

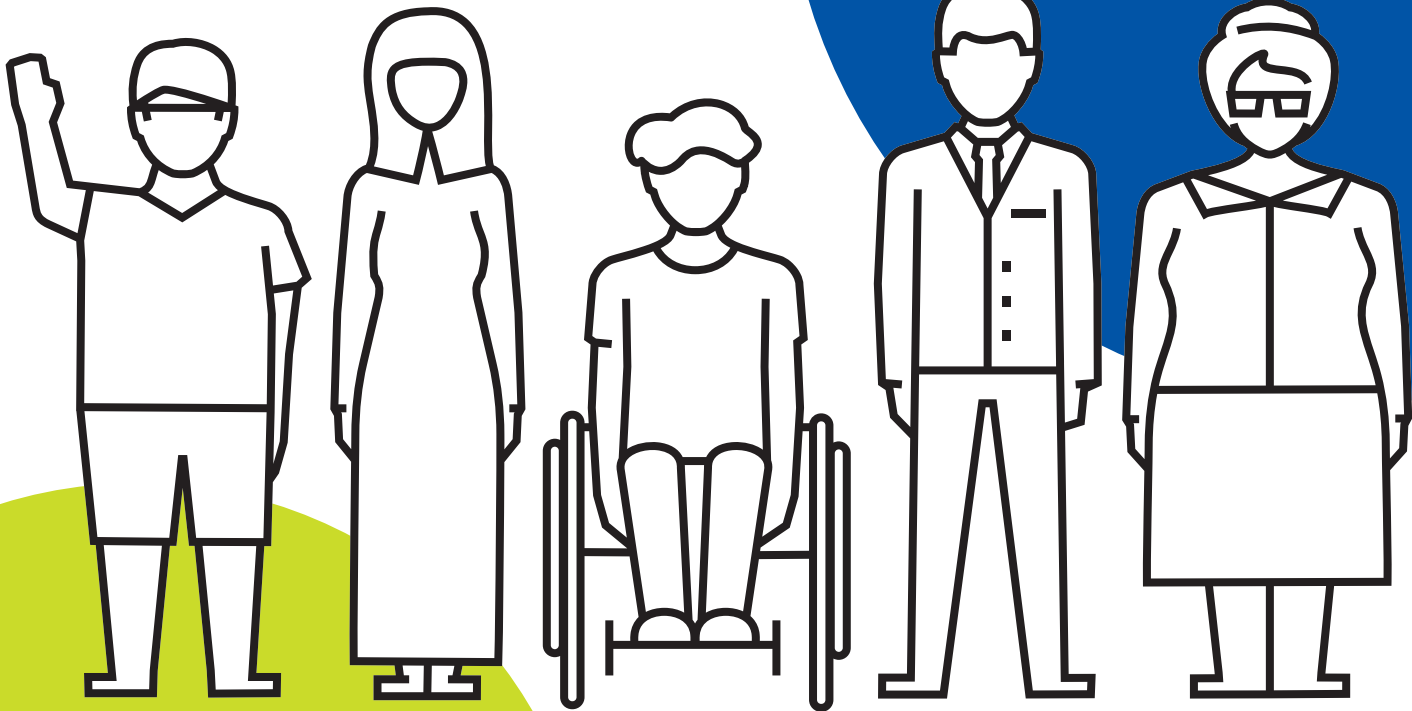
charta der vielfalt

Für Diversity in der Arbeitswelt



Zukunftsfaktor Vielfalt

Diversity Management
für den Mittelstand





Diversity Management
im Unternehmensalltag

Liebe Leser_innen,



unser Land ist so vielfältig wie niemals zuvor. Diese Vielfalt als Chance zu sehen und zu nutzen, ist heute ein wichtiger Wettbewerbsvorteil und damit eine Notwendigkeit geworden. Auch wenn Sie es vielleicht anders nennen – mit Diversity

Management hatten Sie in Ihrem Alltag in irgendeiner Form ganz sicher schon zu tun. Ob Sie global nach gut ausgebildeten Fachkräften suchen. Ob Sie Güter auf internationalen Märkten anbieten. Ob Sie in Ihrer Belegschaft Talente mit verschiedenen Lebensphasen und Biografien zusammenbringen. Das alles ist Diversity Management: personelle Vielfalt anerkennen, personelle Vielfalt fördern – und eine kluge Strategie finden, diese Vielfalt so zu nutzen, dass daraus der größtmögliche Nutzen für Ihr Unternehmen entsteht.

Wir sind stolz darauf, dass wir für diese Broschüre auf die Erfahrungen von über 1.800 KMU zurückgreifen dürfen, die sich dem größten deutschen Netzwerk für Diversity Management mit über 3.500 Unterzeichner_innen schon angeschlossen haben. Ihre Beispiele zeigen: Diversity Management lohnt sich für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).

Viele KMU haben sich in den vergangenen Jahren bewusst für neue Arbeitskräfte, Märkte, Kundenkreise oder Geschäftspartner_innen geöffnet. Mit mehr als 18 Millionen Beschäftigten und einem Anteil von 35 Prozent am erwirtschafteten Gesamtumsatz der Unternehmen in Deutsch-

land ist und bleibt der Mittelstand einer der wichtigsten Pfeiler des Wirtschaftsstandorts Deutschland.¹

Gleichzeitig wirken sich Einflussfaktoren wie der demografische Wandel und der einhergehende steigende Fachkräftebedarf auf KMU in besonderem Maße aus. Viele Branchen haben bereits jetzt Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Ich glaube fest daran, dass es dafür nur eine Lösung geben kann: eine Arbeitswelt, der es gelingt, alle Talente einzubinden und gezielt für den wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen.

Erfolgreiches Diversity Management beginnt mit Führungskräften, die sich persönlich für eine Entwicklung der Unternehmenskultur einsetzen. Der Charta der Vielfalt e.V. möchte Sie gern dabei unterstützen, den notwendigen Wandel zu gestalten. Auf den folgenden Seiten finden Sie daher die wichtigsten Informationen rund um Diversity Management: Wie das Konzept funktioniert. Was es bringt. Und wie Sie dabei auf uns bauen können.

Wir hoffen, dass Sie beim Lesen dieser Broschüre wertvolle Anregungen finden – und laden Sie schon jetzt dazu ein, Ihre eigenen Diversity-Aktivitäten mit der Unterschrift unter die Charta der Vielfalt zu beginnen. Seien Sie Teil unserer Bewegung und unseres starken Netzwerks. Zeigen Sie gemeinsam mit uns #FlaggefürVielfalt.

Ihre Aletta Gräfin von Hardenberg
Geschäftsführerin Charta der Vielfalt e.V.

¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Wirtschaftsmotor Mittelstand Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU, S. 3.



Inhaltsverzeichnis

1. Diversity sichert Zukunftsfähigkeit – Warum KMU auf Vielfalt setzen (sollten)	6
2. Mehr als "etwas mit Vielfalt" – Welche Aufgabe Diversity Management hat	14
3. Der Geschäftserfolg Diversity – Welche Vorteile die Investition in Vielfalt bringt	18
4. Von der Vision zum Alltag – Wie Diversity Management in der Praxis umgesetzt wird	22
5. Gemeinsam für mehr Diversity in der Arbeitswelt – Der Charta der Vielfalt e.V.	32
6. Unser Angebot – Wie der Charta der Vielfalt e.V. Sie unterstützt	34
7. Literaturverzeichnis	37

1 Diversity sichert Zukunftsfähigkeit – Warum KMU auf Vielfalt setzen (sollten)

Der Begriff Diversity ist heute in aller Munde. Und dies mit gutem Recht: Wir leben in einer immer heterogeneren Gesellschaft – ob in Bezug auf Herkunft, Lebensentwürfe oder Weltanschauung. Somit ist Diversity mehr als ein Modewort. Sie ist (gelebte) Realität.

Diese Vielfalt in Deutschland und weltweit zu nutzen, ist dabei nicht nur eine Frage der gesellschaftspolitischen Verantwortung, sondern auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Dabei prägen vor allem drei Trends die Arbeitswelt in den kommenden Jahrzehnten und werden sich unmittelbar auf die Zukunft des Mittelstands auswirken: Demografischer Wandel, Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel.

Die Erfahrung zeigt: Wer hierbei auf vielfältige Belegschaften setzt, legt einen wichtigen Grundstein für die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens.

Was ist Diversity Management?

Der Begriff Diversity Management umschreibt ein ganzheitliches Managementkonzept, welches auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Mitarbeitenden, unabhängig individueller Persönlichkeitsmerkmale sowie Lebensstile oder -entwürfe, ausgerichtet ist. Es umfasst alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente für die Förderung von und den Umgang mit der Vielfalt im Betrieb. Das grundlegende Ziel ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeit der Belegschaft zu erfassen, organisationsrelevante Aspekte dieser Vielfalt zu identifizieren und Arbeitsumfelder zu schaffen, die inklusiv und frei von Vorurteilen sind.

Mehr zu den konkreten Aufgaben von Diversity Management finden sich unter Kapitel 2 ab Seite 14.

Zukunftstrend „Demografischer Wandel“: Mangelware Mitarbeitende

Viele Stellen – wenig Bewerbungen

Kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland stellt der demografische Wandel vor große Herausforderungen: Der berufliche Nachwuchs bleibt aus. Die Zahl der Schulabschlüsse ist in den vergangenen zehn Jahren um 120.000 gesunken. Mehr als die Hälfte zieht es danach an Universitäten und Hochschulen. So blieben 2018 laut Bundesbildungsministerium rund 60.000 Lehrstellen vakant – drei Mal mehr als 2009. Rund 10 Prozent der angebotenen Ausbildungsplätze konnten laut Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in 2019 nicht besetzt werden.²

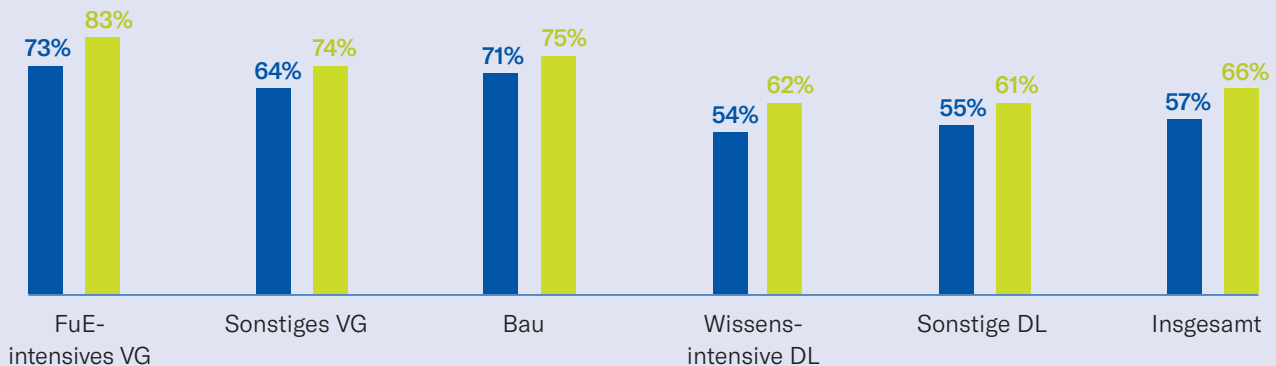
Während weniger Junge in den Arbeitsmarkt eintreten, steht eine große Gruppe der Älteren unmittelbar vor dem Ausstieg. Mit der Generation "Babyboomer" wechseln ab 2025 nicht nur viele erfahrene Fachkräfte, sondern auch zahlreiche Geschäftsinhaber_innen in den Ruhestand. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) schätzt, dass bis Ende 2020 bundesweit 227.000 mittelständische Betriebe auf der Suche nach neuen Führungskräften sind.³

- 2 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): Berufsbildungsbericht 2019, Bonn: Referat Grundsatzfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, S. 34.
- 3 Vgl. KfW Research/ Michael Schwartz (2019): Nachfolge-Monitoring Mittelstand. Planungen stabil auf hohem Niveau, Fokus Volkswirtschaft Nr. 241, S. 1.

Rekrutierungsprobleme in allen Sektoren

Anteil der einstellenden KMU, die Probleme bei der Fachkräfterekrutierung erwarten

■ 2014 ■ 2018



→ Erläuterungen

- FuE-intensives VG: Verarbeitendes Gewerbe mit intensiven Forschungs- und Entwicklungskosten
- Sonstiges VG: Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe
- Wissensintensive DL: Wissensintensive Dienstleistungen
- Sonstige DL: Sonstige Dienstleistungen

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2018

Arbeitsmärkte immer vielfältiger

Auf der Suche nach Fachkräften weiten viele klein- und mittelständische Unternehmen den Fokus für die Talentsuche aus und sind offen für bisher unbekannte oder ungewohnte Zielgruppen. Insbesondere verfolgen sie zwei Strategien:

1. Internationale Suche

Unternehmen beziehen bei ihrer Suche nach Fach- und Führungskräften verstärkt auch Menschen aus aller Welt ein. Hierzulande sind zugewanderte Fachkräfte eine wichtige Gruppe. Etwa die Hälfte der Geflüchteten, die eine Ausbildung beginnen, ist zum Beispiel im Handwerk beschäftigt.⁴ Gleichzeitig suchen Unternehmen gezielt nach Fachkräften im Ausland. Ein großer Anteil der IT-Fachkräfte kommt aus Asien. Hier zeigt sich der Vorteil durch Vielfalt: Die Suche der Unternehmen ist erfolgreicher, wenn sie bereits Mitarbeiter_innen aus den Zielmärkten beschäftigt.

2. Generationenvielfalt

Auch wenn sie das Rentenalter erreicht haben, möchten immer mehr Menschen noch nicht in den Ruhestand wechseln. Viele verfügen über Fachwissen und Expertise, haben sich regelmäßig fortgebildet und sind motiviert, ihre Fähigkeiten weiter zu nutzen und einzubringen. In den meisten Fällen bleiben sie nicht nur wegen des Geldes erwerbstätig.

Die zunehmende Bereitschaft, länger zu arbeiten, hilft kleinen und mittelständischen Betrieben. Sie können Kompetenz und Fachkraft so länger im Unternehmen halten. Darüber hinaus lassen sich die Erfahrungen und das Know-how von älteren Beschäftigten mit dem neuen Wissen jüngerer Generationen kombinieren. Dieser Mix ist die vielversprechende Voraussetzung für Innovation und Wertschöpfung.

Arbeiten wird grundsätzlich neu überdacht

Um erfolgreich zu sein, benötigen diese Strategien geeignete Rahmenbedingungen. An dieser Stelle kommt Diversity Management ins Spiel. Es entfaltet seine Wirkung auch nach außen und stärkt das Employer Branding.

Unternehmen positionieren sich so strategisch auf dem Bewerbungsmarkt und präsentieren sich gegenüber potenziellen Mitarbeitenden als attraktive Arbeitgebende.

Ganz konkret hat sich beispielsweise für kleine und mittelständische Unternehmen bewährt, Fachkräfte aus anderen Ländern beim Jobeinstieg in Deutschland zu unterstützen. Denn hier erwarten diese oft noch bürokratische, sprachliche und kulturelle Hürden. Unternehmen richten „Welcome Center“ ein und nutzen Mentoring-Programme, mit denen beide Seiten ihre interkulturelle Kompetenz stärken. Die Unternehmen profitieren von motivierten und loyalen Mitarbeitenden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen ist die Sinnstiftung. Arbeit wird längst nicht mehr nur als Mittel zum Zweck verstanden. Sie soll mehr sein als der Erwerb von Einkommen. Mitarbeitende möchten sich für ein Unternehmen begeistern können, dessen Werte teilen und Produkte oder Dienstleistungen selbst schätzen. Für Unternehmen gilt, dies sicherzustellen und attraktiv für alle Talente zu sein.

Zusammen unschlagbar: Jung & Alt

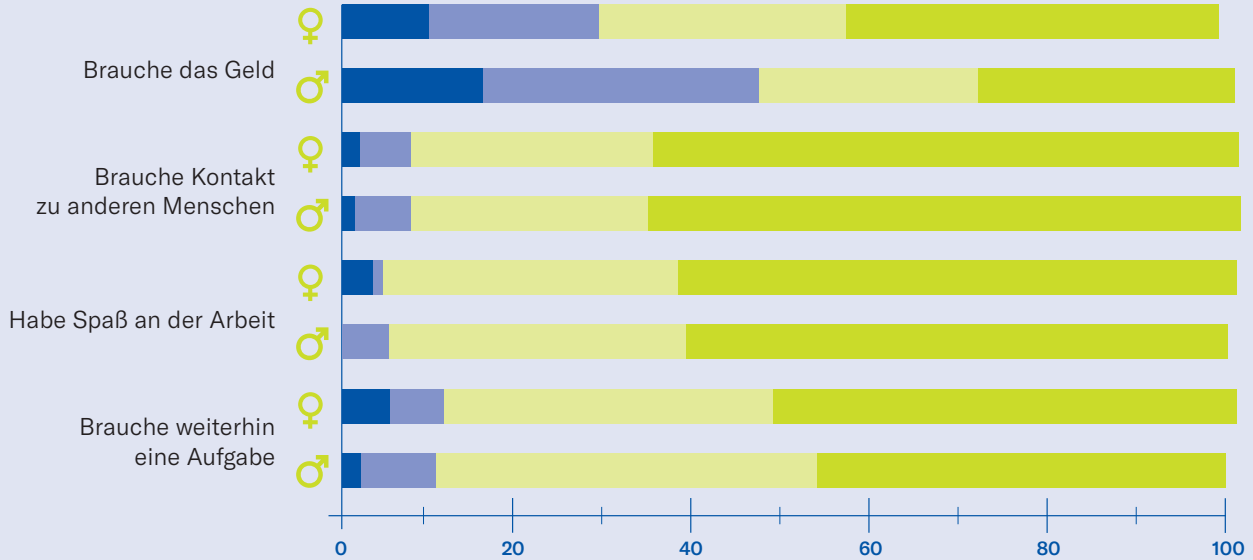
Diversity Management unterstützt den Austausch von Know-how und Erfahrung zwischen unterschiedlichen Generationen. Es überwindet Vorbehalte und beflügelt den Wissenstransfer. In sogenannten Führungstandems geben ältere Beschäftigte ihre Berufserfahrung an jüngere weiter. Umgekehrt unterstützen jüngere Menschen, die mit IT-Technik und digitaler Kommunikation aufgewachsen sind, ältere Beschäftigte im Umgang mit digitalen Instrumenten und Medien. Flexible Arbeitszeitmodelle und -orte sowie ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das fit hält und die Arbeit erleichtert, wissen Mitarbeitende aller Generationen zu schätzen.

⁴ Hans Peter Wollseifer, Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) im Interview mit DIE WELT. Entnommen aus: Gehm, Florian (2019): Integration von Flüchtlingen – der Aufwand ist schon enorm, in: DIE WELT online, 08.08.2019.

Menschen in Rente arbeiten nicht nur des Geldes wegen weiter

Gründe der Befragten für eine Erwerbstätigkeit im Rentenalter

■ Trifft gar nicht zu
 ■ Trifft eher nicht zu
 ■ Trifft eher zu
 ■ Trifft völlig zu



31% der Rentnerinnen und 28% der Rentner sind weiterhin erwerbstätig.

Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Basis: 1.063 Befragte (497 Frauen und 566 Männer) im Alter von 58 bis 69 Jahren, die seit längstens drei Jahren Altersrente erhalten; 2012/13–2015/16

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit/ Silke Anger, Annette Trahms & Christian Westermeier (2018): IAB-Kurzbericht Nr. 24/2018, S. 8.

Zukunftstrend „Digitalisierung“: Schöne neue Arbeitswelt!?

Arbeiten digital(er) denken

Mit Robotern in einem Team arbeiten? Lernende Algorithmen die Welt in Ordnung bringen lassen? Persönliche Entscheidungen einer künstlichen Intelligenz überlassen? Die Digitalisierung stellt unsere Arbeitswelt auf den Kopf. Eine vom Bundesverband der Personalmanager beauftragte Studie zeigt, wie die Digitalisierung berufliche Anforderungen verändert. ⁵ IT-Kompetenz und Fachwissen sind nicht mehr das A und O. Soziale Kompetenzen gewinnen an Bedeutung, auch Flexibilität und die Bereitschaft zu Veränderungen. Diese Fähigkeiten sind heute so wichtig wie IT-Kenntnisse.

Die zunehmende Digitalisierung wirkt sich bereits stark auf unsere Arbeitsweise aus. Dank digitaler Tools ist es heutzutage möglich, von überall und zeitunabhängig zu arbeiten. Die neue Flexibilität bei der Wahl und der Ausübung von Arbeit lässt den Aspekt der Sinnstiftung hervortreten: Immer mehr Menschen wünschen sich einen Job, der auch ihrer Haltung und ihren Werten entspricht. Unternehmen sind daher mehr denn je gefragt, Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen und mit eigenen Wertesystemen anzusprechen und von sich zu überzeugen – das gilt für angestellte Mitarbeitende genauso wie für potenzielle.

Gleichzeitig fordert die Digitalisierung bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle heraus. Der Mittelstand hat sich bereits auf den Weg gemacht und nutzt den Megatrend immer besser für sich. Vor drei Jahren spielte das Thema – laut Jahresumfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY ⁶ – bei der Hälfte des deutschen Mittelstands kaum eine Rolle. Im Frühjahr 2019 räumten schon zwei Drittel der befragten Unternehmen digitaler Technik eine wichtige Rolle für ihr Geschäftsmodell ein. Drei Viertel betrachten die Digitalisierung mittlerweile nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance. Geht es um die Entwicklung digitaler Produkte, hält sich der Mittelstand jedoch noch zurück.

Gleiches gilt bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und Unternehmenskultur. Dabei liegen hier die größten Potenziale für die eigene Zukunftsfähigkeit. ⁷

Mehr Talente durch einen weiteren Blick gewinnen und fördern

Technik vergrößert den Talentpool. Wer früher wegen einer Behinderung als nicht erwerbsfähig galt, kann heute mit Unterstützung von digitalen Assistenzsystemen arbeiten. Menschen mit unterschiedlichen Sprachen können sich mithilfe einer Übersetzungssoftware problemlos unterhalten. Virtual-Reality-Konferenzsysteme ermöglichen zu jeder Tageszeit einen weltweiten Austausch – in Echtzeit.

Künstliche Intelligenz kann zudem Personalprozesse unterstützen. Sie kann dabei helfen, Entscheidungen möglichst objektiv und mit Fokus auf das Wesentliche zu treffen – und so die perfekte Besetzung für eine vakante Stelle zu finden. Große Datenmengen lassen sich auswerten und Talente, die bisher unentdeckt waren, sichtbar machen. Voraussetzung ist, dass lernende Algorithmen keine Stereotype oder die unbewusste Voreingenommenheit (unconscious bias) ihrer Entwickler_innen übernehmen. Diversity Management kann hier vorbeugen und eine hohe Datenqualität als optimale Entscheidungsgrundlage gewährleisten.

⁵ Vgl. IW Consult GmbH / Beate Placke und Dr. Thomas Schleiermacher (2018): Anforderungen der digitalen Arbeitswelt. Kompetenzen und digitale Bildung der Arbeitswelt 4.0, Köln: IW Consult GmbH. Im Auftrag des Bundesverbands der Personalmanager e.V.

⁶ Vgl. Ernst & Young GmbH (2019): EY-Mittelstandsbarometer 2019. Der deutsche Mittelstand in einer sich verändernden Welt. Status quo und Perspektiven.

⁷ Vgl. IW Consult GmbH (2018), S. 56.

Auch die Weiterbildung wird immer mehr digital unterstützt. Diversity Management macht lebenslanges Lernen in jeder Lebensphase möglich. Das stellt auch die Weitergabe von Know-how zwischen den Generationen sicher. Virtuelle Lehrräume und Lernmöglichkeiten für intergenerative Teams eröffnen neue Verbindungen und Einsichten über Generationengrenzen hinaus. Diversity Management hilft, dass sich Erfahrung und neu generiertes Wissen vorbehaltlos verbinden können, und unterstützt so die erfolgreiche Transformation von Geschäftsmodellen.

Die Geschwindigkeit nimmt zu: Vielfalt als Garant für Innovationen

Je flexibler Unternehmen dem digitalen Wandel folgen können, desto größer ist ihre Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg. Der Schlüssel dazu sind neue, innovative Ideen – und die gedeihen am besten in einem vielfältigen Umfeld. Denn unterschiedliche Perspektiven helfen, das Gewohnte in Frage zu stellen und es zeitgemäß zu verbessern. Studien bestätigen, dass Teams innovative Lösungen am besten entwickeln, wenn sie ausgeglichen aus Männern und Frauen zusammengesetzt sind.⁸ Viele Unternehmen nutzen das bereits gezielt. Sie setzen Teams vielfältig zusammen und verhindern so, dass dominante Grüppchen unkonventionelle Ansätze oder innovative Ideen von vornherein verhindern. Die Digitalisierung fordert und stärkt die Vielfalt somit in gleichem Maße.

Digitalisierung und Diversity Management gehen Hand in Hand

Die neuen digitalen Möglichkeiten bringen neben allen Vorteilen auch neue Herausforderungen mit sich. Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Menschen setzt eine entsprechende Unternehmenskultur voraus. Denn Vielfalt im Unternehmen entsteht nicht von allein. Diversity Management sichert eine weltoffene und wertschätzende Unternehmenskultur, in der Menschen aus aller Welt mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Werten, Ansprüchen, Lebensstilen, Talenten und Fähigkeiten erfolgreich zusammenarbeiten.

Ein wertschätzendes Arbeitsumfeld berücksichtigt und unterstützt nach Möglichkeit auch familiäre und private Ansprüche. Wer zum Beispiel mehr Zeit für die Kinder oder pflegebedürftige Eltern hat, ist bei der Arbeit motivierter und dem Unternehmen gegenüber loyaler. Das ist schließlich ein Gewinn für alle: Das Unternehmen, die einzelne Person und nicht zuletzt auch die Gesellschaft. Hier liegt ein großer Vorteil kleiner und mittelständischer Unternehmen: Sie können die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden sehr gut erkennen und flexibel darauf reagieren.

⁸ Vgl. McKinsey & Company/ Vivian Hunt, Dennis Layton & Sara Prince (2015): Why diversity matters, S. 1.

Zukunftstrend „Gesellschaftlicher Wandel“: Ein Mittelstand in einer sich verändernden Welt

Auf der Suche nach Orientierung in Zeiten wachsender Unsicherheit

Digitalisierung und Globalisierung beschleunigen die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Die einen begrüßen das als Chance, anderen geht das zu schnell. Sie wünschen sich Vertrautes statt immer wieder Neues, Einfachheit statt Komplexität. Vielfalt versichert sie. Sie wird als Problem empfunden, nicht als Chance.

Soziale Medien sind aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Sie verbinden Menschen nicht nur, sie bieten ihnen auch isolierte "Bubbles" – mehr oder weniger geschlossene Meinungsblasen. Informationen kommen hier von Gleichgesinnten oder von Algorithmen, die wissen, was Gleichgesinnte mögen. Das bestätigt bestehende Empfindungen, Meinungen und Ansichten, statt sie in Frage zu stellen. Augenscheinlich einfache Lösungen, mitunter auch populistische Parolen, erscheinen attraktiv und bieten Orientierung. Sie stellen die verloren geglaubte Komfortzone wieder her – zumindest erwecken sie den Anschein.

Kein Erfolg in der Bubble

Der Rückzug in eine "Bubble" ist für Unternehmen jedoch gefährlich. In einem globalisierten Wettbewerb und sich schnell verändernden Märkten bringen scheinbar einfache Antworten auf komplexe Fragen nicht weiter. Erfolgreich sind nur die Unternehmen, die sich der fortschreitenden Entwicklungen schnell anpassen können und sie für sich zu nutzen wissen. Das betrifft sowohl die gesamte Unternehmenskultur als auch jede einzelne Person im Unternehmen.

Rahmen für Anderssein setzen

Was in der Vergangenheit gut war, ist nicht zwangsläufig für die Zukunft geeignet. Deshalb sind Unternehmen in Zeiten des Wandels nicht nur auf ungewöhnliche Methoden und Ideen angewiesen, sondern auch auf möglichst vielfältige Perspektiven und Haltungen. Diversity Management bietet einen Rahmen, in dem „Anderssein“ nicht nur möglich, sondern sogar gewünscht ist und als wertvoller Beitrag zum Unternehmenserfolg geschätzt wird.

Kleine und mittelständische Unternehmen sind auf das Potenzial von Fachkräften und Querdenkenden angewiesen. Sie nutzen Diversity Management immer häufiger, um durch einen wertschätzenden Umgang mit "Anderssein" erfolgreicher zu sein. Diese weltoffene Haltung entfaltet als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur ihre Wirkung nach innen und außen. Unternehmen präsentieren sich als attraktive Arbeitgebende, mit denen sich alle Mitarbeitende – so unterschiedlich und vielfältig sie auch sind – identifizieren können. Nach außen sprechen Unternehmen auf diese Weise ihre Kundschaft und Stakeholder_innen positiv an, aber ebenso potenzielle Mitarbeitende wie Fachkräfte und Talente.

Feines Gespür für Tendenzen wird möglich

Diversity Management greift den gesellschaftlichen Wandel auf und trägt ihn ins Unternehmen. Es schärft das Bewusstsein für den Wert des Andersseins und stellt faire Prozesse, Strukturen sowie Chancengleichheit sicher. Gleichzeitig bereitet es Unternehmen auf gesellschaftliche Ansprüche und Herausforderungen vor. Denn je besser Mitarbeitende ihre Vielfalt einbringen können, desto feiner ist das Gespür eines Unternehmens für gesellschaftliche Ansprüche und Forderungen – von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit über werteorientiertes Handeln bis hin zur klaren Positionierung bei Diskriminierungsfällen oder einem "Shitstorm" im Internet. So minimiert die strategische Wertschätzung des "Andersseins" das Risiko eines Reputationsschadens und unterstreicht gleichzeitig die Zuverlässigkeit und Attraktivität als Geschäftspartner_in.

Weltgewandt agieren

Viele kleine und mittelständische Unternehmen arbeiten in internationalen Wertschöpfungsketten. Sie haben Lieferant_innen und Kundschaft aus aller Welt. Diversity Management stellt sicher, dass der Anspruch eines international erfolgreichen Unternehmens sich auch in der Haltung und Unternehmenskultur widerspiegelt. Diesen Anspruch tragen neben der Kundschaft immer häufiger auch andere Institutionen, wie zum Beispiel NGOs, an Unternehmen jeder Größe heran.

Um als weltoffen und wertschätzend überzeugen zu können, bedarf es jedoch nicht nur Sprachkenntnissen, sondern auch des Wissens über andere Kulturen und

Umgangsformen. Sie sind für Organisationen wichtig, um Auslandsbeziehungen erfolgreich zu gestalten. Diese Kompetenzen können Beschäftigte mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in die Organisation einbringen, indem sie selbst Geschäftskontakte im Ausland pflegen oder ihr Wissen im Unternehmen teilen. Vor allem Teams im Vertrieb, Marketing oder in der Produktentwicklung sowie die Unternehmensführung profitieren von den interkulturellen Kompetenzen der Beschäftigten.

KMU starten mit Diversity durch

Über 2.600 kleine und mittelständische Unternehmen haben die Charta der Vielfalt aktuell unterzeichnet und zeigen damit nach innen und außen ihren Respekt und ihre Wertschätzung.

Schauen Sie sich gute Beispiele aus unserem Netzwerk der Unterzeichner_innen in unserer Best-Practice-Datenbank an: www.charta-der-vielfalt.de/diversity-leben/best-practice/

Mit der deutschlandweiten Social-Media-Kampagne **#FlaggefürVielfalt** beziehen kleine und mittelständische Unternehmen Stellung für eine weltoffene und respektvolle Gesellschaft – nicht zuletzt, um als Standort weiterhin attraktiv zu bleiben.

Der jährliche **Deutsche Diversity-Tag** bietet Organisationen die Möglichkeit, über die Wertschätzung von Vielfalt und Anderssein zu informieren und sich auszutauschen. Unternehmen nutzen ihn ebenso als Kommunikationsplattform, um ihre Diversity-Erfolge zu präsentieren.

2 Mehr als "etwas mit Vielfalt" – Welche Aufgabe Diversity Management hat

Vorteil Vielfalt

Diversity Management beginnt mit der Erkenntnis, dass Vielfalt ein Gewinn sein kann. Dieser liegt nicht nur in der Zahl zusätzlicher Fachkräfte, sondern auch in dem individuellen Potenzial der unterschiedlichen Arbeitnehmenden. Gemischte Teams können besser als homogen zusammengestellte auf vielfältige Kund_innen eingehen und globalisierte Märkte erfolgreicher bedienen. Wenn Organisationen im nächsten Schritt die traditionellen Prozesse und Mechanismen analysieren und anpassen, ist der Weg frei für einen Wandel, der in der Organisationskultur beginnt und im Verhalten der Mitarbeitenden endet. Die Geschäftsleitung muss die Initiative befürworten und unterstützen. Nur so kann eine erfolgreiche Implementierung von Diversity Management in der Organisation gewährleistet werden.

Managementkonzept

Diversity Management ist keine Theorie, die festlegt, wie vielfältige Organisationen auszusehen haben oder was sie tun müssen. Es ist ein Managementkonzept, das alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente zusammenfasst, die den Wandel steuerbar machen. Mit ihnen lassen sich individuell für jedes Unternehmen und jede Institution konkrete Ziele bestimmen, Rekrutierungs- und Arbeitsprozesse auf unbewusste Diskriminierung analysieren sowie Maßnahmen strategisch planen, kontrolliert umsetzen und verfolgen.

Ganzheitlicher Ansatz

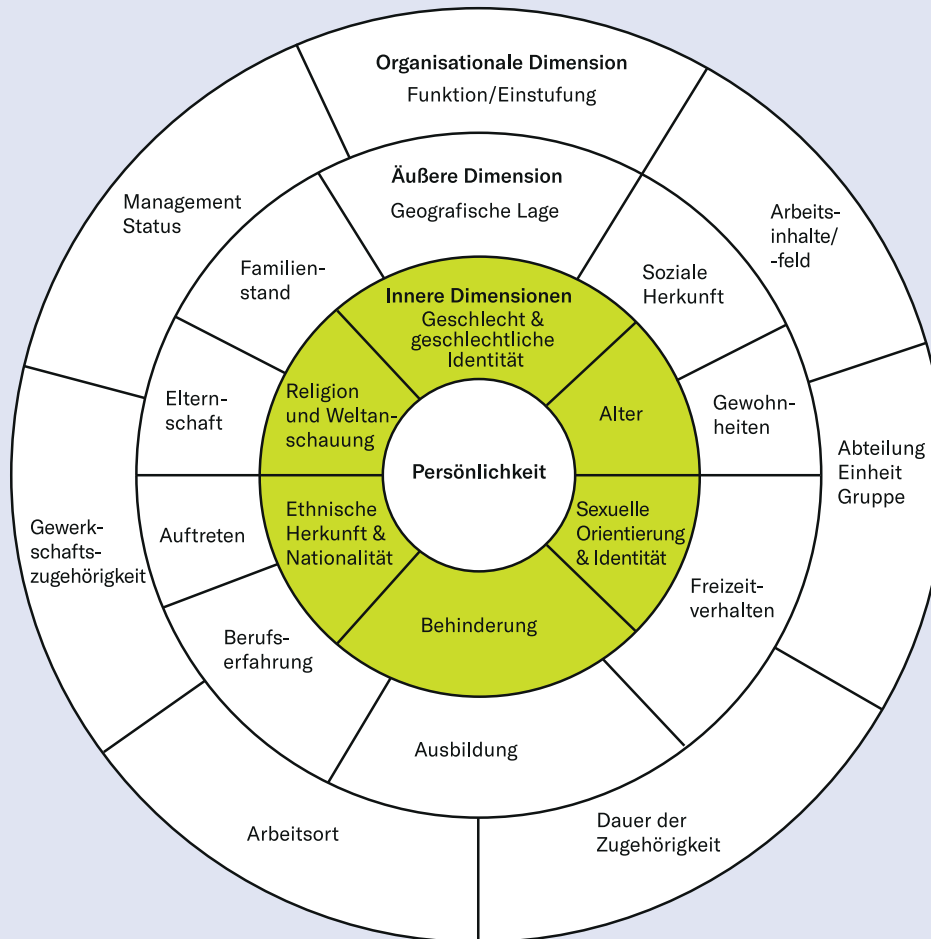
Das grundlegende Ziel von Diversity Management ist es, die Organisationskultur so zu gestalten, dass das Arbeitsumfeld inklusiv und frei von Vorurteilen ist. Alle Beschäftigten sollen Wertschätzung erfahren, um Gleichstellung zu erreichen. Maßnahmen, die sich konkret auf einzelne Diversity Dimensionen beziehen, tragen jeweils ihren Teil dazu bei. Dabei den ganzheitlichen Ansatz von Diversity Management und die Umsetzung als Querschnittsthema im Blick zu behalten, ist wichtig und hilfreich zugleich. Denn keine Diversity Dimension ist wesentlicher als eine andere, und Diversity Management bezieht sich nicht nur auf die Personalpolitik einer Organisation.

Diversity Management bietet Ansätze und Instrumente, um

- die Organisationskultur und den eigenen Marktauftritt so zu verändern, dass sich vielfältige Talente angesprochen fühlen.
- Rekrutierungs- und Arbeitsprozesse auf unbewusste Diskriminierung hin zu überprüfen.
- Talente systematisch zu entwickeln. Es gilt, ihre individuellen Merkmale und Lebensumstände wertzuschätzen und diese nicht als Hindernis zu betrachten.

Dimensionen des Diversity-Konzepts

Wird nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Menschen gesucht, lassen sich sechs Kern-Dimensionen bündeln, die besonders eng mit der Persönlichkeit eines Individuums verbunden sind: die inneren Diversity Dimensionen. Hinzu kommen neben den sechs Kerndimensionen noch viele weitere Dimensionen, die im Arbeitsumfeld ebenfalls eine wichtige Rolle spielen und im ganzheitlichen Ansatz von Diversity Management berücksichtigt werden müssen.



Quellen: Loden/Rosener (1991) und Gardenswartz/Rowe (2003)

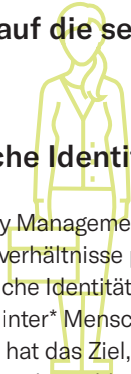
Abbildung frei nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“

Diversity Management bezogen auf die sechs Kerndimensionen

A) Geschlecht und geschlechtliche Identität

Die Dimension Geschlecht spielt im Diversity Management in Deutschland eine große Rolle. Geschlechterverhältnisse prägen Organisationen nachhaltig. Geschlechtliche Identitäten sind mit männlichen, weiblichen, trans* und inter* Menschen zudem sehr vielfältig. Diversity Management hat das Ziel, im Hinblick auf alle biologischen Geschlechter und geschlechtlichen Identitäten Stereotype abzubauen bzw. dafür zu sensibilisieren. In vorurteilsfreien Organisationen herrscht ein Klima der Offenheit, in dem kein Legitimations- und Rechtfertigungsdruck besteht. Geschlecht und die geschlechtliche Identität haben keinen Einfluss auf die Verteilung von Ressourcen, Aufgaben oder Verantwortung unter den Beschäftigten. Zu dem Abbau von Stereotypen kommt selbstverständlich auch die Arbeit mit den tatsächlichen Zahlen, um vorgegebene und/oder selbst gesteckte Quoten zu erfüllen. Hier helfen Übersichten über die Geschlechterverteilung in beispielsweise folgenden Bereichen:

- Führungspositionen
- bestimmte Sparten, Märkte und Funktionen
- Einstellungen, Verlassen der Organisation, Beförderungen
- Nachwuchs, Talente
- Entwicklung der Mitarbeitenden über die Zeit



Außerdem sind heute in kleinen und mittelständischen Unternehmen bis zu fünf Generationen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Lebensumständen gleichzeitig erwerbstätig. Führungskräfte und das Personalmanagement müssen die unterschiedlichen Anforderungen dieser Generationen über alle Arbeitsphasen hinweg berücksichtigen: von der Rekrutierung über Talentmanagement und Beförderungen bis hin zur Pensionierung. Für das Diversity Management sind in diesem Bereich folgende Aspekte ausschlaggebend:

- Personalbedarfsanalysen: Gibt es einen detaillierten Überblick über den Personalbestand, erwartete Renteneintritte und künftige Personalbedarfe?
- Schaffung altersgemischter Teams: Wie lässt sich die Weitergabe von Wissen und Erfahrung gewährleisten? Altersgemischte Teams sind eine Möglichkeit, sich auf Renteneintritte vorzubereiten.
- Management altersgemischter Teams: Wo bis zu fünf unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten, kommen unterschiedliche Erfahrungen und Ansprüche zusammen. Wie lassen sich Führungskräfte auf die besonderen Herausforderungen vorbereiten, altersgemischte Teams zu leiten?
- Beschäftigungsfähigkeit & Work-Life-Balance: Flexible Arbeitsplätze und -zeiten als Teil des Diversity Managements können den Übergang zur Rente sanft gestalten und ältere Beschäftigte länger in der Organisation halten. Wie können altersgerechte Arbeitsplätze ältere Arbeitnehmende entlasten und nebenbei helfen, den Krankenstand der gesamten Belegschaft zu senken?



B) Alter

Eine zweite wichtige Dimension im Diversity Management ist das Lebensalter. Zum einen werden in den kommenden Jahren zahlreiche Arbeitnehmende in Rente gehen, ohne dass entsprechender Nachwuchs zur Verfügung steht.

C) Ethnische Herkunft und Nationalität

Menschen unterschiedlicher Herkunft bieten Organisationen ein enormes Potenzial an Arbeitskräften. So könnte eine gesteuerte Zuwanderung der deutschen Wirtschaft

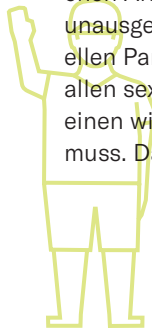
zahlreiche neue Fachkräfte bringen. Damit verbunden ist die Aufgabe, diese Fachkräfte in Organisationen einzubinden. Auch das Potenzial vieler Jugendlicher mit Migrationshintergrund, die in Deutschland aufgewachsen sind, bleibt häufig ungenutzt. Geeignete Maßnahmen eines erfolgreichen Diversity Managements sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Stipendien und Förderprogramme, Workshops oder interkulturelle Netzwerke. Beschäftigte mit ausländischen Wurzeln werden so im Unternehmen besser "sichtbar", können der Unternehmensstrategie wertvolle Impulse geben und für das Thema Vielfalt sensibilisieren.

D) Religion und Weltanschauung

Mitarbeitende, die ihre Religion oder Weltanschauung offen praktizieren dürfen, fühlen sich am Arbeitsplatz willkommen. Diversity Management berücksichtigt beispielsweise die Feiertage unterschiedlicher Religionen bei der Urlaubsplanung oder religiöse Bräuche bei der Gestaltung von Kantinen-Speisekarten.

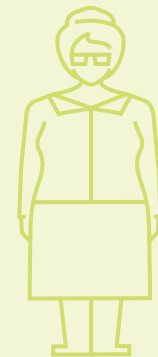
E) Sexuelle Orientierung

Ob heterosexuell, schwul, lesbisch, bi oder individuell definiert und gel(i)ebt: Viele Organisationen betrachten die sexuelle Orientierung als Privatsache und demnach als nicht relevant für den beruflichen Alltag. Tatsächlich sind aber der Small-Talk am Kaffeeautomaten, Gespräche in der Kantine oder Firmenfeiern mit Partner_in Teil der täglichen Arbeitsroutine. Dabei wird oft selbstverständlich und unausgesprochen die Normvorstellung einer heterosexuellen Partnerschaft vorausgesetzt. Ein offener Umgang mit allen sexuellen Orientierungen stellt sicher, dass niemand einen wichtigen Teil der eigenen Persönlichkeit verbergen muss. Das steigert Leistungsfähigkeit und Motivation.



F) Behinderung

Diversity Management hilft, die Potenziale und Leistungsfähigkeit von Menschen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen in den Vordergrund zu rücken. Das können zum Beispiel die Stärken sein, sich über lange Zeit konzentrieren oder besser auf die Bedürfnisse von Kund_innen mit Behinderung reagieren zu können. Dabei müssen Führungskräfte gegebenenfalls auf veränderte Lebensrhythmen und Leistungsschwankungen eingehen können. Auch die Gewährleistung von Barrierefreiheit beim Zugang zum Arbeitsplatz spielt eine große Rolle.



3 Der Geschäftserfolg Diversity – Welche Vorteile die Investition in Vielfalt bringt

Diversity Management verändert die Organisationskultur – und ist in allen Strategien, Entscheidungen und Prozessen ein betriebswirtschaftlicher Vorteil. Zahlreiche nationale und internationale Studien haben das bereits belegt.

Innovationskraft | Vielfalt zündet und steigert Profit

Divers zusammengesetzte Teams entwickeln kreativere Ideen und Lösungen. Sie bringen unterschiedliche Sichtweisen ein, die oft schneller zu Ergebnissen und innovativen Produkten führen.

Marketing | Vielfalt zieht

Vielfältige Belegschaften können sich besser auf unterschiedliche Zielgruppen und ausländische Märkte einstellen. Jede_r Kund_in braucht ein passendes Gegenüber.

Personal | Vielfalt bindet

Organisationen, die auf Vielfalt setzen, steigern ihre Attraktivität gegenüber Bewerber_innen sowie Beschäftigten.

Kosten | Vielfalt spart

Diversity Management kann Kosten von Fehlzeiten und die Fluktuation von Beschäftigten (Kündigungen, Rekrutierung und Neueinstellungen) minimieren, wenn sich diese wertgeschätzt fühlen.



Carmen Kroll
Geschäftsführerin
HAKRO GmbH
Schrozberg
150 Beschäftigte

„Wir alle sind besonders, haben individuelle Talente und jede Persönlichkeit ist somit ein kleines Inklusionsprojekt. Bei uns finden alle Mitarbeitenden ihren Platz, dürfen so sein, wie sie sind, und leisten aktiv ihren Beitrag zu unserem gemeinsamen Erfolg. Natürlich bringt Vielfalt im Team immer auch Herausforderungen mit sich, fordert von allen Offenheit und Toleranz und verstärkt Diskussionen. Doch genau das ist es, was uns auf unserem gemeinsamen Weg zum Ziel bereichert und das Ergebnis besonders gut und nachhaltig gestaltet.“



Sybille Kaiser
Geschäftsführerin
Porzellanfabrik
Hermsdorf GmbH
Hermsdorf
125 Beschäftigte

„In der Porzellanfabrik Hermsdorf stehen die Menschen im Mittelpunkt. Mit unserem Diversity Management fördern wir individuelle Potenziale und können so auch Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen entsprechend ihrer Eignung und Stärken integrieren. Im Alltag bestätigt sich immer wieder: Die Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima aus. Arbeitgebende sind deshalb gut beraten, auch diesen Menschen Chancen einzuräumen.“



Matthias Besenfelder
Vorstand
BROCKHAUS AG
Lünen
140 Beschäftigte

„Bei der BROCKHAUS AG sind Mitarbeitende mit mehr als 20 verschiedenen kulturellen Hintergründen vertreten. Gegenseitige Akzeptanz und Solidarität sind daher notwendig, damit sich alle in ihrem Arbeitsumfeld vorurteilsfrei bewegen können. Wir freuen uns sehr, dass unsere Kolleg_innen den Leitsatz „Vielfalt ist unser Vorteil“ als maßgeblichen Bestandteil der BROCKHAUS-Identität wahrnehmen. Unsere Kundschaft profitiert davon, dass unsere Expert_innen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Sichtweisen sich kreativ ergänzen und hochwertige Lösungen entwickeln.“



Kai Teckentrup
Geschäftsführer/Inhaber
Teckentrup GmbH & Co. KG
Verl
900 Beschäftigte

„Mit ihren vielfältigen Sprachkenntnissen und kulturellen Kompetenzen tragen unsere Mitarbeitenden jeden Tag zu unserem Erfolg bei. Das kommt vor allem in unserem internationalen Geschäft, insbesondere bei der individuellen Ansprache unserer Kund_innen sowie der Erschließung neuer Märkte, zum Tragen. Diversity Management trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende mit diversen kulturellen und sprachlichen Hintergründen bei uns willkommen und geschätzt fühlen – und zwar unternehmensweit. Das merken wir ganz konkret an den gesunkenen Krankheitstagen und der Verweildauer der Mitarbeitenden im Unternehmen.“

43 %

Um 43 Prozent steigt die Wahrscheinlichkeit von höherem Profit bei Unternehmen mit ethnisch und kulturell diversem Vorstand. Außerdem können diverse Teams besser neue lukrative Märkte ansprechen.⁹

60 %

60 Prozent der mehr als 500 befragten Führungskräfte aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen weltweit sehen in Diversity die Möglichkeit, Zugang zu neuen Märkten zu gewinnen. Das ist ein Ergebnis des „International Executive Panels“, zu dem Führungskräfte der EZI-Online-Community „Club of Leaders“ in Asien, Australien, Europa sowie Nord- und Südamerika gehören.

+21 %

Um 21 Prozent höher ist die Wahrscheinlichkeit für Unternehmen, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein, wenn im Topmanagement auch Frauen vertreten sind. In Deutschland ist der Effekt besonders deutlich: Bei hohem Anteil weiblicher Führungskräfte verdoppelt sich die Wahrscheinlichkeit eines überdurchschnittlichen Geschäftserfolgs sogar.¹⁰

- 9 McKinsey&Company: Delivering through Diversity (2018).; McKinsey&Company (2018): Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg; Link: McKinsey&Company: Delivering through Diversity (2018)
- 10 McKinsey&Company: Delivering through Diversity (2018).; McKinsey&Company (2018): Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg; Link: McKinsey&Company: Delivering through Diversity (2018)

1/3

Rund ein Drittel der Generationen X und Y legen Wert auf Vielfalt und Einbeziehung. Ein guter Grund für Arbeitgebende, auf Diversity Management zu setzen und ihre Aktivitäten gezielt nach außen zu kommunizieren.¹¹

50 %

50 Prozent des in Deutschland prognostizierten Fachkräftemangels könnte laut der Unternehmensberatung McKinsey durch personelle Vielfalt in den Unternehmen abgedeckt werden. Allein die Umsatzeinbußen des Mittelstandes betragen bereits jetzt laut der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH 50 Milliarden Euro.¹³

54 %

54 Prozent der jungen Top-Talente geben eine ausgeglichene Work-Life-Balance als eines der wichtigsten Karriereziele an. Um Zeit flexibler gestalten zu können, wünschen sich 85,6 % der Deutschen bessere Homeoffice-Möglichkeiten. Bisher arbeiten nur 11 % der Menschen regelmäßig von Zuhause.¹²

- 11 Vgl. Robert Half GmbH (2011): Viele Generationen - ein Team. Wie man Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen bindet, S.4. Siehe auch: RKW Kompetenzzentrum / Beate Schlink (2016): Die Mischung macht's - Wilhelm Gienger in Mannheim. Hier setzt man auf Nachwuchs und auf ältere Fachkräfte, in: RKW online, 23.12.2016.
- 12 Vgl. Charta der Vielfalt (2018): Kaleidoscope- Wie wir uns die Zukunft organisieren - Innovationen für Arbeit und Leben, S. 13.
- 13 Vgl. McKinsey (2015). Siehe auch: Ernst & Young GmbH (2017): Mittelstandsbarometer Januar 2017. Befragungsergebnisse, S. 21.

4 Von der Vision zum Alltag - Wie Diversity Management in der Praxis umgesetzt wird

Eine passende Organisationskultur schaffen

Wie Menschen in ihrem Arbeitsumfeld miteinander umgehen, ist eng an die Unternehmenskultur geknüpft. Sie ergibt sich aus gemeinsam geteilten Werten, Denkmustern und dem kollektiven Verhalten im Arbeitsalltag. Die Unternehmenskultur wirkt sich auf alle Entscheidungen, Beziehungen, Wertvorstellungen und Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens aus. Es kann Teil der Organisationskultur sein, Beschäftigte für ihre Fähigkeiten und Leistungen wertzuschätzen – oder auch nicht. Es kann selbstverständlich sein, auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Lebensphasen bei Mitarbeitenden einzugehen – oder auch nicht. Stereotype können unhinterfragt alle wichtigen Entscheidungen beeinflussen – oder auch nicht.

Diversity Management hat daher das Ziel, die Unternehmenskultur so zu ändern, dass Führungskräfte und Beschäftigte Vielfalt als selbstverständlich betrachten sowie ihren Wert für das Arbeitsklima und den wirtschaftlichen Erfolg zu schätzen wissen. Bewusster und unbewusster Diskriminierung treten sie deshalb entgegen. Ausgangspunkt ist eine klare strategische Entscheidung:

Jedes Talent zählt.

Diversity Management fördert Werte und Verhaltensweisen, die eine wertschätzende, vorurteilsfreie Unternehmenskultur hervorbringen.

Die Geschäftsleitung und das mittlere Management sind dafür entscheidend prägend. Wie sie auftreten, was ihnen wichtig ist, wofür sie sich einsetzen – all das wirkt sich unmittelbar auf die Organisationskultur und das Miteinander im Berufsalltag aus. Viele Diversity-Maßnahmen richten sich daher an Führungskräfte. Eine erfolgreiche Diversity-Strategie bindet aber immer alle Beschäftigten ein.

Einzelne Maßnahmen im Diversity Management können:

- **Kompetenzen erhöhen:** Diversity Management schärft bei Führungskräften und Beschäftigten das Bewusstsein für den Nutzen von Vielfalt und vermittelt ihnen Methoden dafür, diese Vielfalt bewusst für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Zum Thema Diversity Management gibt es zahlreiche Workshops und Seminare. Unternehmen sollten diesen Aspekt in bereits bestehende Programme für Führungskräfte aufnehmen.
- **Austausch fördern:** Diversity Management bringt unterschiedliche Beschäftigte gezielt miteinander in Kontakt, um ihre Vielfalt sichtbar zu machen und die Wertschätzung füreinander zu erhöhen. Die Bandbreite möglicher Maßnahmen reicht von Mentoring über gemischte Projektteams bis hin zu Mitarbeitenden-Netzwerken.
- **Anreize setzen:** Diversity Management belohnt Verhalten, das zu einer offenen und wertschätzenden Organisationskultur beiträgt. Zielvereinbarungen oder Bonussysteme spornen Führungskräfte und Beschäftigte an, Vielfalt zu bejahen, auszubauen und für den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens einzusetzen.

Diversity Management bietet Ansätze und Instrumente dafür,

intern

- die Personalstruktur zu analysieren.
- den Personalbedarf langfristig zu planen und rechtzeitig in den Wettbewerb um die besten Köpfe einzutreten.
- den Führungsstil zu prüfen und gegebenenfalls neu zu entwickeln.
- Führungskräfte dabei zu begleiten, gemischte Teams im Sinne der Unternehmensstrategie zusammenzustellen und zu entwickeln sowie zu führen.
- den Austausch der Beschäftigten untereinander zu fördern und bewusste und unbewusste Vorurteile abzubauen.

- Arbeitsräume und -zeiten mit den Lebensumständen der Beschäftigten abzustimmen, ohne dabei die Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren.

extern

- neue Kundenkreise und Märkte zu erschließen und dabei das Potenzial einer vielfältigen Belegschaft optimal zu nutzen.
- das eigene Engagement bei Stakeholdern und in der Öffentlichkeit so darzustellen, dass ein Unternehmen einen herausragenden Ruf als Arbeitgeber_in oder Geschäftspartner_in erwirbt.

Die wichtigsten Gesetze im Überblick

Grundgesetz (GG): Als grundsätzliche Wertentscheidung unserer Gesellschaft ist ein umfassendes Gleichheitsprinzip in Artikel 3 des deutschen Grundgesetzes verankert.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“. Es setzt vier Gleichbehandlungsrichtlinien der EU um.

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.



Diversity Management als Prozess

Für Diversity Management haben sich fünf konkrete Schritte bewährt, die sich in KMU mit ihren persönlichen Beziehungen, kurzen Entscheidungswegen und flexiblen Strukturen besonders gut umsetzen lassen.

Die Voraussetzungen dafür, dass der Mittelstand erfolgreich und wettbewerbsfähig bleibt, ändern sich derzeit so stark wie seit der Nachkriegszeit nicht mehr. Daher ist es notwendig, jetzt die entscheidenden Schritte für mehr Vielfalt einzuleiten. Da jedes Unternehmen ganz eigene Rahmenbedingungen und Ziele hat, legt Diversity Management nicht fest, wie vielfältige Organisationen auszusehen haben oder was sie tun müssen. Das Konzept liefert aber erprobte Strategien und Instrumente, mit denen Organisationen individuell:

- konkrete Ziele bestimmen,
- Rekrutierungs- und Arbeitsprozesse auf bewusste und unbewusste Barrieren analysieren,
- Maßnahmen strategisch planen
- und diese Maßnahmen kontrolliert umsetzen können.

1. Schritt: Ziele definieren

Diversity Management unterstützt die Erreichung der Organisationsziele – den Fachkräftebedarf zu sichern, mehr Wachstum zu erzielen, neue Märkte zu erschließen. Im ersten Schritt müssen Sie daher definieren, wie eine wertschätzende, vorurteilsfreie oder ähnliche Organisationskultur aussieht, die dafür die Grundlage bildet. Diese Vorstellung ist das Ziel Ihres Diversity Managements.

Je stärker Sie Führungskräfte und Beschäftigte in diese Vision einbinden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit,

dass am Ende alle mitziehen. Mindestens jedoch sollten Sie sich in diesem Schritt:

- Argumente erarbeiten, mit denen Sie diese Schlüsselpersonen überzeugen können.
- der Unterstützung aller wichtiger Akteurinnen und Akteure in Ihrem Unternehmen vergewissern.
- ein Team zusammenstellen, das in Analyse, Planung und Umsetzung von Projekten und Prozessen mit Diversity-Bezug eingebunden ist.

2. Schritt: Status quo analysieren

Im zweiten Schritt finden Sie heraus, ob Ihre Organisation die Vielfalt der Belegschaft bereits erkennt, wertschätzt und nutzt. Für die interne Analyse beantworten Sie folgende vier Fragen:

1. Wer ist an Bord und wer fehlt Ihnen, um Ihr Organisationsziel zu erreichen?
2. Was wollen und brauchen diese Personen, um ihr Potenzial optimal zu entfalten?
3. Wie gut sind diese Bedingungen schon erfüllt?
4. Was muss sich ändern, damit diese Bedingungen erfüllt werden können?

Für den Blick auf die externen Zielgruppen gleichen Sie anschließend den Status quo mit Ihren wirtschaftlichen Zielen ab:

- Wo wollen Sie hin, welche Zielgruppen möchten Sie künftig erreichen?
- Kennen Sie bereits die Besonderheiten und Bedürfnisse dieser Zielgruppen?
- Haben Sie genau die Beschäftigten an Bord, die diese Zielgruppen sowie ihre Bedürfnisse verstehen? ¹⁴

- Können Ihre Beschäftigten ihre besonderen Fähigkeiten aktiv in die Entwicklung neuer Produkte oder in die Geschäftsbeziehungen Ihrer Organisation einbringen?

3. Schritt: Strategie planen

Jetzt kennen Sie Ziel und Weg des Wandels Ihrer Organisationskultur. Das Ziel sollten Sie im dritten Schritt so formulieren, dass alle relevanten Zielgruppen es verstehen und mit Ihnen mitgehen. Machen Sie sicht- und erfahrbar, wie eine vorurteilsfreie, wertschätzende Organisationskultur bei Ihnen aussehen soll – und was es für jede_n Einzelne_n bedeutet, ein Teil davon zu sein. Konkrete Maßnahmen sollen Ihre Zielgruppen dazu bringen, Ihre Vision als Richtschnur ihres eigenen Handelns zu akzeptieren und sich im Alltag dafür einzusetzen. Legen Sie Meilensteine, Zeitrahmen sowie personelle und finanzielle Ressourcen für Ihr Diversity Management fest.

4. Schritt: Maßnahmen umsetzen

Im vierten Schritt kommt es darauf an,

- die Maßnahmen wie geplant durchzuführen,
- alle Stakeholder_innen einzubinden,
- das Ziel einer offenen, wertschätzenden Organisationskultur im Alltag auf der Prioritätenliste zu halten
- sowie Unsicherheiten und Widerstände behutsam aufzugreifen und abzubauen.

In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass Ihr Diversity Management mit allen anderen Strategien Ihres Unternehmens im Einklang steht. Führungskräfte sollten mit ihrem Verhalten Rollenvorbilder sein und die neuen Ansprüche in ihre Teams tragen. Beschäftigte müssen wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie selbst von Diversity Management profitieren. Zeigen Sie nach außen deutlich, dass Ihr Unternehmen für Vielfalt steht und wie diese Unternehmenskultur bei Ihnen gelebt wird.

5. Schritt: Erfolge messen

Ein systematisches Controlling hilft Organisationen, die Erfolge ihres Diversity Managements zu messen und gegebenenfalls nachzusteuern. Eine vorurteilsfreie, wertschätzende Organisationskultur drückt sich in vielen wichtigen Kennzahlen aus, zum Beispiel in Umsatzsteigerung oder Neukundenzuwachs. Weitere aufschlussreiche Faktoren sind die Verweildauer der Beschäftigten oder der Stand der Krankheitstage.

Die Wege des Diversity Managements

Top-down-Ansatz: Diversity Management ist in vielen Organisationen Chef_innensache. Gerade im Mittelstand entscheidet die Organisationsführung über zentrale Werte und Ziele. Alle Projekte und Budgets hängen von ihrer Zustimmung ab. Die Führungsebene muss die Initiative daher wollen und anstoßen, damit Diversity Management erfolgreich in die Organisation eingeführt werden kann.

Bottom-up-Ansatz: Diversity Management muss aber auch alle Beschäftigten einbeziehen und Kommunikationskanäle von unten nach oben einrichten. Das können Diversity-Arbeitsgruppen sein, in die sich Beschäftigte einbringen können, oder Mitarbeitende-Netzwerke – beispielsweise für Fachkräfte aus dem Ausland, Väter oder homosexuelle Beschäftigte.

Diversity Mainstreaming: Diversity ist ein Querschnittsthema, das sich auf alle Bereiche der Organisation bezieht. Ist Diversity Management erst einmal in der Organisation eingeführt, muss es anschließend in alle bestehenden Strukturen und Prozesse integriert werden. Nur dann ist Vielfalt fester Bestandteil der Organisationskultur und Geschäftstätigkeit.

14 Organisationen melden häufig rechtliche Bedenken an, Diversity Dimensionen zu erfassen. Viele Informationen, die Sie brauchen, haben Sie aber bereits in den Personalakten vorliegen. Alter, Geschlecht, Ausbildung oder Arbeitsmodelle sind Informationen, die Sie auswerten dürfen. Darüber hinaus können Sie Ihre Beschäftigten ermuntern, Bedürfnisse zu thematisieren, die sich aus ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Lebenshintergründen ergeben. In einer offenen, vorurteilsfreien Organisationskultur erfahren Sie eher, was Ihre Beschäftigten bewegt – und können reagieren, bevor sie Ihnen den Rücken kehren.

Maßnahmen im Überblick

Wir beobachten immer wieder, dass gerade KMU sehr kreativ dabei sind, für ihr Diversity Management passende Maßnahmen zu finden. Dabei gehen sie durch und durch pragmatisch vor. Ihre Maßnahmen sind anwendungsorientiert, bringen ihre Vision einer vielfältigen, wertschätzenden Unternehmenskultur auf den Punkt und lassen sich leicht in den Betriebsalltag integrieren. Nicht immer muss dabei ausdrücklich von Diversity Management die Rede sein. Alle Maßnahmen sollten aber unbedingt die Unternehmensstrategie stützen.

Zeit- raum Auf- wand	Kurzfristig < 6 Monate < 12 Monate	Mittelfristig 6-12 Monate < 12 Monate	Langfristig > 12 Monate
Gering	1 2 3 4	5 6	7
Mittel	8 9 10	11 12 13 14	15 16 17 18 19
Groß	20	21	22 23 24

Der Maßnahmenkatalog wurde anhand von zwei Kriterien erstellt: Wie schnell können KMU eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Bewertung dient der Orientierung – in der betrieblichen Realität können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

- 1 Interkultureller Kalender
- 2 Diversity-Berichte im Intranet
- 3 Standpunkte von Führungskräften
- 4 Lunch & Learn
- 5 Leitfäden für Mitarbeitendengespräche
- 6 Interne Kommunikation – einfaches Deutsch
- 7 Fokusgruppen
- 8 Einarbeitungspläne
- 9 Leitlinien des Unternehmens
- 10 Zielvereinbarungen
- 11 Cross-Tandems
- 12 Externe Unterstützung
- 13 Diversity in der Produktentwicklung
- 14 Mentoring-Programme
- 15 Mitarbeitenden-Netzwerke
- 16 Stellenprofile
- 17 Teambesetzung
- 18 Workshops und Trainings
- 19 (Lokale) Präsenz zeigen
- 20 Stellenanzeigen
- 21 Gesundheitsmanagement
- 22 Bonussysteme
- 23 Flexible Arbeitsmodelle
- 24 Karriereplanung

Kurzfristige Maßnahmen

1 Interkultureller Kalender

In vielfältigen Unternehmen kommt es häufig vor, dass Beschäftigte zu unterschiedlichen Zeiten für religiöse oder kulturelle Feste freinehmen möchten. Ein Kalender mit einem Überblick der wichtigsten Feiertage hilft Ihnen, diese Wünsche bei der Schicht- und Betriebsplanung zu berücksichtigen.

2 Diversity-Berichte im Intranet

Ein Intranet hat heute fast jedes kleine und mittelständische Unternehmen. Nutzen Sie es, um regelmäßig Erfolgsgeschichten aus gemischten Teams, Statements von Führungskräften zu Ihrem Diversity Management oder die Erfahrungen von Rollenvorbildern zu veröffentlichen. Natürlich können Sie dafür auch andere Kanäle der internen Kommunikation nutzen. Mitarbeiter_innen-Magazine oder Newsletter bieten sich ebenfalls an.

3 Führungskräfte als Vorbilder

Eine offene, wertschätzende Organisationskultur braucht Vorbilder. Führungskräfte sollten sich daher klar zum Diversity Management bekennen, den Managementansatz selbst praktizieren und den Nutzen von Vielfalt für das Unternehmen und jede Person in der Belegschaft erläutern. Diese Standpunkte können Sie über das Intranet oder andere Kanäle der internen Kommunikation verbreiten sowie für Ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

4 Lunch & Learn

Verbinden Sie ein Mittagessen mit einer Anregung wie zum Beispiel Keynotes oder Gesprächsrunden zum Thema Diversity.

8 Einarbeitungspläne

Beschäftigte, die neu ins Unternehmen kommen, brauchen eine Orientierungshilfe zu wichtigen Werten der Unternehmenskultur. In den Einarbeitungsplänen können Sie festhalten, welche Leitlinien zu lesen sind, welche Workshops und Trainings besucht werden sollen oder wie die individuelle Karriereplanung aussehen kann.

9 Leitlinien des Unternehmens

Sollte Ihr Unternehmen schon über Leitlinien verfügen, prüfen Sie, ob darin Diversity-Ansätze enthalten sind. Ansonsten sollten Sie entsprechende Vorgaben gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten entwickeln. In den Leitlinien kann zum Beispiel der Hinweis enthalten sein, dass Ihr Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet hat. Die Leitlinien können an zentraler Stelle ausgestellt und neuen Beschäftigten am ersten Arbeitstag überreicht werden.

10 Zielvereinbarungen

Führungskräften fällt es bisweilen schwer, Diversity Management im Tagesgeschäft die nötige Priorität einzuräumen. Helfen Sie ihnen dabei mit klaren Zielvereinbarungen.

20 Stellenanzeigen

Ob Print oder online – die wichtigsten Instrumente, offene Stellen bekannt zu machen, sind noch immer Stellenanzeigen. Hier sollten Unternehmen sich und die Stelle so präsentieren, dass die passenden Bewerber_innen zu dem Schluss kommen: Da will ich hin. Ein klares Versprechen, sich in einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur optimal entfalten zu können, schafft Vorteile im Wettbewerb um die besten Köpfe. Wer die Selbstverpflichtung des Charta der Vielfalt e. V. unterzeichnet, kann mit einem exklusiven Logo die Zugehörigkeit zum größten deutschen Netzwerk für Diversity Management sichtbar machen. Wichtig ist auch eine Sprache, die ideale Bewerber_innen nicht unabsichtlich ausschließt. Zudem lohnt es sich zu überprüfen, wo Ihre Stellenanzeigen bisher verbreitet werden.

Mittelfristige Maßnahmen

5 Leitfäden für Mitarbeitendengespräche

Eine Unternehmenskultur drückt sich sehr deutlich in der Art und Weise aus, Feedback zu geben und Ziele zu vereinbaren. Ein Leitfaden für Mitarbeitendengespräche hält Werte und Standards zu Gesprächsverlauf, Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen fest. Führungskräfte sollten zudem auf die Gespräche mit Trainings oder Workshops vorbereitet werden.

6 Wettbewerbe unter Beschäftigten

Viele KMU nutzen den Deutschen Diversity-Tag, um in der Belegschaft Diversity-Wettbewerbe zu veranstalten. Gesucht wird dann zum Beispiel das schönste Foto zum Thema Vielfalt oder das beste internationale Rezept. Die meisten Beschäftigten beteiligen sich gern daran und lernen dabei viel über den Nutzen von Vielfalt für das eigene Unternehmen. Ähnliche Wettbewerbe können Sie das gesamte Jahr über durchführen.

11 Cross-Tandems

Tandems möglichst unterschiedlicher Partner_innen bringen Beschäftigte untereinander in Kontakt und sensibilisieren das Bewusstsein für den Vorteil Vielfalt. Die Partner_innen können sich nach Alter, Geschlecht, nationaler und kultureller Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität unterscheiden. Wichtig ist, dass sie bereit sind, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu tauschen und voneinander zu lernen. Erfahrene Führungskräfte sollten den Austausch koordinieren und begleiten.

12 Externe Unterstützung

Mit Ihrem Diversity Management sind Sie nicht allein. Mittlerorganisationen, wie zum Beispiel die IHK, unterstützen Sie mit Beratung, Handreichungen sowie Trainings und Workshops. Auf lokalen Netzwerktreffen können Sie sich mit Kolleg_innen austauschen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen wie Sie. Auch der Charta der Vielfalt e. V. hat viele Kooperationspartner_innen, die Ihnen gern weiterhelfen.

13 Diversity in der Produktentwicklung

Reichern Sie Ihre Produktentwicklung mit dem Faktor Vielfalt an. Die Ausrichtung des Produktportfolios auf einen divers geprägten Markt birgt neue Marktchancen und öffnet mitunter den Zugang zu neuer Kundschaft.

14 Mentoring-Programme

Mentoring-Programme bringen unterschiedliche Perspektiven unabhängig von Hierarchiestufen auf Augenhöhe zusammen. Erfolgreich sind Mentoring-Programme zum Thema Gender, bei denen sich Senior-Führungskräfte mit weiblichen Junior-Führungskräften austauschen. Auch Angebote wie „Reverse-Mentoring“ zum Thema Alter schaffen Verständnis für unterschiedliche Perspektiven. Dabei erhalten Senior-Führungskräfte zum Beispiel Einblicke in die Welt der (digitalen) jüngeren Generationen. Wichtig dabei ist, den Mentoring-Prozess als beidseitigen Austausch zu verstehen: Was können wir voneinander lernen? Die Begleitung, Schulung, Unterstützung und Freistellung der zueinander passenden Kolleg_innen sind dabei Schlüssel zum Erfolg.

21 Gesundheitsmanagement

Viele KMU aus dem Kreis der Charta der Vielfalt haben ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt. Das ermöglicht allen Beschäftigten, dauerhaft fit und leistungsfähig zu bleiben. Unternehmen berichten, dass der Krankenstand bei der gesamten Belegschaft gesunken und ihre Motivation gestiegen sei. Gesundheitsmanagement ist vielseitig und reicht von körpergerechten Arbeitsplätzen über Zuschüsse zu Sportkursen bis hin zum betriebseigenen Fitnessraum.

Langfristige Maßnahmen

7 Fokusgruppen

Gerade in der Anfangszeit von Diversity Management werden Sie auf Herausforderungen und Barrieren stoßen, mit denen Sie nicht gerechnet haben. Ein regelmäßiger Austausch mit ganz unterschiedlichen Führungskräften, internen Netzwerkvertreter_innen, externen Unterstützer_innen und Beschäftigten hilft, Erfahrungen weiterzugeben und das Konzept an die Gegebenheiten anzupassen.

15 Mitarbeitenden-Netzwerke

Beschäftigte, die sich unterschiedlichen Diversity Dimensionen zugehörig fühlen, bilden oft formelle oder informelle Netzwerke. Weibliche Führungskräfte, Väter, Schwule und Lesben, ältere Beschäftigte oder Mitarbeitende mit einer gemeinsamen Migrationsgeschichte organisieren sich. Unterstützen Sie diese Netzwerke, die für kulturellen Wandel oftmals nicht nur offen sind, sondern ihn häufig sogar einfordern. Sie können diese an Diversity-Prozessen beteiligen oder sie über das Intranet und andere Kanäle der internen Kommunikation regelmäßig darstellen.

16 Stellenprofile

Wer Talente gezielt entwickeln will, sollte wissen, welche Kompetenzen auf welcher Stelle gebraucht werden, und wer dafür grundsätzlich infrage kommt. Gleichen Sie Stellenprofile mit den Ergebnissen und Zielvereinbarungen aus den Mitarbeiter_innengesprächen ab. So können Sie geeignete Kandidat_innen mit einer gezielten Karriereplanung auf neue Herausforderungen vorbereiten.

17 Teambesetzung

Gemischte Teams haben viele Vorteile: Sie verfügen über eine größere Bandbreite an Wissen und Erfahrungen. Sie sind kreativer und flexibler im Umgang mit Herausforderungen. Die Erfahrung einer guten Zusammenarbeit baut Vorbehalte unter Beschäftigten langfristig ab. Deshalb ist es sinnvoll, für einzelne Projekte bewusst gemischte Teams zusammenzustellen oder die Potenziale bereits vorhandener gemischter Teams besser zu nutzen. Allerdings: Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, sie richtig zu führen. Schätzen Sie genau ab, welches Team wofür geeignet ist. In speziellen Workshops und Trainings können Sie Team und Vorgesetzte auf eine konstruktive Zusammenarbeit vorbereiten.

18 Workshops und Trainings

Workshops und Trainings sind geeignete Maßnahmen, die Diversity-Kompetenz von Führungskräften oder anderen Schlüsselfiguren in Ihrem Unternehmen zu erhöhen. Sie greifen Fragen zum Thema auf, liefern gute Argumente, bieten Raum für Austausch und trainieren Kompetenzen, gemischte Teams optimal zu führen. Prüfen Sie, ob es bei Ihnen schon themenverwandte Trainings gibt, die sich leicht um den Aspekt Diversity Management ergänzen lassen. Oder sprechen Sie externe Unterstützer_innen wie IHK und Wirtschaftsverbände an, die vielfach bereits entsprechende Trainings anbieten.

19 (Lokale) Präsenz zeigen

Positionieren Sie sich eindeutig zu Vielfalt und deren Vorteil für das Geschäft, die Gesellschaft und jede einzelne Person. Engagieren Sie sich in (lokalen) Aktivitäten, die von Organisationen und Communities mit unterschiedlichen Schwerpunkten initiiert werden. Deutschlandweit bietet Ihnen #FlaggefürVielfalt eine Plattform. Auf lokaler Ebene können das zum Beispiel Bündnisse für Weltoffenheit und Respekt sein.

22 Bonussysteme

Führungskräfte und Beschäftigte, die sich aktiv für eine wertschätzende, vorurteilsfreie Organisationskultur einsetzen, sollten dafür belohnt werden. Das kann sich in Bonuszahlungen niederschlagen. Aber auch nicht materielle Anreize sind wichtig – beispielsweise öffentliche Anerkennung. Indem Sie Führungskräften und Beschäftigten für Fokusgruppen sowie Workshops und Trainings Zeit einräumen, verdeutlichen Sie, wie wichtig diese Maßnahmen für die Organisation sind. Das stärkt die Motivation, sich daran zu beteiligen.

23 Flexible Arbeitsmodelle

Flexible Arbeitszeiten und -orte ermöglichen es Talenten, auch dann erwerbstätig zu sein, wenn sie mehr Zeit für Familie, Privatleben oder eine aufwendige Weiterbildung brauchen. Wo Sie Freiraum für Homeoffice, Teilzeit oder Sabbaticals schaffen können, finden Sie über die Analyse von Teambesetzungen und die Stellenprofile heraus.

24 Karriereplanung

Eine systematische Karriereplanung ist wichtig für eine offene, wertschätzende Organisationskultur, die alle Talente einbindet und entwickelt. Je besser Beschäftigte auf Herausforderungen vorbereitet und je wichtiger ihre Kompetenzen für den Geschäftserfolg sind, desto unbedeutender werden Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identität, nationale und kulturelle Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung oder eine Behinderung. Stellenprofile und Mitarbeitendengespräche sowie die langfristige Organisationsstrategie bilden die Grundlage, um die Karrieren Ihrer Beschäftigten systematisch zu planen.

Gemeinsam für mehr Diversity in der Arbeitswelt - Der Charta der Vielfalt e.V.

Seit 2006 gibt es die Charta der Vielfalt. Mit ihrer Unterzeichnung verpflichten sich Unternehmen und Institutionen, ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Talente optimal entwickeln und entfalten können. Über 3.500 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt 13,1 Mio. Beschäftigten haben die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet und kontinuierlich kommen neue Unterzeichner_innen hinzu.

Alle Informationen zum größten deutschen Netzwerk für Diversity Management lesen Sie unter www.charta-der-vielfalt.de



Die Charta der Vielfalt im Wortlaut

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kund_innen sowie unserer Geschäftskontakte.

Die Vielfalt der Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der Charta der Vielfalt in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeitenden sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen in Geschäftsbeziehungen und bei Kund_innen sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir:

1. eine **Organisationskultur** pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder einzelnen Person geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeitende diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den **Führungskräften beziehungsweise Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung** zu.

2. unsere **Personalprozesse überprüfen** und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeitenden sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.

3. die Vielfalt der Gesellschaft **innerhalb und außerhalb der Organisation** anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.

4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen **Dialogs** machen.

5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung **jährlich öffentlich Auskunft** geben.

6. unsere Belegschaft **über Diversity informieren** und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Leitlinie: Der Vielfaltsgedanke ist Teil der Organisationsstrategie und prägt die Kultur sowie alle Prozesse.

Zielgruppen: Erfolgreiches Diversity Management setzt voraus, dass von der Leitungsebene bis zur Belegschaft jede_r diese Kultur lebt.

Strukturen: Viele Prozesse führen unbewusst und ungewollt zu homogenen Belegschaften. Diversity Management bedeutet auch, diese Strukturen und Prozesse zu überprüfen.

Unternehmerisches Handeln: Diversity ist ein Querschnittsthema, das sich auf alle Bereiche der Organisation bezieht. Es wirkt sowohl nach innen (Leitlinien, Belegschaft) als auch nach außen (Auftreten am Markt, Kund_innen-Gruppen, Produkte).

Transparenz: Information darüber, wie die Organisation mit der Förderung von Vielfalt vorankommt. Auf welchem Weg die Information verbreitet wird, entscheidet die Organisation selbst: Bericht im Personal-, Geschäfts- oder CSR-Bericht. Kommunikation über einen Newsletter oder im Intranet. Die Herausgabe von Pressemitteilungen zählen ebenfalls dazu. Die Kommunikation via Unterzeichner_innenprofil auf unserer Seite ist ebenfalls eine Option.

Dialog: Information der Mitarbeitenden über interne Kanäle wie Mailings, Intranet, Mitarbeiter_innen-Zeitungen etc. oder auch im Rahmen von Veranstaltungen wie Workshops oder einer Aktion zum Deutschen Diversity-Tag über aktuelle Projekte und Maßnahmen im Bereich Diversity. Kommunikation nach innen und außen, was Vielfalt für die Organisation bedeutet, warum Vielfalt in der Organisation gefördert wird.

Betriebliche Interessenvertretungen kennen die Belegschaft meist sehr gut und sind häufig im aktiven Austausch mit Mitarbeitenden-Netzwerken.

Unser Angebot: Wie der Charta der Vielfalt e.V. Sie unterstützt

Mehr als 3.500 Unternehmen und Institutionen mit 13,1 Mio. Beschäftigten finden Sie im größten deutschen Netzwerk für Diversity Management. Im Folgenden möchten wir Ihnen den Charta der Vielfalt e.V. näher vorstellen und Ihnen erläutern, wie wir Sie auf Ihrem Weg zu einer offenen, wertschätzenden Organisationskultur unterstützen:

Internetseite der Charta der Vielfalt

www.charta-der-vielfalt.de

Neben Informationen zum Verein und seiner Arbeit finden Sie auch eine Einführung in die Themen Diversity und Diversity Management in verschiedenen Rubriken:

Arbeitgebende

Informationen zu Diversity Dimensionen, Diversity Management und der Umsetzung von Diversity Management.

Aktuelles

→ Diversity News

Wir geben kurz und knapp weiter, was uns selbst voranbringt. Finden wir eine Studie oder einen Diversity-Index interessant, teilen wir das mit Ihnen. Auch Artikel über innovative Diversity-Ansätze oder

Berichte über relevante Konferenzen fassen wir für Sie zusammen. Alle Inhalte sind nach den Diversity Dimensionen sortiert, damit Sie auf einen Blick finden, was Sie interessiert. Die Diversity News aktualisieren wir mehrmals in der Woche.

→ Charta News

Neuigkeiten rund um den Charta der Vielfalt e.V.

→ Veranstaltungskalender

Kalender mit verschiedenen Veranstaltungen rund um das Thema Vielfalt in der Arbeitswelt

→ Social Media Wall

Hier finden Sie aktuelle Postings, die mit unseren Hashtags versehen sind

→ Newsletter

Hier finden Sie unseren aktuellen Newsletter, können sich für ein kostenloses Abonnement registrieren und finden ein Archiv für zurückliegende Versionen.

Mediathek

→ Publikationen

Alle Veröffentlichungen des Charta der Vielfalt e.V. stehen hier zum Download bereit.

→ Linksammlung:

Sammlung weiterführender Weblinks zu allen Vielfaltdimensionen

Newsletter

Der Newsletter erscheint zweimal im Monat und informiert über Projekte des Charta der Vielfalt e.V., Unterzeichner_innen mit interessanten Profilen, neue Studien, Veranstaltungen zum Thema Vielfalt in der Arbeitswelt und vieles mehr.

Social Media

Der Charta der Vielfalt e.V. ist aktiv auf Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn und Xing. Dort informieren wir über externe und eigene Projekte, spannende Artikel, Studien und News sowie interessante Veranstaltungen. Wir freuen uns, wenn Sie kommentieren und mitdiskutieren. Nutzen Sie folgende Hashtags:

[#flaggefürvielfalt](#) [#welovediversity](#) [#diversitymatters](#)

Veranstaltungskalender

Nicht nur unsere eigenen Workshops, Vorträge und Aktionen kündigen wir auf unserer Internetseite an. In unserer Geschäftsstelle laufen viele Informationen zu Aktionen und Veranstaltungen der Diversity-Community in ganz Europa zusammen. Was unsere Unterzeichner_innen interessieren könnte, tragen wir in unseren Veranstaltungskalender ein. Nutzen Sie unseren Kalender, um Ihre (eigenen) öffentlichen Diversity-Veranstaltungen anzukündigen.

Publikationen

Der Charta der Vielfalt e.V. gibt eine Reihe von Publikationen heraus, um die Unterzeichner_innen in der täglichen Diversity-Arbeit zu unterstützen. Dazu gehören nicht nur dieser Leitfaden und der Newsletter, sondern auch Informationsbroschüren und Dossiers zu Fragen rund um das Thema Diversity Management. Alle Publikationen können auf unserer Seite heruntergeladen werden, und die meisten der Publikationen sind kostenlos als Printversion erhältlich.

→ Thematische Dossiers

Die thematischen Dossiers haben einen wissenschaftlichen Anspruch und sind dennoch so prägnant und verständlich aufbereitet, dass auch Laien sie sofort verstehen. Online stehen Dossiers zu folgenden Themen zur Verfügung: „Auswirkungen des demografischen Wandels“, „Unbewusste Vorurteile“ und „Internationalität“. Wissenschaftler_innen, Top-Politiker_innen sowie zahlreiche Expert_innen aus Wirtschaft und Gesellschaft haben an den Dossiers mitgewirkt.

→ Broschüren

Unsere Broschüren versorgen Interessierte aus der Praxis kurz und bündig mit wichtigen Informationen, Tipps und Best Practices.

→ Weitere Publikationen

Studie zum Status Quo von Diversity Management in Deutschland: „Diversity in Deutschland“; Studie zu Konzepten der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: „Kaleidoscope“; Jahreskalender mit wichtigen Terminen rund um Vielfalt: „Vielfalts-Kalender“; Zahlen, Daten, Fakten zu Diversity Management: „Factbook Diversity“



Konferenz DIVERSITY

Expert_innen aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung aus ganz Europa schätzen die 2-tägige Fachkonferenz DIVERSITY in Berlin, die der Charta der Vielfalt e. V. zusammen mit dem Verlagshaus des Tagesspiegels bereits seit 2013 veranstaltet. Rund 400 Teilnehmende kommen in diesem Rahmen zusammen. Ziel ist es nicht nur, den aktuellen Stand der Diversity-Forschung zusammenzutragen, sondern auch durch einen intensiven Erfahrungsaustausch weitere (Forschungs-)Projekte anzustoßen. Die Konferenz kann über einen Livestream mitverfolgt werden. Reden und Diskussionen werden im Anschluss zu Verfügung gestellt.

Erfragen Sie bei uns den aktuellen Termin – die Teilnahme ist gegen eine Konferenzgebühr möglich. Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.diversity-konferenz.de



Deutscher Diversity-Tag

Der Deutsche Diversity-Tag bietet den Unterzeichner_innen eine Plattform, ihrem Umfeld zu präsentieren, was Vielfalt für sie bedeutet. Der Verein unterstützt die Mitwirkenden bei der Ideenfindung und beim Marketing. Lassen Sie sich inspirieren und tauschen Sie sich mit den Teilnehmenden der vergangenen Jahre aus. Hinweis: Durch die Teilnahme am Deutschen Diversity-Tag können Sie die Punkte 3-6 der Charta der Vielfalt erfüllen. Die Aktionen, die zum Deutschen Diversity-Tag durchgeführt werden, könnten selbst nicht vielfältiger sein: Mailings an alle Beschäftigten mit Informationen zur Unterzeichnung der Charta der Vielfalt, internationales Essen in der Kantine, Stände für die Beschäftigten mit Informationen rund um das Diversity Management in der Organisation, Workshops zu unbewussten Vorurteilen und ganze Diversity-Wochen mit verschiedensten Veranstaltungen. Ihrer Kreativität, Vielfalt in der Arbeitswelt zum Thema zu machen, sind keine Grenzen gesetzt. Planen Sie Ihre Aktion und werden Sie auf der Aktionslandkarte sichtbar:

www.deutscher-diversity-tag.de



Diversity Challenge

Die Diversity Challenge ist ein bundesweiter Teamwettbewerb für junge Beschäftigte im Alter zwischen 16 und 27 Jahren. Ziel ist es, junge Menschen für Vielfalt zu begeistern

und sie in ihrem Engagement für eine vorurteilsfreie und wertschätzende Arbeitswelt zu stärken, in der jede_r mit den eigenen Fähigkeiten zur Geltung kommen kann. Die Teams entwickeln kreative Ideen, wie sie mindestens eine Dimension von Vielfalt in der Organisation mit Leben füllen und stärken, und setzen diese um.

www.diversity-challenge.de

Workshops

Immer wieder veranstaltet der Charta der Vielfalt e. V. deutschlandweit Workshops zur konkreten Umsetzung von Diversity-Maßnahmen. Im Mittelpunkt steht hier der Austausch von praktischem Wissen und Erfahrungen. Termine und nähere Informationen können Sie unserer Internetseite und unseren Auftritten in den sozialen Netzwerken entnehmen.

Netzwerken

Unterzeichner_innen der Charta der Vielfalt sind Teil des größten Diversity-Netzwerks in Deutschland. Die ersten Schritte in Richtung Diversity Management sind eine Herausforderung. Wie lässt sich die Belegschaft überzeugen? Wie bleibt Vielfalt neben all den wichtigen tagesaktuellen Themen dauerhaft auf der Agenda? In diesen Fragen kann Ihnen niemand besser weiterhelfen als Unternehmen und Institutionen, die ihre ersten Schritte schon gegangen sind. Scheuen Sie sich nicht, Kontakt zu ihnen aufzunehmen – und profitieren Sie von all den Ansprechpartner_innen, die Sie in der Unterzeichner_innen-Datenbank auf unserer Internetseite finden.

Neben den Veranstaltungen der Charta der Vielfalt, die Sie ebenfalls zum Aufbau Ihres Netzwerks nutzen können, besteht selbstverständlich auch die Möglichkeit, sich regional mit anderen Unterzeichner_innen zu vernetzen. Nehmen Sie hierzu sehr gern Kontakt zu uns auf. Wir unterstützen mit Informationen, Materialien und Tipps beim Aufbau eines regionalen Unterzeichner_innen-Netzwerks.



Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): Berufsbildungsbericht 2019, Bonn: Referat Grundsatzfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Online verfügbar unter: https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2019.pdf

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Wirtschaftsmotor Mittelstand Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU. Online verfügbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wirtschaftsmotor-mittelstand-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu.pdf?__blob=publicationFile&v=36

Charta der Vielfalt e.V. (2018): Kaleidoscope – Wie wir uns die Zukunft organisieren - Innovationen für Arbeit und Leben. Online verfügbar unter: www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Charta_der_Vielfalt-TUM-Studie.pdf

Ernst & Young GmbH (2017): Mittelstandsbarometer Januar 2017. Befragungsergebnisse. Online verfügbar unter: www.trendreport.de/wp-content/uploads/2017/01/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017.pdf

Ernst & Young GmbH (2019): EY-Mittelstandsbarometer 2019. Der deutsche Mittelstand in einer sich verändernden Welt. Status quo und Perspektiven. Online verfügbar unter: assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/topics/accelerating-growth/mittelstandsbarometer-final.pdf

Robert Half GmbH (2011): Viele Generationen - ein Team. Wie man Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen bindet. Online verfügbar unter: <http://docplayer.org/15087-Viele-generationen-ein-team-wie-man-mitarbeiter-unterschiedlicher-altersgruppen-bindet.html>

Gehm, Florian (2019): Integration von Flüchtlingen – der Aufwand ist schon enorm, in: DIE WELT online, 08.08.2019. www.welt.de/wirtschaft/article198164913/Fluechtlinge-Handwerk-beklagt-hohen-Aufwand-bei-Integration-in-Arbeitsmarkt.html.

IW Consult GmbH / Beate Placke und Dr. Thomas Schlei-ermacher (2018): Anforderungen der digitalen Arbeitswelt. Kompetenzen und digitale Bildung der Arbeitswelt 4.0, Köln: IW Consult GmbH. Im Auftrag des Bundesverbands der Personalmanager e.V. Online verfügbar unter: www.bpm.de/sites/default/files/studienergebnisse_anforderungen_der-digitalen-arbeitswelt_0.pdf

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit / Silke Anger, Annette Trahms & Christian Westermeier (2018): IAB-Kurzbericht Nr. 24/2018. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb2418.pdf>

KfW Research / Michael Schwartz (2018): KfW-Mittelstandspanel 2018. Keine Anzeichen von Müdigkeit: Mittelstand im Inland und Ausland auf Wachstumskurs. Online verfügbar unter: www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2018.pdf

KfW Research / Dr. Arne Leifels (2018): Viele Stellen, wenige Bewerber: Der Mittelstand erwartet Fachkräftemangel. Fokus Volkswirtschaft Nr. 232. Online verfügbar unter: www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-232-November-2018-Fachkr%C3%A4ftemangel.pdf

KfW Research / Michael Schwartz (2019): Nachfolge-Monitoring Mittelstand. Planungen stabil auf hohem Niveau, Fokus Volkswirtschaft Nr. 241. Online verfügbar unter: www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-241-Januar-2019-Nachfolge-Monitoring-Mittelstand.pdf

McKinsey & Company / Vivian Hunt, Dennis Layton & Sara Prince (2015): Why diversity matters. Online verfügbar unter: www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters

McKinsey & Company/ Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle & Lareina Yee (2018): Delivering through Diversity. Online verfügbar unter: www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx

RKW Kompetenzzentrum / Beate Schlink (2016): Die Mischung macht's – Wilhelm Gienger in Mannheim. Hier setzt man auf Nachwuchs und auf ältere Fachkräfte, in: RKW online, 23.12.2016. www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/praxisbeispiele/die-mischung-machts-wilhelm-gienger-in-mannheim/

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2019): Wollseifer zum Azubi-Mangel. Mehr als 18.000 Geflüchtete in der Ausbildung, in: ZDH online, 08.08.2019. www.zdh.de/presse/interviews-statements/wollseifer-zur-fluechtlingsintegration-mehr-als-18000-gefuechtete-in-der-ausbildung/

Die Mitglieder des Charta der Vielfalt e. V.

accenture

adidas

Allianz 



 BASF
We create chemistry

 Bayer

BMW
GROUP

 Boehringer
Ingelheim



COMMERZBANK 

DAIMLER





Deutsche Post DHL
Group



 EY
Building a better
working world

 Henkel

 innogy

Menschsein
stärken 

MERCK

METRO

 NOVARTIS

OSRAM

OTTO

ROSSMANN
Mein Drogeriemarkt

SANOFI 

 SAP

SCHAEFFLER

SIEMENS
Ingenuity for life

TRATON
GROUP

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT



Bildnachweise

S. 21 Porzellanfabrik Hermsdorf GmbH
S. 21 BROCKHAUS AG
S. 21 Teckentrup GmbH & Co. KG
S. 21 HAKRO GmbH

Kontakt

Geschäftsstelle Charta der Vielfalt e.V.
Albrechtstraße 22
10117 Berlin

Telefon: 030/84 71 20 84
Fax: 030/84 71 20 86
E-Mail: info@charta-der-vielfalt.de

www.charta-der-vielfalt.de
www.deutscher-diversity-tag.de
www.facebook.com/chartadervielfalt
www.twitter.com/ChartaVielfalt

Impressum

Herausgeber: Charta der Vielfalt e.V.

Redaktion Charta der Vielfalt e.V.:
Betina Psyk

Redaktionelle Mitarbeit:
Hans W. Jablonski, Experte & Berater zu
Diversity & Inclusion

Design und Layout: Tack Design GmbH

Lektorat: SPRACHWEISER Inh. Peggy Lindner e.K.

Druck: Druckerei Gläser, Berlin
Stand: Mai 2020