebenen Behinderung. Sie haben im Berufsleben häufig mit Vorurteilen und Ausgrenzungen zu kämpfen. Denn viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber denken, dass sie den geforderten Leistungen nicht gewachsen sind. Dabei sind Menschen mit Einschränkungen unter den richtigen Bedingungen häufig genauso leistungsfähig wie Menschen ohne Behinderungen.



Beispiel:

Denken Sie z. B. an die Paralympischen Spiele. Auch Menschen mit einer körperlichen Behinderung können sportliche Höchstleistungen erbringen, wenn sie die passenden Prothesen, Rollstühle oder Hilfsmittel haben. Fokussiert man auf ihre Potenziale statt ihre Defizite, zeigt sich schnell, dass die vermeintlichen Defizite eher struktureller Natur sind.

Behinderung wird unterschiedlich definiert. Die Definition nach § 2 Abs. 1 **Sozialgesetzbuch IX** lautet: „Menschen sind behindert, wenn ihre **körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit** mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben der Gesellschaft beeinträchtigt ist.“ Bei den Behinderungsarten unterscheidet man zwischen geistiger, seelischer und körperlicher Behinderung, Hörschädigung, Sehschädigung, Sprachbehinderung, Lernbehinderung und Verhaltensstörung.



Hinweis:

Mit dem Ausdruck **barrierefrei** wird die Zugänglichkeit eines Produktes, einer Dienstleistung oder einer Einrichtung, unabhängig von einer möglichen Behinderung, Beeinträchtigung oder Erkrankung, beschrieben. Barrierefreiheit ist nicht immer leicht umsetzbar. Denn es stellt sich die Frage: Barrierefreiheit für wen? Für schwerhörige Menschen, Menschen mit Mobilitätseinschränkungen, Menschen mit psychischen oder chronischen Erkrankungen, Ältere Menschen, Kinder und Eltern mit Kinderwagen und, und, und... Entweder stehen dabei technische oder finanzielle Hürden im Weg oder es schließen sich unterschiedliche Bedürfnisse gegeneinander aus. Ist jedoch etwas annähernd barrierefrei, spricht man von **Barrierearmut** bzw. **barrierearm**.

Menschen sind im Sinne des § 2 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX **schwerbehindert**, „wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung (GdB) von wenigstens 50 vorliegt und sie ihren Wohnsitz, ihren gewöhnlichen Aufenthalt oder ihre Beschäftigung auf einem Arbeitsplatz im Sinne des § 73 rechtmäßig im Geltungsbereich des SGB IX haben.“ Entscheidend für eine Schwerbehinderung ist damit in erster Linie nicht die Art der Erkrankung, sondern der Grad und die Dauer der Beeinträchtigung. Eine Schwerbehinderung muss nicht sichtbar sein. Querschnittgelähmte Menschen gelten ebenso als schwerbehindert wie Personen mit einer Prothese, Patienten mit einer ausgeprägten Zuckerkrankheit oder solche mit anhaltenden Depressionen.

Die **UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK)**, die auch von Deutschland ratifiziert wurde und seit 26. März 2009 in Kraft ist, entwickelt den Behinderungsbegriff weiter. Gemäß dem Leitmotiv „Wir sind nicht behindert, sondern werden behindert“ rückt sie die gesellschaftlichen Barrieren stärker ins Blickfeld:

Artikel 1 und Präambel der UN-BRK besagt: „Zu den Menschen mit Behinderungen zählen Menschen, die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern.“ Dazu zählen auch chronische Krankheiten mit episodischem Verlauf wie Rheuma, Epilepsie oder Allergien.

Es gibt also unterschiedliche Definitionen von „Behinderung“. Und ob bzw. inwieweit eine „Behinderung“ letztendlich einschränkt und beeinträchtigt, ist in vielen Fällen eine Frage der strukturellen, finanziellen und technischen Möglichkeiten. Bei dem Diversity-Merkmal Behinderung geht es in diesem Sinne darum, barrierefreie Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen vorhandene Potenziale einzubringen und zu entfalten.

Praxis – Maßnahmen

Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **Behinderung** auseinandersetzen, haben Barrierefreiheit als Ziel. Diese gilt für unterschiedliche Bereiche:

- **Barrierefreie Arbeitsplätze und Infrastrukturen, die Beschäftigten mit einer Beeinträchtigung ermöglichen, ihr Potenzial möglichst ohne Einschränkungen einzubringen.** Dazu gehören je nach Art der Behinderung sehr unterschiedliche Maßnahmen, zum Beispiel
 - eine rollstuhlgerechte Infrastruktur (Rampen zusätzlich zu Treppen, keine Türschwellen, breite Türen, spezielle Toiletten etc.),
 - taktile Leitsysteme,
 - Vorleseprogramme,
 - höhenverstellbare Tische,
 - Erlauben von Blindenführhunden bei der Arbeit,
 - flexible Arbeitszeiten,
 - die Möglichkeit zu Home Office u.v.m.
- **Barrierefreie Kommunikation und Informationsfluss** – digital und analog, z. B. durch Screenreader, Web-Vorlese-Programme, Braille-Schrift, Gebärdendolmetscher, Untertitel oder leichte Sprache
- **Barrierefreie Printmaterialien** (z. B. durch Schriftgröße, hohen Kontrast, Piktogramme etc.)
- **Barrierefreie Veranstaltungen**
- **Informationen über die Barrierefreiheit der eigenen Infrastruktur, Räumlichkeiten und Veranstaltungen.**



Hinweis:

Das Sozialgesetzbuch IX schreibt im § 71 eine **Quotenregelung** vor, die private und öffentliche Arbeitgebende mit mindestens 20 Arbeitsplätzen dazu verpflichtet, wenigstens 5 Prozent dieser Arbeitsplätze an schwerbehinderten Menschen zu vergeben. Betriebe, die die vorgegebene Quote nicht erfüllen, müssen eine Schwerbehindertenabgabe zahlen. Damit sammelt der Sozialstaat Einnahmen, über die dann Arbeitsförderungsleistungen für Menschen mit Behinderungen finanziert werden. Arbeitgebende mit weniger als 20 Beschäftigten sind von der Pflichtquote befreit.

Die im Sozialgesetzbuch IX vorgeschriebenen Aufgaben im Bereich der Schwerbehindertenrechte werden von dem **Amt für die Sicherung der Integration schwerbehinderter Menschen im Arbeitsleben**, kurz das **Integrationsamt**, erfüllt. Dazu zählen u.a.

- die Organisation und Durchführung von begleitenden Hilfen im Arbeitsleben,
- Schulungs- und Bildungsmaßnahmen für betriebliche Integrationsteams, Angehörige des Betriebs- und Personalrats,
- die Erhebung und Verwendung von Ausgleichsabgaben,
- die Umsetzung des Kündigungsschutzes für Schwerbehinderte oder gleichgestellte Personen.

Mehr zum Thema finden Sie unter: www.integrationsaemter.de



Hinweis:

Manche Behinderungen sind für Außenstehende nicht erkennbar. Klären Sie mit Ihrer neuen Angestellten vor Arbeitsbeginn, ob Kolleginnen und Kollegen von der Behinderung in Kenntnis gesetzt werden dürfen oder gar sollen, oder eben nicht. Finden Sie gemeinsam heraus, ob und wo Barrieren bestehen und prüfen Sie, ob die Arbeitsumgebung angepasst werden muss. Lassen Sie sich bezüglich der Fördermöglichkeiten vom Integrationsamt (z. B. wegen Assistenzkraft) und von der Arbeitsagentur (z. B. wegen Eingliederungszuschüssen) beraten und unterstützen.

Alter

Ein vieldiskutiertes Merkmal im Diversity Management ist das Lebensalter. Denn in den kommenden Jahren werden mehrere Millionen Beschäftigte in Rente gehen, ohne dass entsprechender Nachwuchs zur Verfügung steht. In manchen Branchen und Regionen ist die Suche nach geeigneten Azubis, Fachkräften oder aber auch nach der passenden Nachfolge für die Unternehmensführung bereits jetzt eine Herausforderung.

Dazu kommt, dass auf dem heutigen Arbeitsmarkt fünf Generationen von Beschäftigten mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Lebensumständen gleichzeitig erwerbstätig sind: Traditionalisten, Babyboomer und die Generationen X, Y und Z. Selbstverständlich „ticken“ nicht alle Mitglieder einer Generation gleich, jedes Individuum entwickelt sich eigenständig und hat eigene Werte und Ziele. Trotzdem lassen sich aufgrund sogenannter Generationenerlebnisse Tendenzen bezüglich beruflicher Werte, Ziele und Motivation feststellen, die Geburtsjahrgänge in ihrem Denken und Handeln unterschiedlich beeinflussen. Solche prägende Erlebnisse sind zum Beispiel Kriege, industrielle oder technische Revolutionen oder wirtschaftliche Krisen.

Unterschiedliche Alter bedeutet auch unterschiedliche Lebensphasen, die in der Regel verschiedene Herausforderungen mit sich bringen, sei es Berufseinstieg, Familienplanung, eine Pflegephase, die Vorbereitung auf den Renteneintritt oder eben die volle Konzentration auf das Erreichen der nächsten Karrierestufe.

Allein dieses Diversity-Merkmal bringt also eine erhebliche Vielfalt mit sich. Bei der Entwicklung sowohl einer effizienten Strategie für die Personalrekrutierung wie auch bei der langfristigen Bindung der Belegschaft hilft die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen und Anforderungen der verschiedenen Generationen und der verschiedenen Lebenslagen.

Praxis – Maßnahmen

Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **Alter** auseinandersetzen, sind zum Beispiel:

- **Personalbedarfsanalysen oder so genannte Demografie-Checks.** Diese ermöglichen einen gründlichen Überblick über den Personalbestand, die erwarteten Renteneintritte und künftige Personalbedarfe.
- **Einrichtung von altersgemischten Teams.** Jüngere Beschäftigte profitieren durch die Erfahrungen und das angesammelte Fachwissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ältere Beschäftigte profitieren von der Motivation und dem Gestaltungswillen jüngerer Kolleginnen und Kollegen und es entstehen mannigfaltige Synergieeffekte.
- **Weiterbildungen zur demografiebewussten Unternehmensführung.** Unterschiedliche Generationen bringen unterschiedliche Erfahrungen aber auch unterschiedliche Erwartungen mit. Diversity Management bereitet Führungskräfte auf die besonderen Herausforderungen vor, zukunftsfähig zu planen und altersgemischte Teams zu führen.
- **Work-Life-Balance Angebote.** Flexible Arbeitsplätze und Arbeitszeiten können für alle Generationen Vorteile bieten. Sie können aber auch den Übergang zur Rente sanfter gestalten und ältere Beschäftigte länger im Unternehmen halten.
- **Einrichtung von altersgerechten und gesundheitsfördernden Arbeitsplätzen.** Diese entlasten nicht nur ältere Angestellte, sondern helfen den Krankenstand der gesamten Belegschaft zu senken.
- **Angebote zum lebenslangen Lernen.** Auch hier gilt: Ein gutes Weiterbildungsprogramm eignet sich nicht nur als Unterstützung, um mit der Zeit Schritt zu halten und Wissenslücken zu füllen. Es erweitert allgemein die Einsatzmöglichkeiten der Belegschaft und ist ein bewährtes Mittel für die Mitarbeiterbindung.

Sexuelle Orientierung und Identität

Die sexuelle Orientierung beziehungsweise die sexuelle Identität wird allzu oft als Teil der Privatsphäre und damit als irrelevant für Unternehmen betrachtet. Doch Menschen kommen nicht als Führungs- oder Fachkräfte in die Arbeit sondern als Menschen, d. h. mit ihrer ganzen Identität, und müssen als solche akzeptiert, respektiert und in ihren jeweiligen Teams und Abteilungen angenommen werden.

Bei dem Diversity-Merkmal sexuelle Orientierung oder Identität geht es also darum, dass niemand im Arbeitsalltag einen wichtigen Teil seiner Identität verleugnen oder verstecken muss. Denn sowohl bei Fragen nach der Familie oder dem letzten Urlaub wie auch bei Betriebsfeierlichkeiten und Veranstaltungen, bei denen

Lebenspartnerinnen und Lebenspartner auch teilnehmen können, kann es schnell zu Situationen kommen, die von den Betroffenen als unangenehm empfunden werden – wegen der Befürchtung, Erwartungen nicht zu entsprechen oder deswegen sogar ausgeschlossen zu werden. Das Ziel ist also eine Unternehmenskultur und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der homo- oder bisexuelle Angestellte keine Angst haben, in dieser Eigenschaft erkannt zu werden oder sich zu outen. Ist das gewährleistet, bringt das für das Unternehmen eindeutige Vorteile mit sich: Fühlen sich Angestellte in ihrer ganzen Persönlichkeit angenommen, steigt die psychische Stabilität, das Zugehörigkeitsgefühl, die Motivation und die Leistungsfähigkeit und dadurch oft auch die Qualität der erbrachten Leistungen.



Hinweis:

Die Abkürzung **LGBTIQ** steht für die Vielzahl an Menschen, die sich nicht eindeutig heterosexuell definieren. Jede Buchstabe steht für eine Gruppe: **L** für Lesben, **G** für Gay, also Schwule, **B** für Bisexuelle, also Menschen die sich sowohl zu Frauen als auch zu Männer hingezogen fühlen, **T** für Transsexuelle und Transgender, **I** für Intersexuelle und **Q** für Queer, d. h. Menschen, die den Zusammenhang von biologischem Geschlecht, sozialen Geschlechterrollen und sexueller Orientierung in Frage stellen. Die Abkürzung hat viele unterschiedliche Variationen, u. A. **LGBT*I** oder **LGBTIQA+**, ergänzt mit **A** für Asexuelle und **+ oder *** für alle anderen mit diesen Buchstaben nicht abgebildeten sexuellen Orientierungen und Identitäten.



Wussten Sie, dass ...

... am 1. Oktober 2017 das **Gesetz zur Einführung des Rechts auf Eheschließung für Personen gleichen Geschlechts** in Kraft getreten ist? Die „Ehe für alle“, wie das Gesetz kurz genannt wird, bedeutet die volle rechtliche Anerkennung schwuler und lesbischer Partnerschaften seitens des Staates und impliziert erstmalig auch das Adoptionsrecht.

Praxis – Maßnahmen

Maßnahmen, die sich mit dem Diversity-Merkmal **sexuelle Orientierung und Identität** auseinandersetzen, sind zum Beispiel:

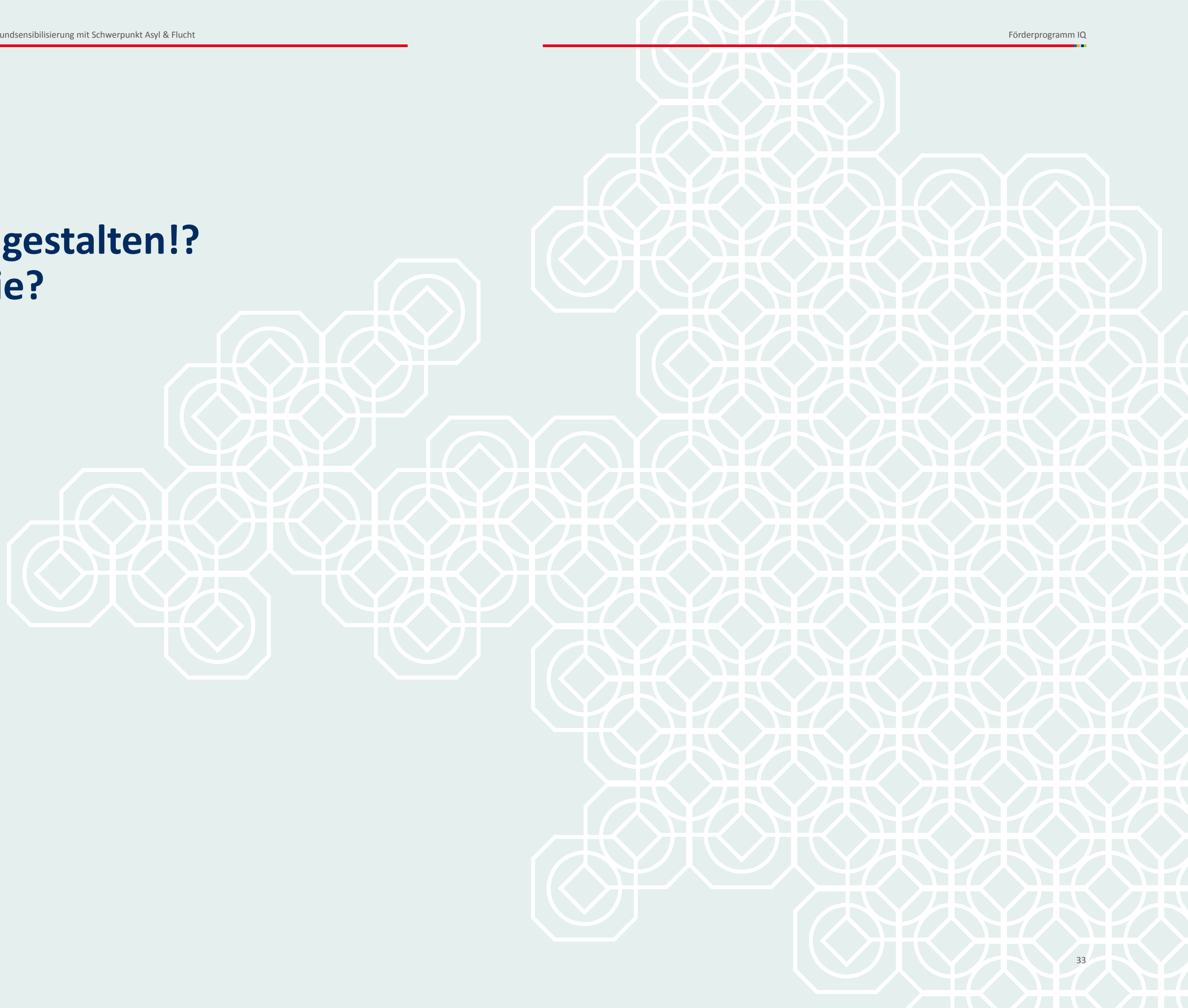
- Die sichtbare Darstellung einer klaren Bekennung zur Akzeptanz gleichgeschlechtlicher und darüber hinausgehender sexuellen Orientierungen als Teil gesellschaftlicher Normalität, sei es durch ein Leitbild oder durch bildliche Darstellungen (nach innen und nach außen).
- Stärkung der Präsenz von LGBTIQ auf allen Hierarchieebenen, so auch in Führungspositionen.
- Überarbeitung der betriebsinternen Formulare, Dokumente und Ansprachen, sodass auch diese von einer offenen Haltung zeugen und verschiedene Wertesysteme und Lebensentwürfe zulassen (Laden Sie z. B. mit Gatten bzw. Gattin oder mit Lebenspartner bzw. Lebenspartnerin ein?).
- Gründung betriebsinterner oder branchenspezifischer LGBTIQ-Netzwerke.

Die hier dargestellten Diversity-Merkmale könnten um viele andere ergänzt werden. Diese können für einen geplanten Diversity-Management Prozess genauso relevant sein, z. B.: Managementfunktion, Arbeitsform (Vollzeit oder Teilzeit), Elternschaft, Befristung des Arbeitsvertrages oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Überlegen Sie, welche Diversity-Merkmale für Ihr Unternehmen wichtig sind. Bei der Auswahl geht es nicht um ein theoretisches Konzept sondern um die Bedarfe, Zielsetzungen und um die Kreativität Ihres Unternehmens.

Unabhängig jedoch von der individuellen Auswahl und der besonderen Schwerpunktsetzung bei den Maßnahmen achten Sie darauf, dass die **Ganzheitlichkeit** des Ansatzes erhalten bleibt und Sie eine **Kombination verschiedener merkmalsbezogener Maßnahmen** anbieten, wie zum Beispiel Maßnahmen bezogen auf die Diversity-Merkmale Gender, Alter und kulturelle Zugehörigkeit. Damit können Sie den umfassenden Charakter von Diversity unterstreichen, Stereotypisierungen und Schubladen-Denken verhindern und nicht zuletzt der Wahrnehmung entgegenwirken, es handle sich um ein Förderprogramm zur Erreichung von Quoten. Jede einzelne Maßnahme führt zu eigenständigen Ergebnissen, Vorteilen und Verbesserungen. Aber erst durch die Beachtung der Komplexität und der darin liegenden Synergienmöglichkeiten kann Diversity seine Stärken und volle Wirkung entfalten.

2

Vielfalt gestalten!? Aber wie?



Diversity-Daten sammeln

Am Anfang eines Diversity-Prozesses stellen sich die Fragen, wieviel Vielfalt bereits in Ihrem Unternehmen steckt und wo die Stellschrauben sind, um die Potenziale Ihrer Belegschaft besser entfalten zu lassen. Dafür ist eine Ist-Analyse auf der Grundlage der Sammlung von Diversity-Daten sinnvoll.

Einen Teil der Daten werden Sie in den Personalakten vorfinden und in Sekundäranalysen auswerten können. Andere Daten werden Sie erfragen müssen. Achten Sie darauf, dass Sie transparent kommunizieren, warum Sie die Daten sammeln und wozu Sie diese konkret nutzen möchten. Diese Zweckbindung ist rechtlich verbindlich.



Hinweis:

Nehmen Sie Ihre Belegschaft von vornherein bei Ihrem Vorhaben mit, eine Diversity-Strategie einzuführen. Erklären Sie, warum Diversity-Daten notwendig sind und wie Sie auf Grundlage der Daten Maßnahmen planen möchten. Seien Sie bei der Kommunikation der Ergebnisse der Datenanalyse genauso transparent. Kommunikation ist einer der Schlüsselfaktoren im Diversity-Management!



Hinweis:

Statistiken entlang der Diversity-Merkmale stoßen schnell an ihre Grenzen, z. B. wegen unterschiedlicher Definitionen, unterschiedlicher Kategorien für die Erfassung etc. Sie können trotzdem wichtige Hinweise darauf liefern, wo Gruppen unterrepräsentiert sind. Das wiederum deutet auf gläserne Decken, Ausschlussmechanismen oder sonstige Barrieren hin und kann einen zweiten, genaueren Blick auf diese Bereiche begründen. Die Daten zeigen, in welchen Bereichen Ihre bisherige Personalstrategie Früchte trägt, aber auch, wo Ihnen Potenzial, durch unbewusste Routinen oder fehlender Kreativität, abhandenkommt. Statistische Diversity-Daten bieten damit eine Grundlage sowohl für die Art als auch für die Auswahl der in Frage kommenden Maßnahmen.

Die Autorinnen und Autoren der Studie „Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership“ (Ahyoud et. al. 2018) haben sechs Kernprinzipien erarbeitet. Wer sie einhält, stellt sicher, dass bei der Sammlung von Diversity-Daten rechtliche Rahmenbedingungen auf europäischer Ebene (z. B. Art. 8.2 der europäischen Datenschutzrichtlinie) und auf nationaler Ebene (z. B. das Recht auf informationelle Selbstbestimmung) eingehalten werden. Diese sind:

- die Selbstidentifikation der Befragten (statt Fremdzuschreibung durch Dritte)
- die Freiwilligkeit der Teilnahme
- die Einwilligung nach erfolgter Aufklärung über den Sinn und Zweck der Datenerhebung
- die Anonymität bei der Datenerhebung
- die Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern zu befragender Gruppen während des Prozesses der Datenerhebung und der Datenanalyse (z. B. auch für die Entwicklung von Fragen, die der Identifikation einer Behinderung oder einer ethnischer Zugehörigkeit dienen)
- das Recht, multiple und intersektionale Identitäten zu wählen.

Praxis – Wieviel Vielfalt steckt in Ihrem Unternehmen?

Die hier dargestellten Diversity-Merkmale und die jeweiligen Antwortkategorien sind beispielhaft. Überlegen Sie, welche Diversity-Merkmale für Ihr Unternehmen und Ihr Vorhaben wichtig und welche Antwortkategorien passend sind.

Diversity-Merkmal	Gruppen	Gruppengröße
Alter	Bis 25	
	26-40	
	41-55	
	Über 55	
Elternschaft	Mit Kindern	
	Ohne Kinder	
Geschlecht	Männer	
	Frauen	
	*	
	k. A.	
Sexuelle Orientierung	Heterosexuell	
	Homosexuell	
	*	
	k. A.	
Behinderung	Ohne Behinderung	
	Mit Behinderung	
	Mit Schwerbehinderung	
	k. A.	
Staatsangehörigkeit	Deutsche Staatsangehörigkeit	
	Andere Staatsangehörigkeiten (Welche?)	
Sprachkenntnisse	Erstsprache Deutsch	
	Andere Erstsprachen (Welche?)	
	Weitere Sprachkenntnisse	
Weltanschauung/ Religion	Aktiv religiös	
	Nicht religiös	
	*	
	k. A.	

Umsetzung von Diversity Management

Diversity Management ist keine Theorie, die festlegt, wie vielfältige Unternehmen auszusehen haben, oder was sie tun müssen. Es bietet auch kein Patentrezept, das für alle passt. Es ist vielmehr ein **praktischer Management-Ansatz**, der alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente zusammenfasst, welche es ermöglichen, Vielfalt aktiv zu gestalten und die damit verbundenen Veränderungsprozesse zu steuern. Mit Diversity Management lassen sich also für jedes Unternehmen **individuell** konkrete Ziele bestimmen, Rekrutierungs- und Arbeitsprozesse auf unbewusste Diskriminierungs- und Ausschlussprozesse analysieren, Maßnahmen strategisch planen und kontrolliert umsetzen.

Bei der Umsetzung hat sich eine schrittweise Vorgehensweise bewährt, die im Folgenden in Anlehnung an Michael Stubers (2009) Theorie zur Einführung und Implementierung von Diversity, verdichtet jedoch in sechs Schritten beschrieben wird.

Bei jedem Schritt finden Sie auch praktische Beispiele, Reflexionsfragen oder die Beschreibung jeweils einer Methode, die in der gegebenen Implementierungsphase eingesetzt werden kann.

Praxis – In sechs Schritten zum Vorteil Vielfalt



Schritt 1:

Business-Kontext klären >> Warum machen wir das?



Schritt 2:

Den aktuellen Stand ermitteln >> Wo stehen wir jetzt?



Schritt 3:

Ziele formulieren >> Wo wollen wir hin?



Schritt 4:

Maßnahmen entwickeln >> Wie erreichen wir die gesetzten Ziele?



Schritt 5:

Maßnahmen umsetzen >> Let's do it!



Schritt 6:

Zielerreichung überprüfen >> Haben wir die Ziele erreicht?

Schritt 1 Business-Kontext klären und Diversity an das Kerngeschäft anbinden

Das heißt mit anderen Worten für das eigene Unternehmen die Frage zu beantworten:

„Warum machen wir das?“ Beziehungsweise: „Warum sollten wir uns auf einen Diversity Management-Prozess einlassen und anfangen, Vielfalt aktiv zu gestalten?“

Jedes Unternehmen bildet ein einmaliges Geflecht von Unternehmenszielen, Unternehmenspolitik, Leitbild, strategischer Ausrichtung, Marken und Stakeholdern. Ein Unternehmen ist auf seine Art und Weise immer einzigartig. Der in dem ersten Schritt herzustellende Business-Kontext ordnet Diversity in diesen grundsätzlichen Unternehmenszusammenhang ein.

Dafür werden all diese Elemente durch die „Diversity-Brille“ betrachtet und analysiert:

- Ist das Ziel des Unternehmens, Gewinn zu maximieren, nachhaltige Werte zu schaffen, Rendite zu maximieren oder richtet es sich mit einem Auftrag an die breite Öffentlichkeit?
- Was bietet den Anlass für die Veränderung? Die Notwendigkeit sich auf die Veränderungen im Arbeitsmarkt einzustellen, den Absatzmarkt zu erhöhen, eine höhere Innovationskraft durch heterogenere Teams zu entwickeln oder neue gesetzliche Vorgaben zu erfüllen? Geht es um Internationalisierung, Technologieführerschaft, Steigerung der Effektivität, Image-Wandel oder neue Akquisitionen?
- Welche Herausforderungen müssen bei der Zielsetzung gemeistert werden: Personalgewinnung, Personalbindung, Kostensenkung, Kundennähe, eine gemeinsame Identität, ein neues Image?
- Über welche Werte definiert sich das Unternehmen? Tradition, Innovation, Qualität, Verlässlichkeit? Sind diese Werte intern und extern sichtbar? Spiegeln die Produkte und Dienstleistungen diese Werte wider?

Geht es z. B. um die internationale Erweiterung des Absatzmarktes, kann im Diversity Prozess die unterschiedliche Herkunft der Angestellten als ein zentraler Bestandteil von Vielfalt herausgestellt werden. Möchte das Unternehmen mehr Fachkräfte gewinnen, haben demografische und kulturelle Veränderungen in der Gesellschaft bei der Definition von Diversity eine höhere Priorität.

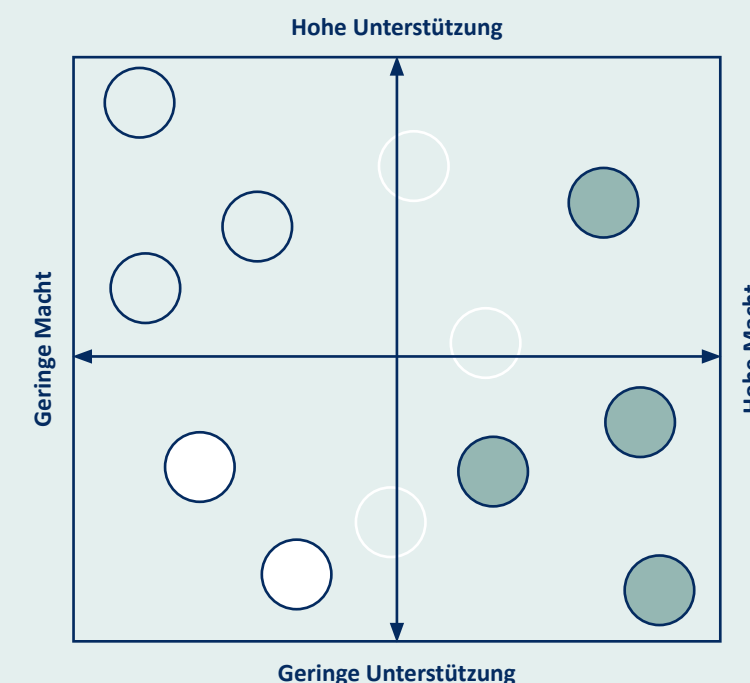
Nur wenn eine klare Verbindung zum Kerngeschäft hergestellt ist, kann Diversity die erwarteten Mehrwerte bieten. Insellösungen und Aktionismus erfüllen diese Vorgaben häufig nicht.

Praxis – Kraftfeld-Analyse

Bei dem Vorhaben, Diversity Management im Unternehmen einzuführen, ist auch die Auseinandersetzung mit möglichen Risiken notwendig. Hierzu gehört neben der Analyse der finanziellen „harten Fakten“ auch der Umgang damit, dass „es menschtelt“. Manche Probleme lassen sich nicht auf einen Blick erkennen, ebenso wie das Verhalten oder die Haltung der verschiedenen Stakeholder in Veränderungsprozessen. Wer wird dafür sein? Wer wird dagegen sein? Wer wird sich neutral verhalten? Welche Prognose ergibt sich aus der Gegenüberstellung dieser unterschiedlichen und zum Teil gegenläufigen Kräften und Interessen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, gibt es passende Werkzeuge. Eines dieser Tools ist die Kraftfeld-Analyse.

Mit der Kraftfeld-Analyse lassen sich fördernde und hemmende Faktoren in einem Prozess abbilden, mit der Zielsetzung, fördernde Faktoren zu stärken und hemmende Faktoren abzumildern. Um Risiken zu identifizieren und zu minimieren, werden also die wirkenden Faktoren aufgezeichnet und Maßnahmen entwickelt, sodass sich die Kraftfelder im eigenen Sinne verändern.



Hohe Macht, hohe Unterstützung: Maßnahmen entwickeln, um die Unterstützung zu erhalten oder weiter zu erhöhen

Hohe Macht, geringe Unterstützung: Maßnahmen entwickeln, um die Situation zu entschärfen

Macht gering, Unterstützung hoch: Unkritisch, Maßnahmen ausdenken zum Erhalt der positiven Stimmung

Macht gering, Unterstützung gering: Im Auge behalten, Machtverhältnisse könnten sich verschieben

Quelle: Methodenbeschreibung und Visualisierung in Anlehnung an: www.projekte-leicht-gemacht.de (12.06.2018)

Schritt 2 Den aktuellen Stand ermitteln

In diesem Schritt geht es darum, die Frage zu beantworten:

„Wo stehen wir jetzt?“

Im Rahmen einer **Ist-Analyse** wird dementsprechend der aktuelle Stand des Unternehmens ermittelt, indem Daten erhoben und unter Diversity-Aspekte ausgewertet werden. Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen den aktuellen Stand des Unternehmens, helfen das Verbesserungspotenzial zu quantifizieren, helfen bei der Konzeption der Maßnahmen und dienen dazu, später den Erfolg zu messen.

Die Ist-Analyse bildet damit einen Teil des sogenannten **Business Case**, d. h. der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Hierzu gehört – in den Fällen, wo es möglich ist – auch die **Gap-Analyse**. Sie berechnet die Kosten, die entstehen würden, wenn die Lücke zwischen dem momentanen Stand des Unternehmens und dem potenziellen Stand – nämlich dem der Verwirklichung der Potenziale der Vielfalt – nicht geschlossen wird.

Das Ergebnis könnte z. B. so aussehen: „Das von uns heute bearbeitete Hauptmarktsegment bilden die Gruppen X und Y. Aufgrund demografischer Veränderung sind jedoch ältere Menschen sowie Migrantinnen und Migranten bereits heute, aber mehr noch in der Zukunft bedeutende Zielgruppen. Wenn wir unser Marketing und Kundenbeziehungsmanagement nicht in geeigneter Weise anpassen, wird unser Marktanteil um Z % zurückgehen.“

Im Rahmen der Implementierung von Diversity ist die Beschreibung des Business Case Teil der Grundlagenarbeit und von wesentlicher Bedeutung, da damit eine Entscheidungsgrundlage für die weitere Bearbeitung des Themas entsteht.

Der aktuelle Diversity-Stand kann am besten durch die Kombination verschiedener Analysebereiche ermittelt werden:

- Demografische Analyse der im Unternehmen vorhandenen Vielfalt
- Analyse der Unternehmenskultur (also der Werte und Einstellungen)
- Analyse der vorherrschenden Verhaltensweisen und der Kommunikation
- Analysen zu Image und Positionierung des Unternehmens.

Die Kombination unterschiedlicher Bereiche ist wichtig, da Vielfalt, also das **Vorhandensein von Diversity**, nur eine Zieldimension ist. Die Analyse der Unternehmenskultur und der Verhaltensweisen, d. h. der **Umgang mit Vielfalt** im Unternehmen, ist für Diversity Management genauso wichtig. Denn: Was bringt es ein vielfältiges Team zu haben, wenn die Teammitglieder ihre Potenziale nicht einbringen können oder nicht im Unternehmen bleiben?

Praxis – Methoden der Ist-Analyse

Die Ermittlung des aktuellen Standes – das **Vorhandensein von Diversity** – kann mit unterschiedlichen Methoden erfolgen, z. B. durch

- Auswertung von Geschäftsberichten und internen Dokumenten
- Einzelgespräche mit Führungskräften und Schlüsselpersonen
- Auswertung von Personalstatistiken, Mitarbeiterbefragungen und Expertengesprächen
- Überprüfung von Arbeits- und Tarifverträgen auf potenziell diskriminierende Formulierungen
- Analyse der Fluktuation, des Krankenstandes, der Bewerberstatistik, der Beförderungs- und Entgeltstatistik.

Hier lassen sich Rohdaten nach ausgewählten Diversity-Dimensionen getrennt auswerten und vergleichen.

Zur Analyse der Unternehmenskultur – also für den Blick auf den **Umgang mit Vielfalt** – eignen sich beispielsweise

- Sekundäranalysen von bereits existierenden Mitarbeitenden-Befragungen
- Fokusgruppenbefragungen
- Interviews mit Schlüsselpersonen, wie Betriebsräte, Mobbingbeauftragte, Vertreterinnen und Vertreter von Minderheiten etc. Solche Interviews sind aufschlussreich hinsichtlich gelebter Wertvorstellungen, unsichtbarer Normen und (evtl. auch unbewusster) Routinen oder Rituale. Dazu kommt, dass die Wahrnehmung von Schlüsselpersonen sich nicht selten von der des Mainstreams (oder der Organisation) unterscheidet und Hinweise auf Bereiche liefern kann, die für Diversity-Maßnahmen besonders relevant sind.
- Übersicht der Zertifizierungen und Auszeichnungen oder der Präsenz des Unternehmens zum Thema Diversity in den Medien oder auf Fachveranstaltungen
- Überprüfung von Arbeits- und Tarifverträgen auf potenziell diskriminierende Formulierungen
- Analyse der Fluktuation, des Krankenstandes, der Bewerberstatistik, der Beförderungs- und Entgeltstatistik.

Die so gewonnenen Daten geben Aufschluss über die (Aus-)Wirkung kultureller und systemischer Gegebenheiten. Sie liefern den Grundstein für die Maßnahmenplanung und können für die Kommunikation der wahrgenommenen Unternehmenskultur mit Fach- und Führungskräften genutzt werden.

Die aufgezählten Instrumente funktionieren sowohl im internen Bereich (zur Auswertung von internen Berichten und Befragungen) wie auch im externen Bereich, mit der Zielgruppe der Kundinnen und Kunden, der Lieferfirmen sowie anderer externen Partnerinnen und Partner.



Hinweis:

Nutzen Sie Aspekte der Ist- und der Gap-Analyse, um die Personen mit geringer Unterstützung zu überzeugen, zur Projektbefürworterin oder zum -befürworter zu werden oder zumindest nicht dagegen zu sein. Klären Sie über die Ziele auf und gehen Sie auf mögliche Vorbehalte ein.

Schritt 3 Ziele formulieren

Im dritten Schritt geht es um die Frage:

„Was möchten wir erreichen?“ Beziehungsweise:
„Wo wollen wir hin?“

Aufgrund der Ist-Analyse und der Quantifizierung des Verbesserungspotenzials können Ziele definiert werden. Diese sollten an den bereits geklärten Business-Kontext ausgerichtet sein. War der Grund für die Einführung von Diversity Management beispielsweise die Entscheidung, sich auf die Veränderungen im Arbeitsmarkt einzustellen, kann die Zielsetzung lauten: „Innerhalb der nächsten 18 Monate erhöhen wir den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund um 10 Prozent.“

Die Zieldefinitionen sollten auf das Potenzial der Vielfalt abgestimmt sein und die Diversity-Merkmale der Reihe nach behandeln. So sollte untersucht werden, welche Ziele hinsichtlich Vielfalt, Offenheit und Einbeziehung formuliert werden können, damit das Unternehmen daraus Erfolge ableiten kann.

Oft ergeben sich bei diesen Überlegungen zwei Ebenen von Zielen: Übergeordnete und konkrete Ziele, wobei zu einem übergeordneten Ziel auch mehrere konkrete Ziele gehören können. Das würde für das oben genannte Beispiel heißen:

- **Business Kontext:** Um die jetzige Position des Unternehmens am Markt zu halten, stellen wir uns stärker auf die Veränderungen im Arbeitsmarkt ein.
- **Übergeordnetes Ziel:** Um einen größeren Kundinnen- und Kundenkreis aufzubauen und mehr Nähe zur Kundschaft zu erreichen, stellen wir mehr Menschen mit Migrationserfahrung und Fremdsprachenkenntnissen ein.

- **Konkretes Ziel 1:** Innerhalb der kommenden 18 Monate führen wir Beratung in drei bisher nicht bedienten Sprachen ein (Türkisch, Russisch und Französisch).
- **Konkretes Ziel 2:** Innerhalb der kommenden acht Monate werden sechs neue Beraterinnen und Berater eingestellt für die Sprachen Türkisch, Russisch und Französisch.
- **Konkretes Ziel 3:** Innerhalb der kommenden 18 Monate wird das neue, gewachsene Beraterinnenteam ein Training zur interkulturellen Kommunikation und eine Schulung zu Customer Relationship absolvieren.

Veränderungen, die mit diesem Ziel verbunden sind, sind also: Kundinnen und Kunden erhalten eine muttersprachliche Beratung und fühlen sich in ihren Interessen stärker wahrgenommen, ein neuer Marktsegment wird erschlossen, die Belegschaft bildet mehr Vielfalt ab und wird gleichzeitig in ihrer Beratungstätigkeit professionalisiert.

Konkrete Ziele können aber auch weniger komplex und leichter messbar sein, wie z. B.:

- Wir unterzeichnen im Laufe der nächsten 12 Monate die Charta der Vielfalt.
- Wir erzielen innerhalb der nächsten 18 Monate drei Presseberichte für unsere Diversity-Aktivitäten.

Die ersten drei Schritte: Ein klarer Bezug zum Kerngeschäft, ein robuster Business Case und ein realistisches Zielsystem bilden die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management.

Praxis – SMARTe Ziele

Zielformulierungen sind wichtig, um im Änderungsprozess den roten Faden nicht zu verlieren. Dabei beschreiben Ziele nicht den Weg, sondern den erwünschten, konkreten Ziel-Zustand.

Um diesen Zustand präzise und für jeden verständlich darstellen zu können, helfen so genannte SMART-Ziel-

formulierungen. Die SMARTen Zielformulierungen strukturieren einen Änderungsprozess in klare Arbeitsschritte und definieren einen konkreten Zeithorizont. Sie machen den Prozess messbar und tragen dadurch maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung bei.

SMART steht für:

S	Spezifisch	Ein Ziel soll konkret, eindeutig und präzise formuliert sein. Erklären Sie genau, welche Erfolgsparameter erreicht werden müssen, um ein Ziel als erfüllt gelten zu lassen.
M	Messbar	Um die Erreichung des Zieles zu prüfen, muss ein Ziel messbar sein. Bei quantitativen Zielen können Sie mit Zahlen, Daten, Fakten arbeiten. Wenn Sie qualitative Ziele haben, beantworten Sie folgende Frage um Kriterien für die Messbarkeit zu gewinnen: Woran würden wir merken, dass das Ziel erreicht ist?
A	Attraktiv und aktionsorientiert	Das Ziel soll positiv und aktionsorientiert formuliert sein. Nichts ist demotivierender als Ziele erreichen zu müssen (z. B. weil man den Hintergrund nicht kennt, nicht versteht oder bei der Umsetzung keine Gestaltungsmöglichkeit hat), statt sie wirklich erreichen zu wollen.
R	Realistisch	Das gesteckte Ziel soll machbar sein. Es kann hoch gesteckt sein und fordern, es soll jedoch nicht überfordern oder demotivieren. Realistisch heißt auch, die zu Verfügung stehenden Ressourcen im Hinblick auf den zu erreichenden Sollzustand zu überprüfen.
T	Terminiert	Zu jedem Ziel gehört ein klarer Termin, bis wann das Ziel erreicht sein soll.

Quelle: Methodenbeschreibung in Anlehnung an www.projektmanagement-manufaktur.de (12.06.2018)

Beispiele für SMART-Ziele:

- Bis zum 31.12.19 ist der Umsatz (im Vergleich zum 20.05.18) um 10 Prozent gestiegen (quantitativ).
- Bis zum 31.12.19 ist der Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationserfahrung um 3 Prozent gestiegen.
- Bis zum 30.6.19 ist eine innerbetriebliche Beschwerdestelle nach dem AGG eingerichtet.
- Die Kundenzufriedenheit soll so weit steigen, dass die Reklamationen bis zum 30.6.19 auf 3 Prozent zurückgehen (qualitativ).



Hinweis:

Überprüfen Sie die von Ihnen formulierten **konkreten Ziele** auf die SMART-Kriterien hin und ergänzen Sie, wo es notwendig ist, fehlende Parameter. Die konkreten Ziele können auch mit den Namen der für den Änderungsprozess zuständigen Person(en) ergänzt werden.

Schritt 4 Maßnahmen entwickeln

Im vierten Schritt setzt man sich mit folgender Frage auseinander:

„Wie erreichen wir die gesetzten Ziele?“

Bei diesem Schritt geht es um die Entwicklung einer Implementierungsstrategie und um die Auswahl der Maßnahmen, die zum erwünschten Ziel führen sollen. Auch hier gilt, dass es kein universelles Instrument gibt, das für die Entwicklung von Diversity-Strategien eingesetzt werden kann. Der jeweilige organisatorische Kontext bestimmt, welche Strategien Erfolg versprechend sind und auf Verständnis, Zustimmung und Unterstützung im Unternehmen stoßen. Diversity Management ist ein langfristiger Prozess. Maßnahmen müssen weder sofort, noch gleichzeitig umgesetzt werden. Häufig sind eine Fokussierung und eine Priorisierung auf wenige, dafür aber realistisch machbare Maßnahmen notwendig.

In jedem Einzelfall ist es jedoch erforderlich, die Ausgangssituation und das Zielsystem des Unternehmens Schritt für Schritt miteinander zu vergleichen, um diejenigen Maßnahmen zu identifizieren, welche die notwendigen Veränderungen bewirken.

Dabei können die Maßnahmen themenspezifisch d. h. nach den jeweiligen Diversity-Merkmalen (Alter, Geschlecht etc.) oder gegliedert nach den vier Umsetzungsbereichen, d. h. nach Maßnahmen auf der Ebene der Unternehmensführung, auf der Ebene des Personalmanagements, bezüglich Marketing oder Unternehmenskommunikation, konzipiert werden. Des Weiteren können auch Querschnittmaßnahmen definiert werden, wie z. B. die Einrichtung einer innerbetrieblichen Beschwerdestelle, die Schulung der Mitarbeitenden zum Thema Diversity und Antidiskriminierung etc.

Welche Probleme und Barrieren sollten adressiert werden?
Welche können im aktuellen Umfeld tatsächlich adressiert werden?

Praxis – Maßnahmenplan

Hier können Sie zum Beispiel die Tabelle, die bei der Analyse der im Unternehmen vorhandenen Vielfalt entstanden ist, überprüfen. Betten Sie die Diversity-Merkmale in Ihren Business-Kontext ein, priorisieren sie die Merkmale nach Relevanz und notieren Sie passende Maßnahmen.

Diversity-Merkmal	Gruppen	Gruppengröße	Bedeutung für DiM-Prozess (1=hohe Bedeutung, 6=keine Bedeutung)	Geplante/ mögliche Maßnahmen
Alter	Bis 25			
	26-40			
	41-55			
	Über 55			
Elternschaft	Mit Kindern			
	Ohne Kinder			
Geschlecht	Männer			
	Frauen			
	*			
	k. A.			
Sexuelle Orientierung	Heterosexuell			
	Homosexuell			
	*			
	k. A.			
Behinderung	Ohne Behinderung			
	Mit Behinderung			
	Mit Schwerbehinderung			
	k. A.			
Staatsangehörigkeit	Deutsche Staatsangehörigkeit			
	Andere Staatsangehörigkeiten (Welche?)			
Sprachkenntnisse	Erstsprache Deutsch			
	Andere Erstsprachen (Welche?)			
	Weitere Sprachkenntnisse			
Weltanschauung/ Religion	Aktiv religiös			
	Nicht religiös			
	*			
	k. A.			

Schritt 5 Maßnahmen umsetzen 1

Der fünfte Schritt beinhaltet die Umsetzung, also:



Sind die Zielsetzungen konkretisiert und die Auswahl der Maßnahmen getroffen, geht es in die Phase der Umsetzung. Dabei werden zwei Arbeitsrichtungen unterschieden, die gleichermaßen von Bedeutung und in Kombination für eine effektive Implementierung notwendig sind.

Top-down-Maßnahmen gehen von der Führungsebene des Unternehmens aus. Sie stellen den Bezug zum Kerngeschäft sicher, bieten Vorbilder und unterstreichen den klaren Willen und die feste Überzeugung der Organisation, neue Wege zu gehen. Dazu gehören zum Beispiel:

- Policies oder Betriebsvereinbarungen (mit Sanktionen bei Nichteinhaltung und Prämien bei positiven Beispielen bezogen z. B. auf Chancengleichheit, Kinderbetreuung, Eltern- und Pflegezeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit, Information oder Kommunikation)
- Pilotprojekte mit Beteiligung der Führungsebene (z. B. durch gesellschaftliches Engagement oder Sponsoring)

- Einrichtung von Beschwerdestellen bzw. Aufzeigen von Beschwerdewegen jenseits der Hierarchie
- Entwicklung von einem Leitbild oder Leitlinien
- Selbstverpflichtung (z. B. Charta der Vielfalt unterzeichnen)
- persönliche Diversity-Pläne oder Zielvereinbarungen, bei denen ein Teil des Gehaltes an die Zielerreichung gekoppelt ist (beginnend bei der Unternehmensspitze bis hin zu den unteren Ebenen der Organisation)
- Auszeichnungen oder Workshops mit Führungskräften
- Fachtagungen, Präsentationen, Reden und öffentliche Präsenz zum Thema Diversity
- Führungskräfte-Veranstaltungen
- Kick-off Veranstaltungen mit Präsenz der Führungsebene
- Schulungen, Workshops und klassische Trainings für die Führungskräfteentwicklung
- Mentoring und Job-Shadowing für Nachwuchsführungskräfte

Den Führungskräften kommt sowohl bei diesen Maßnahmen als auch im ganzen Prozess eine besondere Bedeutung zu. Ihre Präsenz und Zustimmung ist richtungsweisend, beispielgebend, motivierend und regulierend zugleich.

Praxis – Promotorinnen und Promotoren der Veränderung

Innovations- und Änderungsprozesse stoßen in der Umsetzungsphase oft auf Willens- und Fähigkeitsbarrieren. Denn Beteiligte fragen sich: Wozu das Ganze? Kann ich das? Will ich das? Und die Antwort fällt nicht immer positiv aus. Eine Möglichkeit, Strategien für den Umgang mit solchen Barrieren zu entwickeln, bietet das Promotoren-Modell. Dieses kommt aus dem Bereich des Innovationsmanagement und unterscheidet zwischen unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren, die in einem Änderungsprozess spezifische Leistungsbeiträge erbringen. Sie stützen sich auf verschiedene Machtquellen, die es ermöglichen, den Änderungsprozess gezielt voranzubringen und Hürden zu überwinden.

Das Promotoren-Modell beschreibt folgende Schlüsselpersonen in einem Innovationsprozess: die Fach-, Macht- und die Prozesspromotorin bzw. den -promotor.

Die Fachpromotorin bzw. der Fachpromotor

- beeinflusst auf der Grundlage von Fachwissen.
- liefert spezifisches Wissen zur Überwindung von Problemen und Hindernissen, aber auch zur Überwindung des Widerstands und des Nicht-Wissens.
- ist erfinderisch und ideenreich.

Die Machtpromotorin bzw. der Machtpromotor

- beeinflusst auf der Grundlage von hierarchisch legitimerter Macht.
- verfügt über die notwendigen personellen, zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen, eine Innovation durchzusetzen (kann Ressourcen freigeben, unterstützen aber auch sanktionieren).
- setzt hierarchisches Potenzial gegen Willensbarrieren und den organisatorischen Widerstand des Nicht-Dürfens ein.
- ist motivierend und dient als Vorbild.

Die Prozesspromotorin bzw. der Prozesspromotor

- beeinflusst durch besondere Organisationskenntnis und stellt die Verbindung zwischen der Fach- und der Machtpromotorin bzw. dem -Promotor her.
- weiß aufgrund diplomatischen Geschicks, wie Beteiligte anzusprechen und zu gewinnen sind.
- hat Methodenkompetenz für den konstruktiven Umgang mit Widerstand.
- vermittelt zwischen den Hierarchieebenen.
- sorgt dafür, dass Ressourcen und Informationen kontrolliert und zielführend eingesetzt werden.
- treibt den Prozess an und koordiniert ihn.

In vielen Innovationsprozessen gibt es Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Organisationen. In diesen Fällen ist auch eine Beziehungspromotorin bzw. ein Beziehungspromotor sinnvoll. Diese Person fördert Kooperationen, baut Netzwerke auf und pflegt die unternehmensübergreifenden Kontakte.



Hinweis:

Es bietet sich an, dieses Modell im Zusammenhang mit einer Kraftfeld-Analyse oder bei der organisatorischen Verankerung und Vernetzung von Diversity zu berücksichtigen.

Schritt 5 Maßnahmen umsetzen 2

Bottom-up-Maßnahmen gehen von der Belegschaft aus. Sie stellen die Einbindung der Angestellten sicher, bieten Mitwirkungsmöglichkeiten und tragen dazu bei, dass die eingeschlagenen Wege zu Verbesserungen für alle Beteiligten führen. Effektive Maßnahmen hierzu sind z. B.

- Schulungen, Workshops und Trainings
- Auszeichnungen (engagierte Personen als Vorbild hervorheben)
- Potenzialdatenbank (z. B. für Fremdsprachenkenntnisse oder Spezialwissen)
- Foren und Austauschmöglichkeiten für die Belegschaft im Intranet
- Ideenbörsen und themenzentrierte Arbeitsgruppen.

In monokulturell geprägten Organisationen, d. h. in Organisationen, die nicht viel Vielfalt haben, bestehen oft ungleiche Chancen für Angehörige von Insider- und Outsider-Gruppen (Minderheiten-Mehrheiten). Daher zielen weitere Instrumente der Bottom-up-Aktivitäten darauf ab, tendenziell benachteiligten Gruppen vergleichbare Unterstützungsstrukturen zur Verfügung zu stellen, wie sie Insider-Gruppen selbständig aufbauen und aufrechterhalten. Hier geht es vor Allem um:

- Angstelltennetzwerke (intern und extern)
- Mentoring (auch als Cross-Mentoring d. h. Mentee eines Unternehmens mit Mentorin oder Mentor eines anderen Unternehmens oder Cross-Alter- und Cross-Gender-Tandems).

Praxis – Breite Beteiligung sicherstellen

Es gibt gute Gründe bei Veränderungsprozessen die Mitarbeitenden rechtzeitig und aktiv einzubeziehen:

Bessere Entscheidungen und praxisgerechtere Lösungen

Die Mitarbeitenden kennen die Details und wissen, worauf im Änderungsprozess besonders geachtet werden muss, damit Neues in der Praxis auch wirklich funktioniert.

Erzeugen von Motivation

Wer an der Erarbeitung von Lösungen aktiv beteiligt ist, engagiert sich anschließend auch für deren Umsetzung.

Identifikation mit dem Unternehmen

Wer in die Entscheidungsvorbereitung einbezogen wurde, fühlt sich ernst genommen und identifiziert sich mehr sowohl mit dem Prozess als auch mit dem Unternehmen.

Inklusive Arbeitsplatzkultur

Wer sich selbst ernst genommen und einbezogen fühlt, ist eher bereit neue Kolleginnen und Kollegen (auch aus Outsider-Gruppen) miteinzubeziehen. Anders formuliert: Fühlt man sich in den eigenen Bedarfen nicht ernst genommen, sinkt auch die Bereitschaft, sich für die Bedarfe anderer einzusetzen, sei es für eine Person oder für das Unternehmen selbst.

Entscheidend ist in diesem Sinne, dass die Mitarbeitenden von Beginn an, bereits ab der Analyse der Ist-Situation, aktiv einbezogen waren. Nur wer die Ausgangslage kennt und die Hintergründe versteht, kann sich mit Überzeugung hinter die Konsequenzen stellen. Inklusives Verhalten kann an diesem Punkt besonders gut geübt werden.

Sinnvolle Partizipation ist demzufolge nicht nur eine Frage des Führungsstils, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Förderung und Nutzung des Vielfaltspotenzials. Die Mitarbeitenden zu beteiligen kostet zwar Zeit, diese Zeit wird jedoch während und nach der Realisierung des Veränderungsprozesses in der Regel um ein Mehrfaches wieder hereingeholt.

Schritt 6 Zielerreichung überprüfen

Hier geht es um die zentrale Frage:

„Haben wir die Ziele erreicht?“

Komplexe Veränderungen, wie Diversity Management-Prozesse, erfordern eine klare Führung, eine ausgewogene Koordination und nachhaltige Steuerung. Dafür sind das Monitoring relevanter Kennzahlen, welche die Entwicklungen sichtbar und messbar machen, und ein regelmäßiges Controlling notwendig.

Die direkte Messung der Zielerreichung oder des Prozessfortschritts sollte, wie bereits beschrieben, auf den Analysen aufbauen, die im Rahmen der Bestandsaufnahme gemacht wurden (also auf die Ist- und Gap-Analyse). Auch sollten sie sich an dem erarbeiteten Zielsystem orientieren. Diese Daten haben eine klare Beschreibung der Ausgangslage gegeben. Deshalb bieten sie auch einen effektiven Rahmen für die Erfolgsmessung: Wie weit ist der Prozess fortgeschritten? Welche Ziele wurden erreicht? Indikatoren können ausgehend von Fragen abgeleitet werden, wie z. B.:

- Wie haben sich die Zusammensetzung der Belegschaft und die Kundenstruktur verändert?
- Lassen sich bei Angestelltenbefragungen veränderte Werte oder Einstellungen feststellen?
- Gab es mehr oder weniger Beschwerden zu Ausgrenzungen oder Belästigung am Arbeitsplatz?
- Welche externe Anerkennung hat das Unternehmen für seine Aktivitäten erhalten?

Achten Sie darauf, auch bei der Überprüfung der Zielerreichung beide Zieldimensionen von Diversity abzubilden: den aktuellen Stand bezüglich des **Vorhandenseins von Diversity** und den **veränderten Umgang mit Vielfalt**.

Die regelmäßige Darstellung der Veränderungen dieser Indikatoren illustriert den erzielten Fortschritt und zeigt gleichzeitig weiterhin bestehende Schwächen oder sogar rückläufige Entwicklungen auf. Damit kann Diversity Controlling verschiedene Funktionen erfüllen. Es kann:

- über durchgeführte Aktivitäten berichten (Reporting).
- die Erfolge der bisherigen Maßnahmen messen (Return on Investment).
- die erzielten Veränderungen ermitteln (Fortschritt).
- den Nachregelungsbedarf bestimmen (Steuerung).

Praxis – Diversity Controlling

Ein handhabbares Mess-System für die Zielerreichung kann aus dem Abgleich der Ist-Analyse, der Gap-Analyse und den (SMARTen) Zielformulierungen abgeleitet werden.

Um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden, achten Sie bei Ihrer Diversity Controlling darauf, dass dieses drei verschiedene Bausteine umfasst – wobei sie nicht immer trennscharf voneinander unterschieden werden können:

Quantitative Daten, z. B.

- Gibt es Änderungen in der Personalstatistik oder in den Personalprozessen (jeweils nach Diversity-Kriterien)?
- Wie sind die Daten zur Produktivität?
- Haben sich die Marktanteile verändert?

Qualitative Daten, z. B.

- Einzelgespräche und Beschäftigtenbefragungen zu Diversity-Themen,
- Hat das Unternehmen eine Auszeichnung oder eine andere Art der externen Anerkennungen bekommen (positive Presseberichte etc.)?

Einen beschwerdeorientierten Ansatz, z. B.

- Wie hat sich die Häufigkeit und Inhalt der innerbetrieblichen Beschwerden entwickelt?
- Welche Entwicklung lässt sich bezüglich der Zufriedenheit der Kundschaft feststellen?

Alle drei Bausteine liefern Daten und Erkenntnisse über die Veränderungen im Unternehmen. Ihre Bewertung führt zur Anpassung von Maßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur (Verhalten, Kommunikation) oder zur weiteren Anpassung von Prozessen und ihrer Anwendung. Diese Instrumente zeigen, wie eine feste Integration des Diversity-Prinzips in die Prozesse eines Unternehmens möglich ist, um gleichzeitig eine dauerhafte Steuerung – und falls notwendig Nachregelungen – zu gewährleisten.



Hinweis:

Die aus dem Controlling gewonnenen Daten können Sie auch für die Erstellung eines Diversity-Berichts verwenden. Dieser eignet sich sowohl intern für die Dokumentation der Zielerreichung als auch für die externe Unternehmenspositionierung und den Image-Aufbau.

3

Ebenen der Gestaltung

Um nachhaltigere Ergebnisse zu erreichen, empfiehlt es sich – unabhängig von den individuellen Zielsetzungen und Maßnahmenkombinationen – die Umsetzung von Diversity auf vier Ebenen zu verankern:

- auf der Ebene der Unternehmensführung
- auf der Ebene vom Personalmanagement
- auf der Ebene der Unternehmenskommunikation (sowohl extern bezüglich Unternehmens-PR und der Öffentlichkeitsarbeit, wie auch intern bezüglich der Kommunikation mit der Belegschaft)
- auf der Ebene des Marketing.

Unternehmensführung

Bei der Unternehmensführung geht es einerseits um **den Prozess bzw. die Tätigkeit** des Führens, andererseits um **die Personen**, die diese Tätigkeit übernehmen und damit das Unternehmen leiten. In diesem Prozess muss Diversity Management als schrittweiser Vorgang der Veränderung eingebettet werden.

Führungskräfte spielen bei der Gestaltung und Umsetzung von Diversity Management eine Schlüsselrolle. Denn die Umsetzung erfolgreicher Veränderungsstrategien erfordert eine klare Entscheidung für die Veränderung und eine effektive Organisationsform mit entsprechenden Verantwortlichkeiten. Was die Organisationsform angeht, hat sich in der Praxis eine konkrete Zuständigkeit, sei es in Form eines Diversity-Managers oder einer Diversity-Managerin, einer Steuerungsgruppe oder einer Task Force, bewährt. Erforderlich ist zudem eine Auseinandersetzung mit den notwendigen Strukturen und Ressourcen – also mit den Fragen, wer an der Steuerungsgruppe teilnimmt, wie oft sich diese trifft, wie die Aktivitäten dieser Gruppe ins Unternehmen kommuniziert werden etc. Wie für andere gewinnbringende Aktivitäten auch gilt für Diversity: Erfolgssteigerung erfordert natürlich auch Investitionen, insbesondere Anfangsinvestitionen!

Diversity fordert von Führungskräften und Diversity-Zuständigen des Weiteren Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion. Diese sollten ihr Verständnis von Diversity vorleben und in ihrem eigenen Umfeld sichtbar machen: Durch eine offene Haltung, eine integrative Arbeitsweise und Kommunikation, durch das Praktizieren von Einbeziehung sowie das Schaffen und Sichtbarmachen von Mehrwerten. Mit dieser Haltung, Denk- und Handlungsweise stellen sie im beruflichen Alltag Vorbilder für die ganze Belegschaft dar.



Hinweis:

Einer der größten Risikofaktoren bei der Umsetzung von Diversity Management ist die fehlende Unterstützung durch die oberste Führungsebene. Steht diese nicht entschieden hinter der Entscheidung zur Änderung, versanden oder brechen längerfristige Prozesse vorzeitig ab und strukturelle Änderungen haben wenige bis kaum Chancen.

Praxis – Der persönliche Wirkungskreis

Wie gestalten Sie (als Führungskraft) Ihren persönlichen Wirkungskreis? Fördern Sie bewusst und gestalten Sie aktiv Vielfalt in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld? Bewerten Sie Ihren eigenen aktuellen Stand und ihren persönlichen Wirkungskreis auf der Grundlage der folgenden 10 Fragen:



- Wie vielfältig ist Ihre Belegschaft?
- Wie vielfältig sind Ihre Praktikantinnen und Praktikanten?
- Nach welchen Kriterien stellen Sie ein? Sind Sie für unbewusste Vorurteile und deren Wirkungsmechanismen sensibilisiert?
- Wie viel Vielfalt bildet sich in den von Ihnen einberufenen Arbeitskreisen und Steuerungsgremien ab? Nach welchen Kriterien laden Sie ein?
- Wie inklusiv ist Ihr Führungsstil?
- Wie inklusiv ist Ihr Kommunikationsstil?
- Wie würden Ihre Angestellten diese Fragen über Sie beantworten?
- Was könnten Sie tun, damit Ihre Angestellten ihr Potenzial noch besser entfalten können?
- Wie inklusiv sind die Strukturen Ihres Unternehmens? Auf welche Bereiche davon haben Sie Einfluss?
- Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre externen Kooperationspartnerinnen und -partner beziehungsweise Ihre Beraterinnen und Berater aus? Suchen Sie gezielt nach Partnerinnen und Partnern, die Ihre und die unternehmenseigenen Sichtweisen ergänzen?



Hinweis:

Sowohl zum Thema „Diversity Management“ als auch zum Thema „Vielfältige Teams führen“ gibt es Workshops und Schulungen. Nehmen Sie diesen Aspekt in bereits bestehende Programme für Führungskräfte auf.

Vielfaltsorientiertes Personalmanagement 1

Eine zentrale Rolle bei der aktiven Gestaltung personeller Vielfalt kommt auch dem Bereich des HR-Managements zu. Dessen gestaltend und strategisch ausgerichteter Ansatz bildet den Ankerpunkt bei der Schaffung von Systemen, in denen Unterschiedlichkeit positiv bewertet, wertgeschätzt und genutzt wird. Gerade die auf Personal bezogenen Maßnahmen sollten deswegen Vielfalt als Erfolgsfaktor fördern. Dazu gehören u. a. Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Gestaltung der HR-Policies, der Rahmenbedingungen für die Arbeit aber auch die Analyse, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewertet und vergütet werden.

Monokulturen basieren oft auf vor langer Zeit etablierten, unbewussten Prinzipien, Präferenzen und Alltagsroutinen. Diese sollten im Rahmen von Diversity entdeckt und durch ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement durchlässiger, zeitgemäßer und für Unternehmen und Beschäftigte effektiver gestaltet werden.

Personalauswahl

Die Personalbeschaffung regelt, wie vielfältig die Belegschaft wird. Insofern kann sie als Instrument der Implementierung von Diversity gesehen und genutzt werden. Umgekehrt stellt Diversity ein Instrument der Personalbeschaffung dar, da es im Rahmen der Personal-Image-Werbung oder auch des gesamten Personal-Marketings eingesetzt werden kann, um optimal passende Personen für das Unternehmen zu gewinnen und an dieses zu binden.

Überprüfen Sie in diesem Zuge:

- Die Inhalte der Stellenausschreibungen
- Die Sprache der Stellenausschreibungen
- Die Bilder, die Stellenausschreibungen auf der Webseite oder in Anzeigen begleiten
- Die Kanäle, über die Sie Ihre Ausschreibungen verbreiten
- Die Auswahlkriterien und -verfahren
- Die Zusammensetzung der an den Bewerbungsverfahren beteiligten Teams und
- Die Diversity-Kompetenz der an den Bewerbungsverfahren beteiligten Personen

Das Ziel ist, den Arbeitsmarkt in seiner ganzen Bandbreite – und damit viele geeignete Kandidatinnen und Kandidaten – anzusprechen beziehungsweise keine Talente durch einseitige Auswahlkriterien und -verfahren zu verlieren.

Praxis – Stellenausschreibungen

Die Inhalte der Stellenausschreibungen

Eine Stellenausschreibung beinhaltet die Beschreibung der Aufgaben und Ziele hinsichtlich Art und Umfang der Stelle und enthält Informationen zu den erwünschten Qualifikationen, Kenntnissen und Erfahrungen der Bewerbenden. Wenn Sie auf Vielfalt setzten, können Sie diese Informationen auf der Basis folgender Fragen überprüfen:

- Sind alle aufgeführten Kompetenzen wirklich notwendig?
- Braucht man für die Tätigkeit tatsächlich das angegebene Deutsch-Niveau?
- Muss man dieselben beruflichen Erfahrungen aus einem vorherigen Arbeitsbereich unbedingt mitbringen oder kann man sie kurz oder mittelfristig lernen?
- Könnten Sie auch eine Quereinsteigerin oder einen Quereinsteiger einarbeiten?
- Gibt es Weiterbildungsangebote, wenn nur eine bestimmte Kompetenz fehlt?
- Welchen Wert haben eine hohe Motivation, Leistungs- und Lernbereitschaft oder sogar Spaß an der Arbeit in Ihrem Unternehmen? Ist die Antwort auf diese Fragen ersichtlich in dem Ausschreibungstext?

Die Sprache der Stellenausschreibungen

- Verwenden Sie geschlechtsneutrale und benachteiligungsfreie Formulierungen?
- Fühlen sich alle potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen?

Die Bilder die Stellenausschreibungen begleiten

- Zeigen Sie vielfältige Protagonistinnen und Protagonisten ohne sie aber stereotypisch darzustellen?
- Kann das Bildmotiv oder die auf dem Bild dargestellte Situation als sexistisch, beleidigend oder abwertend gelesen werden?
- Wer soll angesprochen werden? Fühlen sich die Angesprochenen auch gemeint?

Die Kanäle über die Sie Ihre Ausschreibungen verbreiten

- In welchem Umfeld und durch welche Medien suchen Sie? Wen erreichen Sie? Wen nicht?
- Wo könnten Sie sonst noch suchen?

Die Auswahlkriterien und -verfahren

- Welche Bewertungskriterien haben Sie bei der Personalauswahl? Können Sie diese Kriterien sowohl bezüglich der Qualifikationen als auch bezüglich der so genannten Soft Skills objektivieren?
- Selektieren Sie womöglich Bewerbende aus, die nicht stromlinienförmig „hineinpassen“?
- Hat sich das HR-Team schon in einem Reflexionsprozess über „unbewusste Vorurteile“ und „dominante Präferenzstrukturen“ sowohl auf persönlicher als auch auf struktureller Ebene auseinandergesetzt?
- Ist Diversity-Kompetenz ein eigenständiges Auswahlkriterium bei Ein- und Aufstieg?

Die Diversity-Kompetenz der an den Bewerbungsverfahren beteiligten Personen

- Gehört Diversity-Kompetenz zum Anforderungskatalog für Personalerinnen und Personaler?
- Wie vielfältig ist das Team der Personalerinnen und Personaler?
- Haben die Personalerinnen und Personaler die Möglichkeit, sich in Bezug auf den Umgang mit Unterschiedlichkeiten weiterzubilden?

Vielfaltsorientiertes Personalmanagement 2

Personalentwicklung (Karriereplanung und -förderung)

Aufgrund von unterschiedlicher Vorerfahrungen und Berufsprofilen ist es natürlich, dass Beschäftigte verschiedene Arbeitsweisen aber auch unterschiedliche Bedarfe für Weiterbildung aufweisen. Die Unterschiede können fachlicher, persönlicher oder sozialer Natur sein.

Versuchen Sie bei der Karriereplanung und -förderung auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Angestellten einzugehen aber auch Strukturelles zu überprüfen:

- Werden mit allen Angestellten in entsprechenden Positionen gleichermaßen Karrierepläne ausgearbeitet? Oder gelten noch traditionelle Bilder von Führungskräften und dadurch auch organisationale Präferenzen?
- Wenn keine vertikalen Karrieren angeboten werden können, sind stattdessen horizontale Entwicklungen z. B. Fachkarrieren möglich?
- Sind die Inhalte und Methoden der Weiterbildungen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen zugänglich und geeignet?
- Unterstützen die Weiterbildungsangebote die Erreichung der Diversity-Ziele?

Diversity in Vergütungssystemen

Überprüfen Sie auch den Anforderungskatalog, anhand dessen die Leistungsbewertung des Personals erfolgt. Denn in der Regel bleibt auch dieser Bereich nicht von dominanten oder unbewussten Präferenzen verschont. Von Bedeutung ist hier, wer Leistung bzw. Erfolg definiert und wie dies geschieht. Auch in diesem Bereich führen die persönliche Entwicklung und die eigenen Erfahrungen dazu, dass sie die Bewertung von Leistung und Motivation an ihren eigenen Denk- und Vorgehensweisen ausrichten. Dies verstärkt sich, wenn mehrere Personen in Entscheidungspositionen ähnliche Vorstellungen haben. Das führt dazu, dass in Unternehmen Angehörige von Mehrheiten (Insider-Gruppen) Maßstäbe definieren, denen Outsider (Minderheitengruppen) nur schwer standhalten.

Auch hier gilt es unbewusste Diskriminierungen aufzudecken, durchlässige Strukturen und möglichst transparente Kriterien zu entwickeln und zum Einsatz kommen zu lassen.



Hinweis:

Sowohl Tests als auch die persönlichen Vorstellungen von Kompetenz unterliegen unterschiedlichen Einflüssen. Das kann dazu führen, dass ein bestimmter Bewerbendentypus bevorzugt wird. Um dem entgegenzuwirken, bilden Sie heterogene Auswahlteams, lassen Sie die Teams Kriterien gemeinsam objektivieren und geben Sie Personalverantwortlichen die Möglichkeit, sich durch Diversity- oder Unconscious-Bias-Trainings beim Umgang mit Unterschiedlichkeiten zu professionalisieren.

Praxis – Unbewusste Vorurteile

Zahlreiche Studien zeigen, dass unbewusste Vorurteile die Entscheidungen sowohl bei der Personalakquise als auch bei der Personalentwicklung stark beeinflussen. Sie stellen ein Hindernis dabei dar, Menschen gleich zu behandeln aber auch dabei, die besten Köpfe zu finden und die am besten geeigneten Personen für Nachwuchsförderung und Führungspositionen auszuwählen. Somit haben sie langfristige gravierende, aber schwer quantifizierbare Folgen.

Zu häufigen unbewussten Denkfehler führen zum Beispiel:

Der Einfluss von Namen

So zeigte eine Studie, dass Lukas und Tim fünf Bewerbungen schicken mussten bis sie zum Kennenlern-Gespräch eingeladen wurden, Hakan und Ahmet mussten sieben Bewerbungen abwarten und Meryem Öztürk, die ein Kopftuch trägt 24 – und das bei gleicher Qualifikation. Eine besonders niedrige Akzeptanz hatten Hakan, Ahmet und Meryem bei kleineren Unternehmen ohne formelle Prozesse, die sich besonders auf ihr Bauchgefühl bei der Personalauswahl verlassen.

Der Einfluss einer dominanten Eigenschaft

Experimente belegen, dass ein auffälliges Merkmal (wie Hautfarbe, Alter oder z. B. ein Rollstuhl) in einer Bewerbungssituation die ganze Wahrnehmung von einer Person dominieren kann. Einer älteren Bewerberin werden so beispielsweise spontan mangelnde Motivation, mangelnde Lernbereitschaft oder fehlende digitale Fähigkeiten zugeschrieben.

Der Einfluss von Ähnlichkeit

Ähnlichkeit wirkt automatisch sympathisch und verbindend. Erkennt sich eine Personalerin bzw. ein Personaler in einem Bewerbenden wieder, z. B. wegen der gleichen Uni, dem gleichen Herkunftsort oder der Vorliebe für denselben Fußballverein, wirkt sich das positiv auf die Beurteilung des Bewerbenden aus. Dabei sagen diese Ähnlichkeiten nichts über die Kompetenzen der sich bewerbenden Person aus. Statt einer Vielfältigung der Perspektiven führen solche Entscheidungen zur Monokultur.

Der Einfluss von Gender

Ein anderer, aus psychologischen Studien bekannter Effekt zeigt: Je erfolgreicher eine Frau in ihrer Karriere ist, desto weniger wird sie als sympathisch empfunden, was auch ihre Unterstützung verringert. Dieser Effekt entsteht, weil bestimmte Führungsqualitäten, die für erfolgreiche Führungskräfte als essenziell betrachtet werden, wie beispielsweise Durchsetzungsvermögen oder Geradlinigkeit, nicht mit den vorherrschenden Normen von Weiblichkeit einhergehen. Von Männern hingegen wird erwartet, dass sie durchsetzungsstark und zielorientiert sind. Das macht den Weg von Frauen, die Führungspositionen anstreben, deutlich schwieriger.

Der Einfluss von dem, was man bereits schon kennt

Stereotype treten ganz automatisch und oft unbewusst auf: Man vergleicht, was man bereits kennt, mit dem, was man noch nicht kennt. Bei der Beurteilung von Menschen kann das Auswirkungen darauf haben, was wir diesen Menschen zutrauen. Menschen aus dominanten Gruppen in Unternehmen, wie zum Beispiel Weiße oder Männer (oder weiße Männer), werden meist nach ihrem erwarteten Potenzial beurteilt. Menschen, die zu weniger dominanten Gruppen gehören, wie zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund oder Frauen (oder Frauen mit Migrationshintergrund), werden dagegen erst nach bewiesenen Erfolgen beurteilt.

Quelle: Beschreibung in Anlehnung an Moghimi (2018). Mehr Informationen über die unbewussten Denkfehler mit allen Daten zu den erwähnten Studien finden Sie bei Hackmann (2017) und Moghimi (2018).



Denken Sie, Sie sind gefeit vor solchen unbewussten Denkfehlern und vom Schubladendenken? Machen Sie den IAT-Test (Implicit Association Test) der Harvard Universität:

<https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/>

Unternehmenskommunikation

In der Unternehmenskommunikation strebt Diversity eine zeitgemäße Berücksichtigung von Unterschieden an. Die Beachtung menschlicher Vielfalt betrifft in diesem Sinne sowohl die interne Kommunikation, also die Ansprache der Belegschaft, wie auch die Öffentlichkeitsarbeit.

Interne Kommunikation

Im Rahmen der internen Kommunikation kommen einerseits Instrumente in Frage, die Informationen vermitteln, andererseits solche, die einen Austausch anstreben. Arbeiten lässt sich hier mit:

- Postern, Broschüren, Faltblättern
- Diversity-Umsetzungs-Baukästen für Führungskräfte (Tool-Boxes)
- Angestelltenzeitschriften, Newslettern oder Intranet (mit Votings und Diskussionsforen)
- Präsentationen zu Diversity, Projektinformationen im Intranet (als Informationsquelle für Fachkolleginnen und -kollegen, als Umsetzungshilfe für Führungskräfte und als Engagement-Möglichkeit für die Belegschaft)

Besonderes Augenmerk liegt in diesem Bereich auf Sprachregelungen. Im Unternehmen bildet sich über die Jahre eine spezifische Unternehmenssprache heraus. Teil dieser Sprache sind bestimmte (Fach-)Begriffe und Ausdrucksweisen. Analog dazu entstehen sprachliche Besonderheiten, die in der Kommunikation des Unternehmens mit der Belegschaft oder zwischen den Angestellten zum Ausdruck kommen. Diversity zielt hier darauf ab, dass verwendete Formulierungen möglichst neutral sind und niemanden ausschließen.

Externe Kommunikation

Die externe Kommunikation eines Unternehmens findet neben der Marktkommunikation vor allem im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit statt. Zu den externen Stakeholdern gehören Kundinnen und Kunden, Investorinnen und Investoren, Lieferantenfirmen, das gesellschaftliche Umfeld („die Öffentlichkeit“) sowie Behörden, Ämter und andere Unternehmen. Bei deren Ansprache kommt dem Internet und der eigenen Webseite eine besondere Bedeutung zu.

- Spiegelt die Webseite das Diversity-Verständnis des Unternehmens wider?
- Sind die geschalteten Anzeigen und Werbe-Spots mit Diversity-Inhalten versehen?
- Wird die aktive Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen öffentlichkeitswirksam dargestellt (d. h. die Maßnahmen bezüglich Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Sponsoring oder andere Fördermaßnahmen im direkten, regionalen Umfeld des Unternehmens oder im karitativen Bereich)?

Zusätzlich zu der Webseite können auch weitere Kommunikationskanäle und Instrumente genutzt werden wie:

- Flyer, Broschüren, Give-Aways, Zeitschriften
- Social Media
- mehrsprachige Kundendurchsagen oder Piktogramme, Hinweistafeln und mehrsprachige Beratungsangebote.

Praxis – Vielfalt in Bildern

Unternehmenskultur und Unternehmenswerte spiegeln sich bewusst oder unbewusst in der Kommunikation und im sogenannten Corporate Design eines Unternehmens wider. Eine Haltung der Akzeptanz und Wertschätzung von Vielfalt zeigt sich auch in der verwendeten Bilderwelt, so auf der Webseite, in Printprodukten oder in Werbespots. Achten Sie bei der Verwendung von Bildern darauf, dass die Bilder die gesellschaftliche Vielfalt repräsentieren!

Worauf sollten Sie bei der Auswahl achten?

Die Bilder reproduzieren keine Klischees und Stereotype. Sie zeigen...

- Frauen in maskulin-konnotierten Arbeitsfeldern und bei aktiven Tätigkeiten.
- Männer in feminin-konnotierten Arbeitsfeldern und bei unterstützenden Tätigkeiten.
- Menschen, die rassistische Diskriminierung erfahren können, in beruflich hohen und sozial angesehenen Positionen.
- Menschen, insbesondere Frauen, mit religiöser Kopfbedeckung in beruflich hohen Positionen.
- Ältere Menschen bei aktiven, modernen Tätigkeiten.
- Gleichgeschlechtliche Paare (auch mit Kindern).
- Menschen mit einer Behinderung in unterschiedlichen beruflichen Kontexten, in denen Menschen gezeigt werden, die keine Behinderung erfahren.
- Ältere und jüngere Menschen im Austausch.
- Die Vielfalt von Menschen jenseits der konventionellen Schönheitsideale.

Die Darstellungen setzen die gezeigten Menschen respektvoll ins Bild.

- Kann das Bildmotiv als sexistisch, beleidigend oder abwertend gelesen werden?
- Kann die auf dem Bild dargestellte Situation als sexistisch, beleidigend oder abwertend gelesen werden?
- Widerspiegelt das Bild ein gesellschaftliches Dominanzverhältnis oder eine Hierarchie?

Die Bilder zeigen möglichst viele Vielfaltsmerkmale und bieten eine gleichwertige Darstellung auf Augenhöhe.

- Bilder machen die menschliche Vielfalt in ihrer ganzen Bandbreite sichtbar (quantitative Darstellung).
- Menschen mit verschiedenen Vielfaltsaspekten werden differenziert dargestellt. Sie sind handelnd statt empfangend oder schmückend zu sehen, also nicht als „dekoratives Beiwerk“ und nicht in der Rolle der Hilfesuchenden, Lernenden oder der Quotenpersonen, sondern in aktiven Situationen und in Machtpositionen (qualitative Darstellung).

Text und Bild sind aufeinander abgestimmt und unterstützen sich gegenseitig.

- Wer soll angesprochen werden? Fühlen sich die Angesprochenen auch gemeint?

Zusammenfassung nach den Empfehlungen der Hochschule Fulda

<https://www.hs-fulda.de/unsere-hochschule/a-z-alle-institutionen/gleichstellungsbuero/sprach-und-kommunikationsleitfaden-gender-und-diversitaet/bildsprache/>

Vielfaltsorientiertes Marketing

Die Unternehmenskommunikation leistet einen Beitrag zur Markt-Kommunikation. Sie muss deshalb auf die Vielfalt der Kundschaft und externer Stakeholder ausgerichtet sein. Die Diversität der Gesellschaft und die Internationalität der Wirtschaft machen auch diese Zielgruppen deutlich vielfältiger. So bietet es sich an, die Grundidee von Diversity auch im Bereich des Marketings zu integrieren.

Vielfaltsorientiertes Marketing folgt demzufolge der Strategie, die spezifische Konsumenten- und Marktsegmente in den Mittelpunkt ihrer Kommunikation zu stellen, um neue Marktanteile zu erschließen.

Besondere Bedeutung haben hier die Zielgruppen, die über die herkömmlichen Kommunikationswege nicht oder nur eingeschränkt erreicht werden. Entsprechend der Diversity-Merkmale – ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit, Aussehen, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung – geht es darum, diese Zielgruppen entsprechend ihrer Lebenssituation und ihrem Lebensstil zu erreichen und die dafür geeignete Sprache und Kommunikationskanäle zu finden.

Wie die in dieser Broschüre gezeigten Beispiele und Methoden zeigen, stellt Diversity Management kein komplett neues Konzept dar. Darin wird mit bereits vorhandenen Ansätzen der Organisationsentwicklung, der Unternehmensführung, des Personalmanagements und der Unternehmenskommunikation gearbeitet. Diversity bietet jedoch einen neuen Kontext und eine neue Systematik, um Maßnahmen und Methoden miteinander zu vernetzen und eine klare Ausrichtung auf Mehrwerte im Sinne der Ziele der Organisation zu ermöglichen.

Der Gewinn ist jedoch nicht nur in Geld messbar, wie zum Beispiel mehr Ertrag. Er besteht in unterschiedlichen Arten von

Vorteilen beziehungsweise Erfolgen, wie Personalgewinnung und -bindung, Zukunftssicherung oder auch stressfreie Arbeit. Gelingt die Verankerung von Diversity Management im Unternehmen, baut dieses Barrieren für bestimmte, bis jetzt nicht ausreichend berücksichtigte Zielgruppen ab und trägt in einem viel umfassenderen Sinn zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung bei. Denn die Anerkennung unterschiedlicher Werte, Lebens- und Arbeitsstile bereichert die gesamte Arbeitsumgebung, steigert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und unterstützt eine positive Änderung der Arbeitsplatzkultur. Je zufriedener und „verwirklichter“ die Mitarbeiterschaft ist, desto weitreichender die Effekte.

Beratung vor Ort!

Das IQ Netzwerk berät und begleitet Unternehmen bei der Umsetzung von Diversity Strategien und einer vielfaltsorientierten Personalarbeit. Nehmen Sie Kontakt zu den IQ Ansprechpersonen in Ihrem Bundesland auf!

www.netzwerk-iq.de

Ein Blick über den Tellerrand ...

Die Vorteile der Akzeptanz von Vielfalt lassen sich über die betriebswirtschaftliche Ebene hinausgehend auch auf **volkswirtschaftlicher** und **gesellschaftspolitischer Ebene** beobachten. Unterschiedliche Studien belegen, dass Einwanderung und Integration positive Auswirkungen haben. Eine Auswertung von rund 40 Studien zum Thema Wirtschaftliche Vorteile der Vielfalt, differenziert nach betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Schwerpunkten, finden Sie hier:

Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015) Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten. Wirtschaftliche Vorteile durch Arbeitsmarktintegration, Einwanderung, Vielfalt und Antidiskriminierung. >>

Eine Auswahl an **Good Practice Beispielen in kleinen und mittleren Unternehmen** mit Anregungen für die Umsetzung und Ansprechpersonen für den Austausch bietet:

RKW Berlin (2011) Vielfalt in der strategischen Personalarbeit – Erfolgreiche Lösungsansätze für Diversity Management in KMU. >>

Praxisorientierte Fachbücher mit den gesamten Bezugs- und Handlungsrahmen für Diversity in Deutschland, mit umfassenden Anregungen für die **Implementierung von Diversity Prozessen in großen Unternehmen und Organisationen** finden Sie bei:

Hackmann, Beate (2017) Bunt gewinnt! Die Vielfalt der Mitarbeiter nutzen.

Hucke, Veronika (2017) Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg. Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen.

Stuber, Michael (2009) Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten.

Ein **Informations- und Unterstützungsinstrument für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche von kleinen und mittleren Unternehmen**, die mit stärker interkulturell oder international ausgerichteten Personalstrategien auf Globalisierung, demografischen Wandel und Fachkräftebedarf reagieren wollen, ist die IQ Toolbox:

Netzwerk IQ / IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Hrsg.) (2018, 2. aktual. Auflage) KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. >>

Quellen

Ahyoud, N./Aikins, J.K./Bartsch, S./Bechert, N./Gyamerah, D./Wagner, L. (2018) Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership. Citizens For Europe (Hrsg.) <https://vielfaltentscheidet.de/publikationen/> (28.05.2018).

Bundesagentur für Arbeit (2011) Perspektive 2025. Fachkräfte für Deutschland www.iab.de/de/publikationen/weitere-publikationen/weitere-publikationen-details.aspx/Publikation/k110124r01 (19.01.2018).

Bundesagentur für Arbeit (2016) BA 2020. Schwerpunktthema: Fachkräfte für Deutschland. Zwischenbilanz und Fortschreibung www.arbeitsagentur.de/Perspektive-2025 (19.01.2018).

Charta der Vielfalt (2016) Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf (23.07.2018).

Charta der Vielfalt (2013) Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-KMU-2017.pdf (19.01.2018).

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2017) Ausbildung 2017. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-prognosen/dihk-ausbildungsumfrage#page=5 (13.04.2018).

Doppler, K./Lauterburg, Ch. (2000) Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt; New York.

Earnst & Young (2015) Die CSR-Richtlinie setzt neue Maßstäbe. Starten sie jetzt mit der Umsetzung www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015/%24FILE/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015.pdf (19.01.2018).

Gaardenswartz, L./Rowe, A. (2003) Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. SHRM, Alexandria, Virginia.

Guillaumin, C. (1995) Rasism, Sexism, Power and Ideology. Routledge, London.

Hackmann, B. (2017) Bunt gewinnt! Die Vielfalt der Mitarbeiter nutzen. Carl Hanser Verlag, München.

Hucke, V. (2017) Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg. Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Heinrich Böll Stiftung (2011) Positive Maßnahmen kurz und knapp www.boell.de/de/content/positive-massnahmen-kurz-und-knapp (18.01.2018).

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (18/2017) Große Betriebe haben im Wettbewerb um Fachkräfte oft die Nase vorn <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb1817.pdf> (13.04.2018).

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (FS IKA) (2018) Diversity-Puzzle.

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (FS IKA) (Hrsg.) (2018, 2. aktual. Auflage) KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche www.netzwerk-iq.de/interkulturelle-kompetenz/dm-publikationen.html (19.01.2018).

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (FSA IKA) (2015) Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten. Wirtschaftliche Vorteile durch Arbeitsmarktintegration, Einwanderung, Vielfalt und Antidiskriminierung www.netzwerk-iq.de/interkulturelle-kompetenz/dm-publikationen.html (19.01.2018).

Moghim, F. (2018) Vergrößere deine Talentepool ohne Geld auszugeben. Drei Aha-Effekte für deine Recruiting-Praxis mit nur fünf Minuten Aufwand pro Tag blog.floriamoghimide.de (25.03.2018).

RKW Kompetenzzentrum (2014) Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

[www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf/\\$file/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf/$file/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf) (19.01.2018).

RKW Berlin (2011) Vielfalt in der strategischen Personalarbeit – Erfolgreiche Lösungsansätze für Diversity Management in KMU
http://fwb.duw-berlin.de/fileadmin/user_upload/fwb/publikationen/DIP_Abschlusspublikation_ecfla_2011.pdf (18.01.2018).

Statistisches Bundesamt (2017) Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Fachserie 1, Reihe 2.2
www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund.html (03.01.2018).

Statistisches Bundesamt (2016) Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2016. Fachserie 1, Reihe 2.2
www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund.html (18.07.2018).

Stuber, M. (2009) Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten. Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.



www.netzwerk-iq.de
www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“