



Factbook Diversity

Positionen, Zahlen, Argumente

Über das Factbook Diversity



Sie möchten mehr über Diversity in der Arbeitswelt wissen? Sie suchen aktuelle Zahlen zum Thema? Oder konkrete Beispiele, wie Unternehmen und Institutionen Diversity umsetzen?

Das **Factbook Diversity** möchte Ihnen genau das bieten – einen schnellen Einstieg und die wichtigsten Fakten. Wenn Sie tiefer einsteigen möchten, haben wir weitere Quellen für Sie angegeben.

Aktuelle Informationen zu Studien und Erkenntnisse rund um das Thema Diversity finden Sie hier:

- [LinkedIn-Profil](#)
- www.charta-der-vielfalt.de
- [Twitter-Kanal](#)
- [Facebook-Auftritt des Vereins](#)

Hier erfahren Sie alles zum **8. Deutschen Diversity-Tag** am 26. Mai 2020:
www.deutscher-diversity-tag.de


Seit 2018 findet der Wettbewerb **DIVERSITY CHALLENGE** für junge Beschäftigte statt. Melden Sie sich für den [Newsletter](#) an, um über neue Termine 2020 informiert zu werden.

Hinweise und Anregungen senden Sie bitte an:
presse@charta-der-vielfalt.de

Über das Factbook Diversity

Inhalt



Gefördert durch:  Bundesministerium für Arbeit und Soziales  Netzwerk Integration durch Qualifizierung

<u>1. Was ist Diversity?</u>	S. 4
<u>1.1. Der Vielfaltsgedanke</u>	
<u>1.2. Die Diversity-Dimensionen</u>	
<u>1.3. Historische Entwicklung</u>	
<u>2. Was ist Diversity Management?</u>	S. 21
<u>2.1. Der Nutzen von Diversity Management</u>	
<u>2.2. Diversity Management rechnet sich</u>	
<u>3. Diversity Management in der Praxis</u>	S. 36
<u>4. Einflussfaktoren und Trends</u>	S. 43
<u>4.1. Demografischer Wandel</u>	
<u>4.2. Digitalisierung</u>	
<u>4.3. Gesellschaftlicher Wandel</u>	
<u>5. Die Charta der Vielfalt – Agenda Setting für Diversity Management in Deutschland</u>	S. 63

1.1. Der Vielfaltsgedanke

Diversity heißt Vielfalt



Diversity

Der Duden übersetzt „Diversität“ mit Vielfalt, Vielfältigkeit. In der Wissenschaft gibt es zahlreiche Definitionen von Diversity.

Bezogen auf die **Arbeitswelt** und den Kontext von Unternehmen und Institutionen versteht man unter dem Begriff die **Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeit der Belegschaft** aufgrund individueller Persönlichkeitsmerkmale sowie Lebensstile oder -entwürfe.

Diversity umfasst sowohl **sichtbare** als auch **unsichtbare Merkmale**, die individuelle Sichtweisen, Perspektiven, Einstellungen und damit das Handeln von Menschen bedingen.

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Kerndimensionen, äußere & organisationale Dimensionen



Sucht man nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Menschen, lassen sich **sechs Kern-Dimensionen** bündeln, die am engsten mit der Persönlichkeit eines Individuums verbunden sind: Die inneren Diversity-Dimensionen.

Im Diversity Management werden außerdem **äußere Dimensionen**, z.B. soziale Herkunft, Familienstand, Berufserfahrung, Einkommen oder Freizeitverhalten berücksichtigt. Hinzu können **organisationale Dimensionen** kommen: Gewerkschaftszugehörigkeit, Abteilung, Arbeitsinhalte/-felder u. a.

Das komplette Schaubild finden Sie hier: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Geschlecht & Geschlechtliche Identität



Welchem Geschlecht sich jemand zugehörig fühlt, hängt neben dem **biologischen Geschlecht** auch von der **geschlechtlichen Identität** ab. Die Vielzahl der möglichen Identitäten und alle Geschlechter einzubeziehen und die gleichen Chancen zu bieten, lohnt sich auch für die Organisationen. Nur, wer sich als Mensch akzeptiert fühlt, kann seine **Potenziale** voll ausschöpfen. Das gelingt am besten in einem vorurteilsfreien Klima.

Es gilt, Filter in der Personalpolitik zu identifizieren, die das Phänomen der „gläsernen Decke“ bewirken. Damit ist gemeint, dass qualifizierte Frauen seltener ins Top-Management gelangen. Männer sollten gleichberechtigten Zugang zu familienfreundlichen Zeitmodellen erhalten.

Beispiel: Käfer GmbH und Co., METRO Group
Hintergrundinformationen und Studien

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Geschlecht & Geschlechtliche Identität

95 % der Unternehmen nennen Frauen als Hauptzielgruppe ihrer Diversity-Aktivitäten und **80 Prozent** setzen ausschließlich auf **Maßnahmen für Frauen.**

Gender-Pay-Gap

In Deutschland verdienen Frauen rund **21 % weniger als Männer.** Dieser „Gender-Pay-Gap“ ist darin begründet, dass Frauen in gleichwertigen Jobs weniger Gehalt bekommen und häufiger als Männer in schlecht bezahlten Jobs arbeiten.

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants (2012): *Diversity & Inclusion Tagesschau* (2019): *Wie hoch ist der Gender Pay Gap wirklich?*



Diversity-Maßnahmen Geschlecht (Beispiele):

- Recruiting- sowie Beförderungsprozesse geschlechtsneutral gestalten
- Geschlechtergemischte Teams (mindestens 30 % Frauen bzw. Männer)
- Führungskräfte Trainings mit Fokus auf unbewusste Vorurteile (Unconscious Bias)

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Menschen unterschiedlichen Alters lernen voneinander



Wir werden immer weniger und leben immer länger. Für Organisationen ist die Dimension „Alter“ mit Blick auf den **demografischen Wandel** wichtig. Gegenwärtig arbeiten **bis zu fünf verschiedene Generationen zusammen** – darum ist es notwendig, sie bei der effektiven Zusammenarbeit zu unterstützen. Wichtige Herausforderungen sind: Erfahrungen und Wissen in den Belegschaften durch **Wissensmanagement und lebenslanges Lernen** zu sichern, da Wissen immer schneller veraltet (berufsbezogenes Wissen innerhalb von 2–10 Jahren).

Es gilt, die **Chancen der Generationenvielfalt** zu nutzen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis zur Pensionierung zu erhalten.

Beispiel: Daimler AG, Deutsche Bahn AG

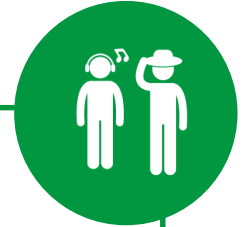
Hintergrundinformationen und Studien; Dossier: JUNG – ALT – BUNT

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Menschen unterschiedlichen Alters lernen voneinander

+82 %

Um 28 % ist die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen zwischen 2006 und 2017 gestiegen, von 30 % auf 58,4 %.



Diversity-Maßnahmen Alter (Beispiele):

- Altersgerechte Arbeitsplätze einrichten
- Mentoring- oder Wissens-Transfer-Programme durchführen
- Flexible Arbeitsmodelle anbieten
- Jung und Alt in Teams zusammenbringen
- Gesundheitsmanagement einführen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2017): Erwerbstätigkeit älterer Menschen nimmt immer weiter zu, Arbeitsmarkt (2018, S. 364).

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Beschäftigte sind motivierter wenn ihre sexuelle Orientierung und Identität akzeptiert wird



Ob bi-, hetero-, homosexuell oder queer – ein aufgeschlossenes Betriebsklima in Bezug auf die sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität ermöglicht, dass Beschäftigte einen wichtigen Teil ihrer Persönlichkeit nicht verstecken müssen.

Bewerber_innen sehen ein LGBTIQ-Engagement als **Gradmesser für die Offenheit der Unternehmenskultur**. Die an sich nicht sichtbare Dimension der sexuellen Orientierung wird in vielen Unternehmen durch Netzwerke sichtbar gemacht.

LGBTIQ: Die sechs Buchstaben stehen für lesbisch, gay, bisexuell, transsexuell, intersexuell und queer.

Beispiel: Deutsche Bahn, BTU Cottbus - Senftenberg

Hintergrundinformationen und Studien

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Beschäftigte sind motivierter wenn ihre sexuelle Orientierung und Identität akzeptiert wird

12 %

aller Homosexuellen treten offen homosexuell im Berufsleben auf.



Diversity-Maßnahmen sexuelle Orientierung (Beispiele):

- LGBTIQ-Netzwerk initiieren
- Lebenspartnerschaften gleichstellen (z.B. Altersversorgung, kostenfreie Kontoführung)
- generelle Bestandsaufnahme von Regelungen durchführen, um Diskriminierungen zu identifizieren

Quelle: Völklinger Kreis (2015): *Diversity Management in Deutschland*

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Kluge Köpfe aus vielfältigen Nationen, Kulturen und Ethnien erreichen neue Zielgruppen



Menschen mit vielfältigen kulturellen Hintergründen als Team zusammenzubringen, ist eine **wichtige Herausforderung** für Organisationen beim Wettbewerb um Kund_innen, Märkte und kluge Köpfe.

Die Sprach- und Kulturkenntnisse der Belegschaft können der **Schlüssel zu neuen Märkten** sein. So lassen sich neue Kund_innengruppen ansprechen, neue Talente gewinnen und sogar die Attraktivität des Unternehmens an der Börse für Anleger_innen steigern. Voraussetzung dafür ist ein **vorurteilsfreies Arbeitsumfeld**.

Beispiel:

Berliner Wasserbetriebe, Robert Bosch GmbH

Hintergrundinformationen und Studien

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Unternehmen profitieren wirtschaftlich von Diversity

43 %

Um 43 % steigt die Wahrscheinlichkeit für **höheren Profit** bei Unternehmen mit **ethnisch und kulturell diversem Vorstand**.

Außerdem können diverse Teams besser **neue lukrative Märkte ansprechen**.

Quelle: McKinsey&Company (2018): [Delivering through Diversity](#)



Diversity-Maßnahmen ethnische Herkunft & Nationalität (Beispiele):

- Diverse Teamzusammensetzung
- Führungskräfte vorbereiten
- interkulturelle Trainings anbieten
- interkulturelle Netzwerke initiieren
- Kultur-Tandems einführen
- Stellenanzeigen international schalten
- Sprachtrainings fördern

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Den Blick auf die Talente richten

Menschen mit **körperlicher oder psychischer Beeinträchtigung** werden im Arbeitsprozess oft mit verminderter Produktivität gleichgesetzt.

Diversity-Maßnahmen können dabei helfen, den Blick **auf Talente** statt auf Defizite von Beschäftigten zu richten. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels ist dies chancenreich – und alternativlos.

Es geht darum, die Arbeitsprozesse in Organisationen zu optimieren, zum Beispiel durch **barrierefreie Arbeitsplätze**. Auch der Leistungswandel in unterschiedlichen Lebensphasen und die damit verbundene Anpassung von Arbeitsplätzen an die jeweiligen Fähigkeiten spielen eine Rolle.

Beispiel: AfB gemeinnützige GmbH, SAP SE

Hintergrundinformationen und Studien



1.2. Die Diversity-Dimensionen

Den Blick auf die Talente richten

1 von 9

10,2 Millionen Menschen in Deutschland haben eine Behinderung, 7,5 Millionen davon eine Schwerbehinderung. Somit hat jeder neunte Mensch eine Behinderung, jeder elfte eine Schwerbehinderung.

Obwohl schwerbehinderte Arbeitslose im Mittel etwas besser qualifiziert sind als nicht schwerbehinderte Arbeitslose, haben sie schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

DiverSophia (2016): Der Diversity Monitor mit allem Wissenswerten rund um Vielfalt.



Diversity-Maßnahmen Behinderung (Beispiele):

- Barrierefreie Arbeitsplätze einrichten
- Mit Behindertenorganisationen kooperieren
- Jugendliche mit Schwerbehinderung in der Ausbildung fördern
- Spezifische Talente aller Menschen fördern

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Respektvoller Umgang mit Religionen



In Belegschaften existieren vielfältige religiöse Überzeugungen und Weltanschauungen. Arbeitgeber_innen sollten Verständnis und **Respekt für religiöse Riten und Praktiken** haben, da diese ein wichtiger Ausdruck der Persönlichkeit sind.

Ziel ist es also nicht, Beschäftigte von religiösen Standpunkten zu überzeugen, sondern Rücksicht auf unterschiedliche religiöse Gepflogenheiten oder Weltanschauungen der Belegschaft zu nehmen.

Beispiel: Fraport AG

Hintergrundinformationen und Studien

1.2. Die Diversity-Dimensionen

Respektvoller Umgang mit Religionen

73 %

Dreiviertel der Unterzeichner_innen, die an der Befragung teilgenommen haben, sehen noch Handlungsbedarf beim Thema Religion als Diversity-Dimension. Im nationalen Querschnitt sind es mit 48 % nur knapp die Hälfte aller Unternehmen.

Diversity-Maßnahmen Religion & Weltanschauung (Beispiele):

- Religiöse Feiertage beachten, z.B. bei der Urlaubsplanung oder bei wichtigen Meetings
- Kantinenangebot an religiöse Bräuche anpassen
- Räume der Stille einrichten
- Interkulturellen Kalender nutzen



Quelle: Charta der Vielfalt und EY (2016): *Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.*

1.3. Historische Entwicklung

Von den USA nach Deutschland

- Der Anerkennungsprozess der Vielfältigkeit der Gesellschaft begann in den Vereinigten Staaten in den 1960er Jahren.
- Der Vielfaltsgedanke hat sich aus den Bürgerrechts-, Homosexuellen- und Frauenbewegungen entwickelt, die gegen Diskriminierung protestierten und mehr Chancengleichheit forderten.
- Der Vielfaltsgedanke erhält ab Mitte der 80er Jahre neben der politischen auch eine ökonomische Funktion.

Die USA stärken gesetzlich die Gleichberechtigung

1964: Die Diskriminierung aufgrund von Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder Herkunft in öffentlichen Einrichtungen, in der Regierung und in der Arbeitswelt wird verboten.

1965: Unternehmen, die sich um öffentliche Aufträge bewerben, dürfen niemanden wegen Geschlecht, Hautfarbe, Herkunft, Behinderung, Rasse, Alter und sexueller Orientierung (später ergänzt) diskriminieren. Die Förderung von Minderheiten (z.B. durch die Einstellungsquote) wird eingeführt.

Quelle: Kaiser-Nolden, Eva (2008): *Diversity Management im Internationalen Vergleich*. In: *Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration* (Hrsg.): *Vielfalt als Chance*.

1.3. Historische Entwicklung

1990er: Der Vielfaltsgedanke kommt nach Deutschland



Amerikanische Großkonzerne, die auch Standorte in Deutschland haben, **importieren** den Vielfaltsgedanken in die Bundesrepublik.

Zu den Vorreitern zählen Konzerne wie IBM, Ford, McDonald's, P & G oder Hewlett-Packard.

Erste Fachartikel zu Diversity Management werden veröffentlicht und Konferenzen finden statt.

In Deutschland sind es vor allem die Deutsche Bank, Lufthansa und Daimler, die als erste auf Diversity Management setzen.

2. Was ist Diversity Management?

2. Was ist Diversity Management?

Diversity Management als Erfolgsfaktor

Die Vielfalt der Belegschaft als Erfolgsfaktor erkennen, fördern, wertschätzen – und **dadurch wirtschaftliche Erfolge steigern**, das ist der Grundgedanke des Diversity Managements (DiM).

Ziel ist es, (Personal-)Prozesse und Strukturen von Organisationen so auszurichten, dass alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen.

Die Vielfalt der Belegschaft soll sich **auf alle Geschäftsfelder** auswirken und nutzbar für Absatzmärkte, Kundengruppen, Produkte, Zuliefernde und andere Geschäftspartner_innen sein.



2. Was ist Diversity Management?

Diversity Management als Erfolgsfaktor



Vielfalt innerhalb von Belegschaften wird bereits von einem Großteil der Arbeitgeber_innen als Bereicherung erkannt. Doch wie kann man Vielfalt entlang der Organisationsziele noch weiter wertschätzen und effektiver **fördern und einbeziehen**?

„Inklusion“ umfasst alle Maßnahmen, die eine einbeziehende Unternehmens- und Organisationskultur fördern sollen. Entscheidend ist, dass nicht einzelne Zielgruppen hervor-gehoben, sondern Beschäftigte **hinsichtlich aller Diversity-Dimensionen eine gleiche Behandlung erfahren**. Diversity und Inklusion gehören deshalb zusammen.

2.1. Der Nutzen von Diversity Management

Viele Argumente sprechen für Diversity

Innovation: Vielfalt zündet.

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

Personal: Vielfalt bindet.

Unternehmen und Organisationen, die auf Vielfalt setzen, steigern ihre Attraktivität gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern sowie Beschäftigten.

Marketing: Vielfalt zieht.

Vielfältige Belegschaften können sich besser auf unterschiedliche Zielgruppen und ausländische Märkte einstellen. Jede Kundin und jeder Kunde braucht ein passendes Gegenüber.

Kosten: Vielfalt spart.

DiM kann Kosten von Fehlzeiten und Fluktuation der Beschäftigten (Kündigungen, Rekrutierung und Neueinstellungen) minimieren, wenn sich Beschäftigte wertgeschätzt fühlen.

Weitere Informationen: Charta der Vielfalt e.V. (2013): *Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand*. KOFA (2016): *Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management*.

2.1. Der Nutzen von Diversity Management

Was macht Diversity erfolgreich? – 1/2



- **Verbindliche Unternehmensführung:** DiM braucht den Rückhalt der Unternehmensführung, die mit der Einführung startet (top down). Verbindlichkeit kann durch die Aufnahme in das Leitbild, die Unternehmenswerte, eine Betriebsvereinbarung, einen Verhaltenskodex und die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt bekräftigt werden.
- **Eingebundene Belegschaften:** Letztlich sind es die Beschäftigten, die DiM umsetzen (bottom up). Das funktioniert nur, wenn sie die Vorteile erkennen, sich in den Prozess einbringen und Feedback geben können (z.B. Workshops, Fokus-Gruppen, Netzwerke, etc.).

2.1. Der Nutzen von Diversity Management

Was macht Diversity erfolgreich? – 2/2



- **Ganzheitliche Diversity-Strategie:** DiM ist keine Zusammenstellung einzelner Maßnahmen, sondern sollte als ganzheitliche Strategie konzipiert werden. Am Anfang stehen Ziel- und Maßnahmenformulierung sowie Meilensteinplanung. DiM ist ein laufender Veränderungsprozess; eine Querschnittsaufgabe, die vom Personal, über den Vertrieb bis zum Marketing alle Prozesse der Organisation betrifft.
- **Klarer Business-Fokus:** Die DiM-Strategie muss einen engen Bezug zu den ökonomischen Zielen der Organisation haben und darf nicht als extra Thema betrachtet werden
- **Ausreichende Kapazitäten:** Diversity ist kein Selbstläufer. Personelle und finanzielle Ressourcen müssen fest eingeplant werden.

Quellen: Charta der Vielfalt e.V. (2013): *Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand*; Charta der Vielfalt e.V. & EY (2016): *Studie-Diversity in Deutschland*.

2.2. Diversity Management rechnet sich

Immer mehr deutsche Organisationen fördern die Vielfalt in ihren Belegschaften



3.500

3.500 Unternehmen und Institutionen haben die Charta der Vielfalt unterzeichnet, eine **Selbstverpflichtung zu Diversity**, die ihren Ursprung in der Wirtschaft hat.

Am **26. Mai 2020** initiiert der Verein Charta der Vielfalt den **8. Deutschen Diversity-Tag**, einen bundesweiten Aktionstag zum Thema Vielfalt, an dem Organisationen ihre Diversity-Aktivitäten präsentieren können.

2019 haben sich **700 Organisationen** beteiligt und dabei 2.500 Aktionen durchgeführt. Dadurch wurden **über 6 Millionen Beschäftigte** erreicht.

Alle mitwirkenden Organisationen sind auf der Webseite zu finden.

2.2. Diversity Management rechnet sich

Mehr Vielfalt in den Unternehmen kann den Fachkräftemangel reduzieren und Umsatzeinbußen senken

50 %

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**.

*Quelle: McKinsey (2015): Why Diversity Matters - New research makes it increasingly clear that companies with more diverse workforces perform better financially.
EY Pressemitteilung (26.01.2017): Fachkräftemangel im Mittelstand spitzt sich zu – Umsatzeinbußen von knapp 50 Milliarden Euro.*

2.2. Diversity Management rechnet sich

Unternehmen sehen messbare Erfolge von Diversity

69 %

der Unterzeichner_innen und 53 % der deutschen Unternehmen sind sich sicher: Der Erfolg von Diversity ist messbar und sichtbar.

Dabei kommt es auf die Stimmen aus der Belegschaft (Mitarbeiter_innen-Befragungen) an, wissen 80 % der Unternehmen.

„**Harte Kriterien**“ wie Finanzkennzahlen werden allgemein für geeigneter gehalten als „**weiche**“ mit stärkerer persönlicher oder qualitativer Feedbackkomponente.

Quelle: Charta der Vielfalt und EY (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt

2.2. Diversity Management rechnet sich

Unternehmen sehen messbare Erfolge von Diversity

2 von 3

der deutschen Unternehmen sagen: Diversity bringt der Organisation konkrete Vorteile.

Bei den Unterzeichner_innen der Charta der Vielfalt liegt die Zahl mit 77 % noch höher. Dass dennoch 23 % keine Vorteile durch Diversity sehen, darf vermutlich eher individuellen Motiven oder der Einhaltung von Gesetzesregelungen zugeordnet werden.

Quelle: Charta der Vielfalt und EY (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.

2.2. Diversity Management rechnet sich

Vielfalt im Management hat nachweislich positiven Einfluss auf Innovationskraft von Unternehmen

68 %

der Unternehmen sehen einen partizipativen Führungsstil als innovationsfördernd an.

Für 62 % der Unternehmen ist das Fördern einer offenen Diskussionskultur ein Schlüssel zum Erfolg.

Vier zentrale Ausprägungen von Vielfalt sind dabei entscheidend: Geschlecht, Nationalität, beruflicher Werdegang und Branchenerfahrung.

Quelle: Boston Consulting Group (2017): *The Mix That Matters. Innovation Through Diversity.*

2.2. Diversity Management rechnet sich

Unternehmen punkten mit Vielfalt im Topmanagement

+21 %

Um 21 % größer 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.

Quelle: McKinsey&Company: [Delivering through Diversity \(2018\)](#); McKinsey&Company (2018): [Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg](#).

2.2. Diversity Management rechnet sich

Diversity Management eröffnet den Zugang zu neuen Kundengruppen und Märkten



60 %

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.

Quelle: Egon Zehnder International (2012): *The Leading Edge of Diversity and Inclusion, 11th International Executive Panel.*

2.2. Diversity Management rechnet sich

Unternehmen sehen Diversity als Zukunftssicherung

>75 %

der Unterzeichner_innen und der deutschen Unternehmen sind sich einig: Diversity hilft, die Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sicherzustellen. 77 % der Befragten denken, dass Vielfalt Innovation und Kreativität fördert.

Diversity Management heißt also **Zukunftsvorsorge** und **Zukunftssicherung**. So wollen 76 % der Unternehmen in Deutschland Personalressourcen besser nutzen.

Quelle: Charta der Vielfalt und EY (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.

2.2. Fazit:

Diversity Management steigert den Unternehmenserfolg



- DiM erhöht die **Leistungsfähigkeit, Motivation und Innovationskraft der Beschäftigten.**
- Ein vielfältiges Unternehmensumfeld **hält Fachkräfte** und hilft, **neue zu gewinnen.**
- DiM steigert den **wirtschaftlichen Erfolg** von Unternehmen.
- Vielfältige Teams ermöglichen durch interkulturelle Kompetenzen und spezielles Know-how den **Zugang zu neuen Märkten und Kund_innengruppen.**
- Vielfältige Unternehmen sind **flexibler** und können **besser und schneller auf neue Marktbedingungen reagieren.**
- DiM sichert einen **nachhaltigen und vielfältigen Wissenstransfer**
- DiM **steigert die Attraktivität von Unternehmen** für potenzielle Geschäftspartner_innen und eröffnet neue Wege der Kooperation.
- Für Finanzakteure und Investor_innen können diverse Unternehmen interessanter erscheinen **und sogar höher bewertet werden.**

Quelle: McKinsey & Company (2011): *Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten.;* *Delivering through Diversity (2018).*

3. Diversity Management in der Praxis

3. Diversity Management in der Praxis

Best Practices

Geschlecht & geschlechtliche Identität

Führungskraft mit Kind

- Der **Bayerische Rundfunk** unterstützt angehende Führungskräfte mit einem Entwicklungsprogramm.
- Ein besonderer Fokus wird auf werdende Mütter und Teilnehmende mit Kind gesetzt. So sollen diese die gleichen Chancen haben, erfolgreich am Programm teilzunehmen.
- Ein individuelles Unterstützungspaket ermöglicht den Austausch mit anderen Teilnehmenden und die Anpassung des Programms an die Kinderbetreuung.

Frauenpower für die IT

- Gegen den Fachkräftemangel setzt IT-Dienstleister **ConSol** verstärkt auf weibliches Fachpersonal.
- Flexible Arbeitszeitmodelle und individuelle Lösungen ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Das Ergebnis: Der Frauenanteil und die Zufriedenheit sind gestiegen. Die Rückkehrquote der Mütter liegt bei fast 100 Prozent

Quelle: Charta der Vielfalt e.V., *Karriere mit Kind: Best Practice*

3. Diversity Management in der Praxis

Best Practices

Alter

Demografieorientierte Personalpolitik

- Das Thüringer Raumfahrtunternehmen **Jena-Optronik** setzt auf demografieorientierte Personalpolitik.
- Durch frühzeitige Maßnahmen, wie die Einführung eines Mentorings und Organisation von Wissenstransfer, kann der Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer und erfahrener Mitarbeiter_innen in den Ruhestand minimiert werden.
- Zur Verstetigung und Systematisierung dieser Ansätze nahmen Mitarbeiter_innen aus Personalabteilung und Betriebsrat an der „Weiterbildung zum Demografieberater“ teil und holten sich viele Impulse.
- Beispiele für Projekte zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen sind das „Projekt 55+“ und das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.) JUNG – ALT – BUNT. Diversity und der demographische Wandel. Online-Dossier. Juni 2012.

3. Diversity Management in der Praxis

Best Practices

Sexuelle Orientierung & Identität

Metro Pride Netzwerk

- Im **METRO Pride Netzwerk** können sich LGBTIQ- Beschäftigte austauschen, vernetzen und Unterstützung suchen.
- Ziel ist es, im gesamten Unternehmen Diskriminierungen und Vorurteile abzubauen und für alle ein besseres und offeneres Arbeitsumfeld zu schaffen.
- Die gesteigerte Arbeitszufriedenheit wirkt sich positiv auf Leistung und Produktivität aus.

Vielfältige HR bei adidas

- **Adidas** zählt zu den LGBTI-freundlichsten Unternehmen Deutschlands.
- Eine eigene Kollektion zum LGBTI-Pride Month sorgt für Aufmerksamkeit und unterstützt Sportler_innen bei ihrem Coming-out.
- Das von adidas angestrebte ausgeglichene Geschlechterverhältnis steigert Arbeitszufriedenheit, Leistung und Produktivität.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V.: METRO Pride – Mitarbeiternetzwerk;
Charta der Vielfalt e.V.: adidas, Werde Mitglied in einem vielfältigen Team

3. Diversity Management in der Praxis

Best Practices

Ethnische Herkunft & Nationalität

Vielfalt in Hamburgs Verwaltung

- Die **Hamburger Verwaltung** hat zum Ziel den Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund von **5,4 auf 20 %** zu erhöhen.
- Mit diversen Werbekampagnen, Kooperationen und Veranstaltung konnte das Ziel erreicht werden.
- Die Hamburger Verwaltung ist nun fast so **divers wie die gesamte Stadt**. Denn insgesamt haben 34 % der Personen in Hamburg einen **Migrationshintergrund**.

Teckentrup fördert interkulturellen Austausch

- **Teckentrup** setzt mit 800 Mitarbeitenden bewusst auf die **Rekrutierung Zugewanderter**.
- Daher sind **Sensibilisierungen und Maßnahmen** notwendig.
- Deutschkurse, internationale Sportgruppen und Workshops fördern den **interkulturellen Austausch**.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V. (2019): „Wir sind Hamburg! Bist du dabei? – Vielfalt für die Verwaltung“; Charta der Vielfalt e.V. (2013): Dossier: Weltoffen= Zukunftsfähig?!

3. Diversity Management in der Praxis

Best Practices

Behinderung

Leistung kennt kein Handicap

- Im Sozialunternehmen **AfB gGmbH** sind 45 % der Beschäftigten Menschen mit Behinderung. Der Fokus liegt auf der **Begabung und den Fähigkeiten** der Beschäftigten.
- Ein dreijähriges Ausbildungsprogramm geht auf die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung ein.
- Das starke Wachstum und die Eröffnung vieler neuer Standorte zeigt, dass die Strategie aufgeht.

„Autism at Work“ bei SAP

- Das 2013 von **SAP** gestartete Projekt „Autism at Work“ integriert Autist_innen ins Arbeitsleben und wirkt damit Fachkräftemangel entgegen.
- „Autisten können unter bestimmten Rahmenbedingungen gut arbeiten, aber sie brauchen hin und wieder Menschen, die ihnen dabei helfen“, weiß Projektleiterin Stefanie Lawitzke.
- Die Initiative von SAP gibt es an 10 Standorten in 8 Ländern.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V., *Leistung kennt kein Handicap*; SAP, *Autism at work*

3. Diversity Management in der Praxis

Best Practices

Interkultureller Kalender

Religion & Weltanschauung

- Als weltweit agierendes Unternehmen beschäftigt die **Deutsche Bahn** Mitarbeitende unterschiedlichster Religionszugehörigkeiten. Der Interkulturelle Kalender soll über die religiöse Vielfalt und Feierlichkeiten informieren und sensibilisieren.
- Bei der Dienstplanung kann auf die Feiertage Rücksicht genommen werden. Das fördert die Zufriedenheit der Belegschaft und die Arbeit in interkulturellen Teams.

Interkulturalität und Chancengleichheit

- **Phoenix Contact** legt Wert auf internationale „Migration“ im Unternehmen und sorgt für einen Kultur- und Wissenstransfer, von dem alle profitieren.
- Es geht um Förderung von jungen Menschen: Mit dem Projekt „Aubikom“ wird gezielt auf den Ausbau von Schlüsselqualifikationen und Basiskompetenzen von Hauptschüler_innen gesetzt.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V., Generationen-Tandems und Reverse-Mentoring: Interkultureller Kalender

4.1. Demografischer Wandel

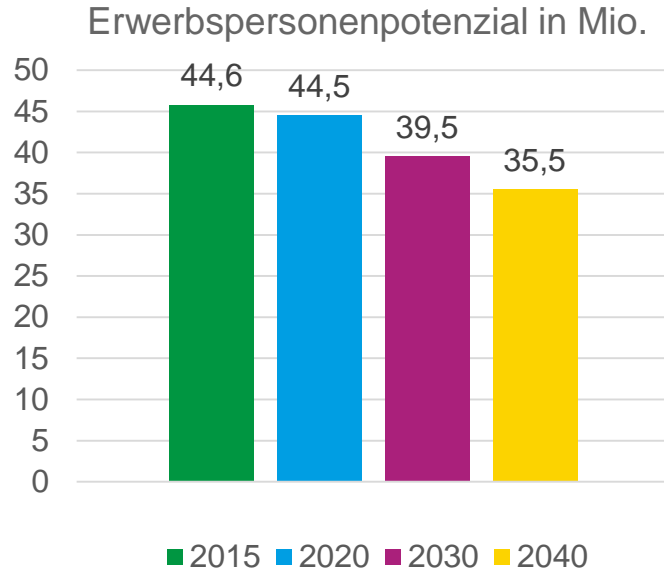
Wir werden weniger, älter und bunter

- **Die Bevölkerungszahl sinkt.** Immer weniger Geburten stehen immer mehr Sterbefällen gegenüber: Im Jahr 2060 werden voraussichtlich fast doppelt so viele 70-Jährige leben, wie Kinder geboren werden. Die Einwohner_innenzahl Deutschlands wird auf 73,1 bis 67,6 Millionen Menschen sinken.
- **Die durchschnittliche Lebenserwartung steigt.** Bis 2030 steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung von 43 Jahren auf über 47 Jahre. Die Zahl der über 80-Jährigen wird um rund 60 Prozent zunehmen.
- **Die Belegschaften werden älter.** Schon 2020 werden rund 36,5 Prozent der Beschäftigten in den Unternehmen älter als 50 Jahre sein. Der demografische Wandel birgt schon jetzt Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften, sowohl bei KMU als auch bei größeren Unternehmen: Das Fachkräfteangebot nimmt mit zunehmender Qualifikation ab.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060; ddn(2017): Demographie Fakten
Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.): JUNG – ALT – BUNT. Diversity und der demografische Wandel. Online-Dossier. Juni 2012.

4.1. Demografischer Wandel

Der Arbeitsmarkt schrumpft in Folge des demografischen Wandels



Tendenziell weniger Arbeitskräfte verfügbar

Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird das **Erwerbspersonenpotenzial** von 2015 bis 2040 um 9,1 Millionen Menschen sinken, wenn es keine zusätzliche Zuwanderung von Arbeitskräften gibt.

Um dem Effekt des demografischen Wandels langfristig entgegenzuwirken, wäre eine jährliche **Zuwanderung** von **400.000** Arbeitskräften nötig.

Quelle: IAB (2017), S.5: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung

4.1. Demografischer Wandel

Auswirkungen des Fachkräftemangels sind bereits spürbar



- **99 Prozent** der Unternehmen in Deutschland sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU; mit weniger als 250 Beschäftigten). **Zwischen 31 und 60 Prozent** der KMU berichten von mittleren bis großen Problemen, offene Stellen mit Fachkräften zu besetzen.
- Nach Berechnungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young belaufen sich die **Kosten der Fachkräfte-Engpässe** der KMU auf **31 Milliarden Euro**.
- Rund **430.400 Fachkräfte** fehlen derzeit in den **MINT-Berufen** (Mathematik-, Informatik-, Naturwissenschaft und Technik). Bis 2020 könnten bis zu 1,4 Millionen Facharbeiter_innen und 156.000 Akademiker_innen in diesen Berufsgruppen fehlen.
- Engpässe gibt es auch bei **Ärzt_innen, Pflegekräften** und sogenannten **primären Dienstleistungen**. Das sind einfache Tätigkeiten im Verkauf und im Büro, bei der Reinigung und Bewirtung.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2015): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060*; ddn (2017): *Demographie Fakten*
Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.): *JUNG – ALT – BUNT. Diversity und der demographische Wandel. Online-Dossier. Juni 2012.*

4.1. Demografischer Wandel

Ausbildungsbetriebe lassen Potenziale ungenutzt

<10 %

der Unternehmen setzen auf eine gezielte Gestaltung von **altersgemischten Teams** sowie eine systematische **Personalentwicklung älterer Mitarbeiter_innen**.

Quelle: Deloitte Consulting GmbH (2013): Talent & Diversity Management in deutschen Unternehmen.

4.1. Demografischer Wandel

Das Arbeitskräftepotenzial ist bunt



- **Ältere Beschäftigte:** Das Erfahrungswissen von älteren Generationen wird zu wenig genutzt. Eine diverse Personalstrategie hilft, Know-how zu sichern.
- **Menschen mit Behinderung:** Die Arbeitslosenquote von Menschen mit Behinderung ist 2017 auf 12,4 % gesunken. Menschen mit Behinderung sind aber durchschnittlich 109 Tage länger arbeitslos als Menschen ohne Behinderung.
- **Frauen:** 47 % aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen arbeiteten im Juni 2016 in Teilzeit.
- **Ausländische Fachkräfte:** Deutsche Arbeitgeber_innen rekrutieren nur selten Fachkräfte aus dem Ausland – selbst wenn sie bereits Engpässe haben.
- **Menschen mit Migrationshintergrund:** Menschen mit Migrationshintergrund sind in den alten Bundesländern öfter arbeitslos (42 %) als in den neuen (18 %). Rechnet man in Ostdeutschland die Bundeshauptstadt heraus, dann beträgt der Anteil arbeitsloser Personen mit Migrationshintergrund nur noch 10 %.

Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung (2016): *Die Interessen der Unternehmen: Personalpolitik und ältere Arbeitnehmer*; OECD-Studie (2013): *Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland*; FAZ Online: *Wie die Flüchtlinge den Arbeitsmarkt aufmischen*, Statistisches Bundesamt (2016): *Arbeitsmarkt auf einen Blick; Blickpunkt Arbeitsmarkt* (2017): *Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2016; Der Arbeitsmarkt in Deutschland* (2017): *Menschen mit Migrationshintergrund auf dem deutschen Arbeitsmarkt*.

4.1. Demografischer Wandel

DiM optimiert die Zusammenarbeit von Jung und Alt und macht Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv

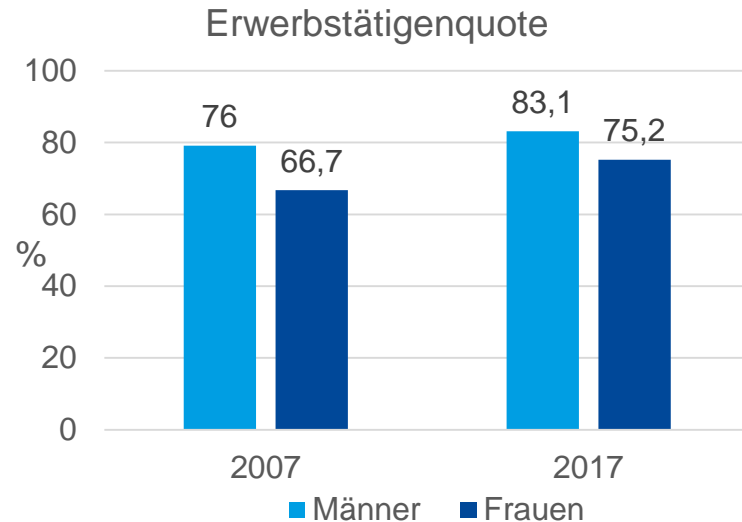
Chancen für Unternehmen und Institutionen

- **In Führungsstadien** können ältere Beschäftigte ihre Berufserfahrung an jüngere weitergeben, sodass dem Unternehmen **kein wertvolles Wissen verloren** geht. Umgekehrt unterstützen Digital Natives, die mit Computern, Mobiltelefonen u.a. digitalen Technologien aufgewachsen sind, ältere Beschäftigte bei der Arbeit.
- Führungskräfte können durch **Trainings** lernen, auf die Erwartungen und Potenziale von Beschäftigten unterschiedlichen Alters zu reagieren und ihre Stärken zu fördern.

Quelle: Robert Half (2011): Viele Generationen - ein Team. Wie man Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen bindet;
RKW Kompetenzzentrum: Die Mischung macht's – Wilhelm Gienger in Mannheim.

4.1. Demografischer Wandel

Frauen holen bei Erwerbstätigenquote auf, verdienen jedoch weniger als Männer



Zwischen 2007 und 2017 stieg die Erwerbstätigenquote der 20- bis 64-jährigen Frauen um **8,5 %**.

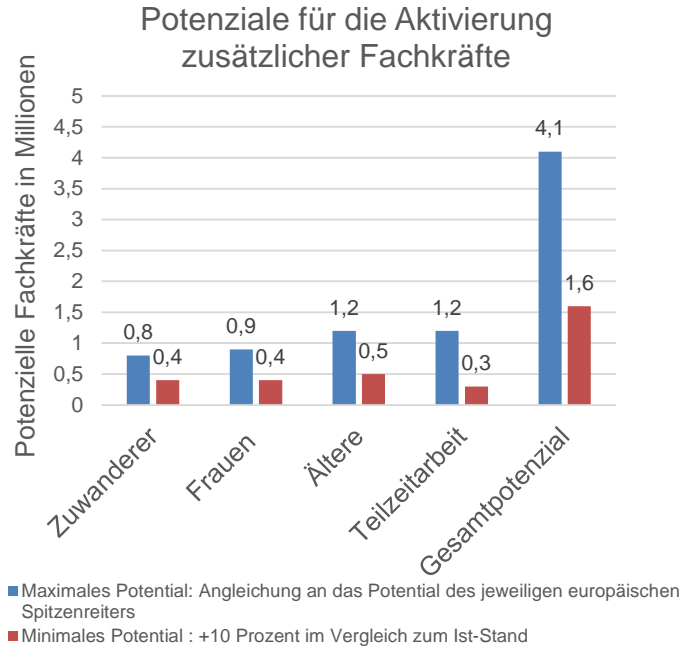
Männer waren 2017 mit einer Quote von 83,1 % weiterhin öfter erwerbstätig als Frauen (75,2 %). Somit konnte der Abstand erwerbstätiger Männer und Frauen von 2007 bis 2017 **nur um 1,4 %** gesenkt werden.

In Deutschland verdienen Frauen im Vergleich zu Männern **rund 20 % weniger**.

Quelle: Bertelsmann Stiftung (2015): Auswertung aus dem Datenportal „Wegweiser Kommune“; Statistisches Bundesamt (2016): Arbeitsmarkt auf einen Blick; Statistisches Bundesamt (2016): Gender Pay Gap; Statistisches Bundesamt (2018): Erwerbstätigenquote nach Geschlecht.

4.1. Demografischer Wandel

DiM könnte bis zu 4 Mio. zusätzliche Arbeitskräfte aktivieren



Nach Untersuchungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) besitzt der deutsche Arbeitsmarkt noch **ungenutzte Fachkräftereserven**.

Bei den Zielgruppen und Handlungsfeldern, in denen DiM ansetzt, schätzt die BA das aktivierbare Fachkräftepotenzial auf **1,6 bis 4 Millionen Menschen**.

Maßnahmen wie altersgerechte Arbeitsplätze, Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Schaffung einer Willkommenskultur (u. a.) können laut der Bundesagentur für Arbeit zur Aktivierung der Potenziale beitragen.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2011): [Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland](#). (Eigene Darstellung auf Grundlage der in der Quelle angegebenen Zahlen).

4.2. Digitalisierung

New Work: Ein Trend verändert die Arbeitswelt

- New Work beschreibt die strukturellen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt. Die wichtigsten Einflussfaktoren sind **Digitalisierung** und die zunehmende **internationale Vernetzung**.
- Die Einbindung von New Work Maßnahmen hilft, auf die **individuellen Bedürfnisse** der Mitarbeitenden einzugehen. So können Mitarbeitende mit Kind ihre Arbeitszeiten flexibler gestalten oder interkulturelle Teams die Kommunikation mit internationaler
- Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -bedingungen, **Selbstverwirklichung** sowie eine die **Balance zwischen Beruf und Privatleben** gewinnen zunehmend an Bedeutung.
- Unternehmen, die das Potenzial von New Work nutzen, gelten auf dem Arbeitsmarkt als besonders attraktiv.

Quellen: Haufe Akademie (2020): [New Work. Warum ist die Zeit jetzt reif?](#)

4.2. Digitalisierung

Unterschiedliche Wertevorstellungen treffen im Arbeitsalltag aufeinander

	Traditionals 1922–1955	Babyboomer 1955–1969	Generation X 1965–1980	Generation Y 1980–2000	Generation Z ab 2000
Motto	Work first!	Live to work!	Work to live!	live@work!	YOLO!
Kommunikation	persönlich	Telefon	E-Mail, Handy	Web 2.0	Digital Native
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Position zählt - Respekt für ihren Einsatz - Anerkennung ihrer Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzung ihrer Erfahrung - Gefühl, gebraucht zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Freiheitsgrad in der Arbeitsgestaltung - Entwicklungsmöglichkeiten - Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> - Spaß an der Arbeit - Beitrag leisten - Kolleg_innen haben die gleiche Wellenlänge - vernetzt sein 	<ul style="list-style-type: none"> - ernsthaft - fleißig - getrieben von traditionellen Erfolgskriterien (Geld, Ausbildung, Karriere)
Arbeitszeit	9 to 5	Lange Arbeitszeit = Erfolg	Gehen, wenn Arbeit erledigt ist	Keine kategorische Trennung von Leben und Arbeiten	Kein Work-Life-Blending
Eine gute Führungskraft	gibt klar und konsequent die Richtung vor	ist immer für das Team da	ist vertrauenswürdig und kompetent	unterstützt als Ratgeber_in und Mentor_in	schenkt Vertrauen in Kompetenz und Eigenverantwortung

Quelle: Absolventa.de: XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt.

4.2. Digitalisierung

Priorität für junge Beschäftigte liegt auf der Balance

54 %

der jungen Top-Talente geben an, dass die Work-Life-Balance eines der **wichtigsten Karriereziele** ist.

Um Zeit flexibler gestalten zu können, wünschen sich **85,6 %** der Deutschen bessere Homeoffice-Möglichkeiten. Bisher arbeiten nur 11 % der Menschen regelmäßig von Zuhause.

Quelle: Charta der Vielfalt (2018): [Kaleidoscope – Wie wir uns die Zukunft organisieren.](#)

4.2. Digitalisierung

Organisationen müssen Wertewandel und Know-how-Transfer gestalten



Quellen: Zukunftsinstitut (2017): Wie die Generationen X und Y ticken.

4.2. Digitalisierung

Digitalisierung als Chance nutzen

2030

Bis 2030 sollen technische Assistenz- und Tutorensysteme so weit entwickelt sein, dass sie die Mitarbeiter_innen **digital bei ihren Aufgaben unterstützen** können.

Denkbar sind dabei **Assistenzsysteme** für Menschen mit Behinderungen, Sprachsysteme für Zugewanderte und **Tutoring-Programme** für Schulungen.

- **Künstliche Intelligenz (KI)** ist ein Hoffnungsträger, um **Unconscious Bias** im Bewerbungsprozess zu **überwinden**. Dadurch sollen mehr qualifizierte Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden.
- **Reproduktion der ungleichen Strukturen:** KIs lernen von den gegebenen Daten. Diskriminierende Schlussfolgerungen müssen den Systemen abtrainiert werden.

Quelle: Wischmann, Hartmann. (2018): *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung*, S. 159ff ; Zeit Online (2015): *Künstliche Intelligenz diskriminiert (noch)*

4.2. Digitalisierung

Neue Potenziale sorgen für neue Anforderungen

>80 %

der befragten Beschäftigten erwarten durch die Digitalisierung eine **zunehmende Anforderung** an Qualifikation und Flexibilität.

Eine zunehmende inhaltliche/fachliche **Flexibilität** erwarten ca. **65 %** der Beschäftigten.

Darüber hinaus hoffen Mitarbeitende auf eine höhere Transparenz, eine **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit** in Deutschland und einen **Produktivitätszuwachs**.

Quelle: Ifaa Studie (2015): Industrie 4.0.

4.2. Digitalisierung

KI soll **Vorschläge** geben, aber keine **Entscheidungen** treffen

6 von 10

der befragten Student_innen und Absolvent_innen begrüßen es, wenn ein **Algorithmus** ihnen **Jobvorschläge** macht, die zum eigenen Profil passen.

Jedoch finden nur 10 % es in Ordnung, wenn die Kommunikation über **Chatbots** stattfindet.

Noch geringer ist die Akzeptanz von Algorithmen zur **Vorauswahl** von Bewerbungen.

Quelle: *personalmarketing2null*.(2018): *Robot Recruiting: Künstliche Intelligenz stößt bei Bewerbern auf wenig Gegenliebe.*

4.3. Gesellschaftlicher Wandel

Gesellschaftliche Entwicklungen in Deutschland:
Fremdenfeindlichkeit nimmt zu

1664

rassistische Straftaten wurden 2018
begangen. 2017 waren es nur 400.

55 %

- Fremdenfeindlichkeit und rassistische Gewalt haben in den letzten Jahren zugenommen.
- Diversity-Management und die Schaffung eines toleranten und inklusiven Arbeitsumfelds werden daher umso wichtiger.
- Vorurteile können damit abgebaut und Kommunikationshürden überwunden werden.
- Diverse Teams arbeiten oft produktiver und kreativer.

Auch privat machen sich viele Menschen für eine vielfältige und offene Gesellschaft stark: 55 % der Bevölkerung ab 16 Jahren engagierte sich seit 2015 für Geflüchtete in Deutschland.

Quellen: Charta der Vielfalt e.V. (2013): Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand.; KOFA (2016): Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management.; Tagesschau.de (2019) „Massives Problem“ von rechts: BMFSFJ (2018): Studie zeigt: Viele Menschen engagieren sich freiwillig für Flüchtlinge.

4.3. Gesellschaftlicher Wandel

Unternehmen wirtschaften international

20 %

der rund 3,6 Millionen Mittelständler_innen haben 2017 exportiert und damit **durchschnittlich 27 % ihres gesamten Umsatzes** erwirtschaftet.

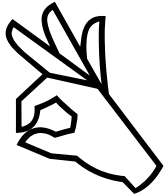
Die **Erschließung neuer Zielmärkte** – sei es in Asien oder anderswo – mindert das Risiko eines Unternehmens, bei einem negativen exogenen Schock in einem der Zielländer einen Umsatzeinbruch zu erleiden.

Quelle: KfW Bankengruppe (2017), KfW Research. Fokus Volkswirtschaft: „Die Welt ist kein Dorf – räumliche Nähe zu Exportmärkten für Mittelstand entscheidend“.

4.3. Gesellschaftlicher Wandel

Um im Ausland erfolgreich zu sein, brauchen Organisationen interkulturelle Kompetenzen

Eine Geste, viele Bedeutungen



Japan = Geld
Russland = 0
England, USA = O.K.
Brasilien = Beleidigung

Nicht nur **Sprachkenntnisse**, sondern auch das **Wissen über Kultur und Umgangsformen** 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 mit weiteren Beschäftigten teilen.

Vor allem Teams im **Vertrieb, Marketing** oder in der **Produktentwicklung** sowie die **Unternehmensführung** profitieren von den interkulturellen Kompetenzen der Beschäftigten

Quellen: RKW Kompetenzzentrum (2013): [Fachkräfte aus dem Ausland: Chancen & Risiken der Auslandsrekrutierung](#).

4.2. Gesellschaftlicher Wandel

Unternehmen profitieren in verschiedenen Bereichen, wenn sie kulturelle Vielfalt mit DiM gezielt fördern



- Beschäftigte, die international Erfahrungen sammeln, erwerben **interkulturelle Kompetenzen**, die sie in vielen Unternehmensbereichen, wie Export und Marketing anwenden können.
- Vielfältige Belegschaften kennen die Herausforderungen, die **interessante Absatzmärkte** und Kundengruppen aufgrund kultureller Unterschiede mit sich bringen.
- Vielfältige Teams können **gezielt neue lukrative Märkte** ansprechen.
- Unternehmen, die international als Arbeitgeber_innen gefragt sind, können aus einem **weltweiten Talente-Pool** schöpfen und ihre Beschäftigten international fördern.
- Vielfältige Teams profitieren von ihren unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Sichtweisen. Sie bringen fundierte Entscheidungen, kreative Lösungsansätze und **innovative Entwicklungen** ein.

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants (2012): Diversity & Inclusion. Eine betriebswirtschaftliche Investition; McKinsey&Company (2018): Delivering through Diversity.

5. Die Charta der Vielfalt

Agenda Setting für Diversity in Deutschland

5. Die Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt setzt auf Diversity-Themen

Unsere Ziele sind:

- **Vielfalt verankern** in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Wirkungsvolle **Lösungsansätze und Service-Angebote** für Diversity entwickeln und in die Fläche tragen.
- Über **Hintergründe, Argumente, Entwicklungen und Chancen** des Diversity Management informieren.
- Unternehmen und Organisationen, die Diversity Management umsetzen, vernetzen und den **Austausch innovativer Ideen** fördern.
- Das Unternehmensnetzwerk **stärker regional vernetzen**.
- Weitere Unternehmen und Organisationen für die Prinzipien der **Charta der Vielfalt** gewinnen.

5. Die Charta der Vielfalt

Das starke Netzwerk wächst weiter



2020: Die Charta zählt 3.500 Unterzeichner_innen. Am 26. Mai 2020 findet der **8.Deutsche Diversity-Tag** statt.

2018: Die Charta initiiert den Wettbewerb **DIVERSITY CHALLENGE** für junge Beschäftigte und die Kampagne „Flagge für Vielfalt“.

2016: Die Charta feiert ihr **10-jähriges Jubiläum**. Bundesweit werden 10 Vielfaltswerkstätten zu Diversity organisiert.

2015: Der Verein ruft den **Runden Tisch der Charta der Vielfalt zur Flüchtlingshilfe** ins Leben.

2013: Der Verein initiiert den **1.Deutschen Diversity-Tag** - 240 Organisationen mit 2 Millionen Beschäftigten beteiligen sich mit Aktionen.

2012: Mit dem Tagesspiegel führt der Verein im November erstmals die **Fachkonferenz DIVERSITY** durch. Diese findet bis heute jährlich statt.

2010: Der Verein **Charta der Vielfalt e.V.** wird gegründet und übernimmt die operative und inhaltliche Ausgestaltung des Netzwerkes.

2006: Vier Unternehmen initiieren die Charta der Vielfalt in Anlehnung an die „Charte de la diversité“ aus Frankreich. In den nächsten vier Jahren betreut die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge & Integration die Charta und integriert sie in die **Kampagne** „Vielfalt als Chance“.

5. Die Charta der Vielfalt

Organisationen verpflichten sich zu Diversity



charta der vielfalt

Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsgeschehen 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 Kunden und Kunden sowie unsere Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowie in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir

1. unsere Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, leben und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

Hier Datum eintragen (im März 2019) Wir begrüßen und unterstützen die Initiative der Organisationen.

Hier bitte die Namen in schwarz eintragen
und die Funktionen in grau eintragen, falls nicht
(siehe das Logo eintragen)

Bundesministerium Arbeit, Soziales, Migration, Flüchtlinge und Integration
Initiative Charta der Vielfalt

- Eine **Organisationskultur** pflegen, die von gegenseitiger Wertschätzung und Respekt geprägt ist.
- Überprüfung der **Personalprozesse**.
- Die Vielfalt der **Gesellschaft** innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden **Potenziale wertschätzen**.
- Die Umsetzung der Charta zum Thema des **internen und externen Dialogs** machen.
- Über die Aktivitäten und Fortschritte **jährlich öffentlich Auskunft** geben.
- **Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** bei der Umsetzung **informieren** und **mit einbeziehen**.

5. Die Charta der Vielfalt

Das größte Netzwerk für Diversity in der Arbeitswelt

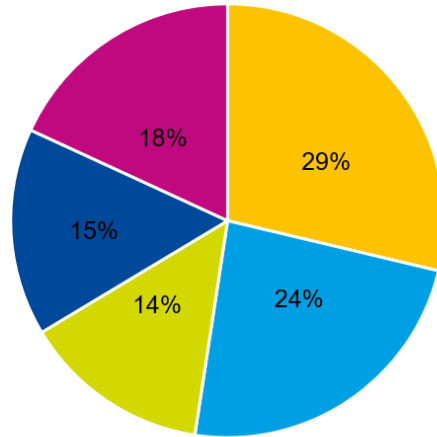


>13 Mio

- **Über 13,5 Millionen Menschen** arbeiten in Organisationen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben.
- Rund 3.500 **Unterzeichner_innen** bilden das Netzwerk.
- **Bundeskanzlerin** Angela Merkel ist **Schirmherrin**.
- **27 der Dax 30-Konzerne** sind Unterzeichner_innen.
- **9 der 10 größten Städte** Deutschlands sind dabei.
- **15 Bundesländer** unterstützen die Charta der Vielfalt.
- Der Charta der Vielfalt e.V. trägt und koordiniert die Initiative.

5. Die Charta der Vielfalt

Fast 70 Prozent der Charta-Unterzeichner_innen kommen aus der Privatwirtschaft



- Kleine Unternehmen
- Mittlere Unternehmen
- Große Unternehmen
- Öffentliche Einrichtungen
- Vereine, Verbände, Stiftungen

5. Die Charta der Vielfalt

Fast 70 Prozent der Charta-Unterzeichner_innen kommen aus der Privatwirtschaft



Der Charta der Vielfalt e.V. wird derzeit von 31 namhaften Unternehmen und Institutionen getragen und unterstützt durch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration.

Kontakt

Geschäftsführerin: Aletta Gräfin von Hardenberg
Pressesprecher: Stephan Dirschl

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

Telefon: 030/84 71 20 84
info@charta-der-vielfalt.de
www.charta-der-vielfalt.de