

## **Diversity Management**

Mehrwert für den Mittelstand





Diversity Management im Unternehmensalltag.



### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

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 in aller Welt nach gut ausgebildeten Fachkräften suchen. Ob Sie Güter auf internationalen Märkten anbieten und unterschiedliche Kundenkreise ansprechen. 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 einzusetzen und zu steuern, dass daraus der größtmögliche Nutzen für Ihr Unternehmen entsteht.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben sich in den vergangenen Jahren bewusst für neue Arbeitskräfte, Märkte, Kundenkreise oder Geschäftspartner/-innen geöffnet. Mit mehr als 15 Millionen Beschäftigten und einem Umsatz von rund zwei Billionen Euro im Jahr 2013 ist und bleibt der Mittelstand einer der wichtigsten Pfeiler des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Gleichzeitig wirken sich Herausforderungen wie der demografische Wandel oder der steigende Fachkräftebedarf auf KMU in besonderem Maße aus: Zwei von drei kleinen und mittleren Unternehmen hatten im vergangenen Jahr bereits Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Ich glaube fest daran, dass es dafür nur eine Lösung geben kann: eine Arbeitswelt, der es gelingt, durch eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur alle Talente einzubinden und bewusst für den wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen. Erfolgreiches Diversity Management beginnt dabei mit Führungskräften, die sich persönlich für eine Veränderung in 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 sind stolz darauf, dass wir für diese Broschüre auf die Strategien und Erfahrungen von über 1.300 KMU zurückgreifen dürfen, die sich dem größten deutschen Netzwerk für Diversity Management mit über 2.700 Unterzeichner/-innen schon angeschlossen haben. Ihre guten Beispiele sind der beste Beweis: Diversity Management lohnt sich auch für kleine und mittlere Unternehmen.

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. Sollten Sie dazu Fragen haben oder sich mit uns austauschen wollen, zögern Sie bitte nicht, auf die Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e.V. zuzukommen. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören

Ihre Aletta Gräfin von Hardenberg



### Inhaltsverzeichnis

Die Charta der Vielfalt: Das größte Netzwerk für Diversity Management in Deutschland	6
bus groupe received an oversity management in occusionand	Ū
Standpunkt:	
Warum deutsche Unternehmen immer vielfältiger werden müssen	8
Auf breiten Schultern:	
Wie Vielfalt den Wirtschaftsstandort Deutschland voranbringt	12
Diversity Management:	
Der wirtschaftliche Mehrwert für kleine und mittlere Unternehmen	16
Vorteil Vielfalt:	
Was Unternehmen, die Diversity Management umsetzen, so erfolgreich macht	17
Von der Vision zum Alltag:	
Diversity Management in der Praxis	21
Unser Angebot:	
Wie der Charta der Vielfalt e.V. Sie unterstützt	28



### Die Charta der Vielfalt: Das größte Netzwerk für Diversity Management in Deutschland

Seit 2006 gibt es die Charta der Vielfalt. Mit ihrer Unterzeichnung verpflichten sich Unternehmen und Organisationen, ein wertschätzendes und vorurteilfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Talente optimal entwickeln und entfalten können. Vorreiter dafür waren vier Großkonzerne mit der tiefen Überzeugung, dass nur eine Kultur der Vielfalt den Herausforderungen begegnen kann, die den Wirtschaftsstandort Deutschland in den kommenden 20 Jahren verändern werden. Dieser Überzeugung haben sich bis heute mehr als 2.700 Unternehmen und Organisationen angeschlossen.

Alle Informationen zum größten deutschen Unternehmensnetzwerk für Diversity Management lesen Sie unter

» www.charta-der-vielfalt.de.

#### Ganzheitlicher Ansatz,

- → Die Charta der Vielfalt steht für einen ganzheitlichen Ansatz und Umgang mit Vielfalt. Der Verein konzentriert sich auf sechs Diversity-Dimensionen, die Identität und Verhalten von Menschen bestimmen: Geschlecht, kulturelle oder nationale Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexuelle Orientierung und Identität.
- » www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen

#### Wortlaut der Charta der Vielfalt

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 Kundinnen und Kunden sowie unserer 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, 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 sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Selbstverpflichtung: Jede Organisation soll und kann einen eigenen Weg finden, eine offene, wertschätzende Unternehmenskultur umzusetzen. Deshalb ist die Charta der Vielfalt eine freiwillige Selbstverpflichtung – ein Symbol für eine wichtige Entscheidung. Wie Sie die Charta der Vielfalt mit Leben füllen, steuern Sie selbst. Wir bestehen aber darauf, dass uns unsere Unterzeichner/-innen über den Fortschrift auf dem Laufenden halten.

Leitideen: Vielfalt soll als Teil der Unternehmensstrategie Kultur und Prozesse tiefgreifend wandeln. Mehr Informationen dazu gibt es auf Seite 13.

Zielgruppen: Erfolgreiches Diversity Management setzt voraus, dass vom Management bis zur Belegschaft alle diese Kultur leben. Dazu gibt es mehr Informationen auf Seite 22.

Strukturen: Viele etablierte Prozesse führen unbewusst und ungewollt zu homogenen Belegschaften. Diversity Management bedeutet, 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, Kundengruppen, Produkte). Siehe dazu ab Seite 17.

Kommunikation: Um alle relevanten Zielgruppen ins Boot zu holen, ist es wichtig, sie auf allen Kanälen der internen und externen Kommunikation zu informieren. Mehr lesen Sie ab Seite 23.

Service: Wie wir Sie dabei unterstützen, erfahren Sie ab Seite 28.

#### Im Rahmen dieser Charta werden wir:

- eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist.
  Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
- 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 <u>innerhalb und außerhalb der Organisation</u> 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:

→ Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.





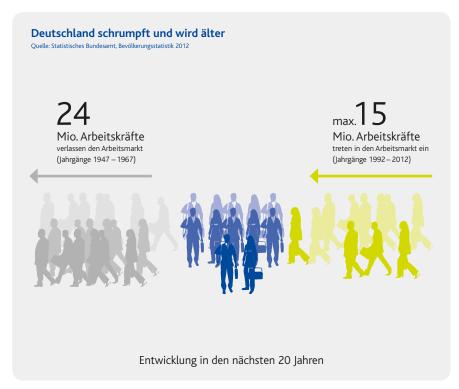
# Standpunkt: Warum deutsche Unternehmen immer vielfältiger werden müssen

Die Vielfalt der Gesellschaft in Deutschland zu nutzen, ist nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern eine wirtschaftliche Notwendigkeit geworden. Strukturelle Veränderungen stellen unsere Gesellschaft und die Arbeitsmärkte vor neue Herausforderungen, die den Mittelstand als Motor der deutschen Wirtschaft besonders betreffen

#### A) Der demografische Wandel

Die deutsche Gesellschaft wird älter, die Geburtenrate sinkt – und damit schrumpft das Potenzial verfügbarer Arbeitskräfte. In den kommenden 20 Jahren werden rund 24 Millionen Menschen in Rente gehen. Zwischen 1991 und 2011 kamen aber nur rund 15 Millionen Kinder zur Welt, die an ihrer Stelle in den Arbeitsmarkt eintreten könnten.¹ Wissenschaftler/-innen schätzen, dass der deutschen Wirtschaft im Jahr 2025 mehr als 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden.² Drei von vier mittelständischen Unternehmen haben bereits jetzt Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter/-innen zu finden. Das kostet sie jährlich 33 Milliarden Euro.³

- 1 Vgl.: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsstatistik 2012
- 2 Vgl.: Bundesagentur für Arbeit 2011
- 3 Vgl.: Ernst & Young, Mittelstandsbarometer August 2013



Innerhalb der kommenden 20 Jahre werden neun Millionen Menschen mehr in Rente gehen als es Berufseinsteiger/-innen gibt. Ohne Zuwanderung und bei konstanter Erwerbstätigkeit werden dem Arbeitsmarkt bereits 2025 rund 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen.

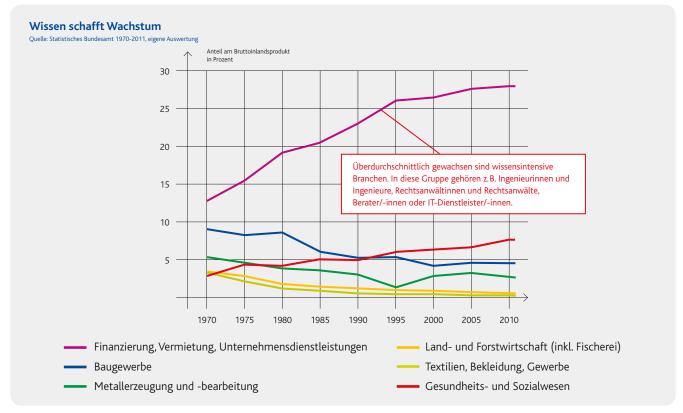
#### Ausblick

Unternehmen müssen rechtzeitig analysieren, wo personelle Engpässe drohen und sich Arbeitskräfte erschließen, die sie heute noch nicht im Blick haben. Bislang zum Beispiel erreichen viele Jugendliche – ob mit oder ohne Migrationshintergrund – keinen Berufsabschluss. Die passende Berufsausbildung macht aber auch sie zu den Fachkräften, auf die Unternehmen so dringend angewiesen sind.

#### B) Der Weg in die Wissensökonomie

Während die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte sinkt, haben Unternehmen gleichzeitig einen wachsenden Bedarf an hoch qualifiziertem Fachpersonal. Wissensintensive Branchen sind in Deutschland seit den 1970er-Jahren überdurchschnittlich gewachsen. Dazu zählen etwa die Informations- und Kommunikationstechnologien, unternehmensnahe Dienstleistungen, das Finanzwesen oder die Gesundheitsbranche. An dieser Entwicklung hat der

innovationsstarke Mittelstand einen großen Anteil: Mehr als die Hälfte aller KMU brachte zwischen 2008 und 2010 eine Produktoder Prozessinnovation auf den Markt.<sup>4</sup> Damit einhergehend haben sich auch Berufsbilder gewandelt, die noch vor 20 Jahren überwiegend praktische Fähigkeiten voraussetzten. In KFZ-Werkstätten beispielsweise arbeiten heute Mechatroniker/-innen, die fundiertes Wissen über computergesteuerte Fahrzeugsysteme anwenden.



Motoren der deutschen Wirtschaft: Finanzwesen, Immobilienwirtschaft, unternehmensnahe Dienstleistungen und die Gesundheitsbranche. Diese Branchen sind gleichzeitig überdurchschnittlich wissensintensiv.

Ausblick 4 Vgl.: BMWi 2013

Während sich Produktionen immer mehr ins Ausland verlagern, sind Innovationen "Made in Germany" unser wichtigstes Produkt und Exportgut. Dafür ist es entscheidend, dass Unternehmen auch in Zukunft genau die Beschäftigten an Bord haben, die über das entscheidende Wissen und Know-how verfügen.





#### C) Die global vernetzte Wirtschaft

Deutschland ist als Exportnation eng mit den internationalen Märkten verflochten. Davon profitiert vor allem der Mittelstand. Mehr als 1.300 KMU haben es geschafft, mit ihren Innovationen Weltmarktführer zu werden – so viele wie nirgends sonst auf der Welt.<sup>5</sup>



Der Wert deutscher Exporte hat sich seit Ende der 1980er-Jahre mehr als verdoppelt.

#### **Ausblick**

Auch kleine und mittlere Betriebe müssen die kulturellen Besonderheiten ihrer Absatzmärkte in ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigen. Sie brauchen für vielfältige Kundenkreise und neue Märkte genau die Fachkräfte, die auf die Besonderheiten dieser Zielgruppen eingehen können.

#### D) Die Generationenvielfalt

Beschäftigte in Deutschland sind heute länger erwerbstätig als noch vor 20 Jahren. Ihr Alter liegt zwischen 15 und 67 Jahren. In den Unternehmen treffen somit von den Traditionals bis zur Generation Y vier Generationen aufeinander, die unter ganz unterschiedlichen Bedingungen aufgewachsen sind und höchst verschiedene

Anforderungen an Arbeitgeber/-innen und Karriere haben. Das ist spannend, aber auch eine große Herausforderung für Führungskräfte. Sie müssen Teams mit unterschiedlichen Potenzialen so steuern, dass ihr Unternehmen von der gesamten Bandbreite an Wissen und Erfahrungen profitiert.

#### Vier Generationen - eine Herausforderung

Quelle: ManpowerGroup (2010): Generationenmix in der Arbeitswelt (eigene Darstellung auf Grundlage der Angaben).

	Traditionals 1946–1955	<b>Baby-Boomer</b> 1956–1965	Generation X 1966–1980	Generation Y ab 1981
Motto	Work first!	Live to work!	Work to live!	live@work!
Motivation	Position zählt Respekt für ihren Einsatz Anerkennung ihrer Erfahrung	Wertschätzung ihrer Erfahrung Gefühl, gebraucht zu werden	Freiheitsgrad in der Arbeitsgestaltung Entwicklungs- möglichkeiten Work-Life-Balance	Spaß an der Arbeit Beitrag leisten Kolleginnen und Kollegen haben die gleiche Wellenlänge Vernetzt sein
Arbeitszeit	9 to 5	Lange Arbeitszeit = Erfolg	Gehen, wenn Arbeit erledigt ist	Keine kategorische Trennung von Leben und Arbeiten

Jede Generation auf dem Arbeitsmarkt hat andere Erwartungen an Karriere und Unternehmen.

#### Ausblick

Gemischte Teams sind Realität – und ein großer Wettbewerbsvorteil. Unternehmen gewinnen, die vielfältige Potenziale ihrer Beschäftigten wertschätzen und respektieren, ihren Austausch fördern und Teams bewusst zum größtmöglichen Erfolg führen. Das gelingt nur in einer vorurteilsfreien, wertschätzenden Unternehmenskultur, die Talente unabhängig von Alter, Geschlecht, kultureller und nationaler Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und Identität oder Behinderung fördert – und jegliche Form bewusster oder unbewusster Diskriminierung unterbindet.



### Auf breiten Schultern: Wie Vielfalt den Wirtschaftsstandort Deutschland voranbringt

Von der Industrialisierung bis zur Finanzkrise: Die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln haben sich in den vergangenen 150 Jahren mehrfach drastisch und dauerhaft verändert. Fast alle Unternehmen, die auch in diesen turbulenten Zeiten erfolgreich waren und sind, hatten eine Gemeinsamkeit: eine Vision, ein klares Bild von sich selbst in der Zukunft, ein ehrgeiziges Ziel, das auch in unsicheren Zeiten ganze Belegschaften anspornte und mitreißen konnte.

Vielfalt ist eine solche Vision. Im Jahr 2025 müssen der deutschen Wirtschaft nicht 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Im Jahr 2025 könnte es Unternehmen auch gelingen, alle Talente in einem offenen und vorurteilsfreien Arbeitsklima einzubeziehen – unabhängig von Alter, Geschlecht, nationaler und kultureller Herkunft, Religion oder Weltanschauung, sexueller Orientierung oder Identität sowie Behinderung. Beschäftigte könnten auf Vorgesetzte treffen, die wissen, welcher Wert in ungewöhnlichen Perspektiven, unterschiedlichen Erfahrungen und vielfältigen Lösungswegen liegt – und die gelernt haben, diese Unterschiede zu managen und bewusst für den wirtschaftlichen Erfolg einzusetzen. Es könnte eine Unternehmenskultur verwirklicht sein, in der Unterschiede willkommen und völlig selbstverständlich sind. Vielfalt könnte so selbstverständlich sein, dass sie als Ressource fest in der unternehmerischen Strategie verankert ist.

Diversity Management ist das Konzept, das aus dieser Vision Realität machen kann. Es enthält Strategien, Maßnahmen und Instrumente, unternehmerische Überzeugungen klar zu formulieren, sie institutionell zu verankern und im Alltag zu leben. Dabei hat Diversity Management drei Ziele:

### A) Den gesellschaftspolitischen Handlungsbedarf analysieren

In Deutschland bleibt derzeit mehr als ein Sechstel des Erwerbspotenzials ungenutzt.<sup>6</sup> Vor allem Frauen, Migrantinnen und Migranten sowie ältere Menschen können ihre Talente oft nur eingeschränkt einbringen und entfalten.

6 Vgl.: Statistisches Bundesamt 2013, Pressemitteilung 297/13



#### Dafür gibt es zwei Gründe:

- Mangelnde Infrastruktur: Viele Menschen brauchen bestimmte Rahmenbedingungen dafür, erwerbstätig sein zu können. Jede dritte nicht erwerbstätige Mutter in Deutschland möchte gern arbeiten findet aber keine Betreuung für ihre Kinder.<sup>7</sup> Auch Menschen mit körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen stoßen im Berufsleben auf Barrieren. Eine Fachkraft für Vertrieb kann noch so gute Arbeit leisten: Wenn sie mit ihrem Rollstuhl die Büros ihrer Geschäftspartner/-innen nicht erreicht, führt das zu beruflichen Nachteilen.
- Stereotype und Rollenbilder: Oftmals nehmen wir unbewusst und ungewollt an, dass Menschen aufgrund individueller Merkmale weniger produktiv sind. Das wirkt sich bei der Besetzung offener Stellen aus. Älteren Beschäftigten wird beispielsweise nachgesagt, nicht mehr voll leistungsfähig zu sein obwohl Studien das Gegenteil belegen. Auch bei Deutschen mit Migrationshintergrund könnten Unternehmen viel Potenzial heben. Nicht nur haben sie bislang unterdurchschnittliche Chancen auf eine gute Ausbildung. Auch mit überdurchschnittlichen Qualifikationen müssen sie für den beruflichen Aufstieg mehr leisten als Beschäftigte ohne Zuwanderungsgeschichte. 70 Prozent der Akademiker/-innen mit Migrationshintergrund arbeiten auf Stellen, für die sie überqualifiziert sind.<sup>8</sup>
- 7 Vgl.: Statistisches Bundesamt 2013, STATmagazin 02/2013, Beitrag: Julia Weinmann (2013): Kind und Beruf: Nicht alle Mütter wollen beides
- 8 Vgl.: Charta der Vielfalt 2013

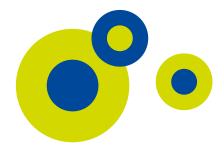
### Diversity Management bietet Ansätze und Instrumente dafür,

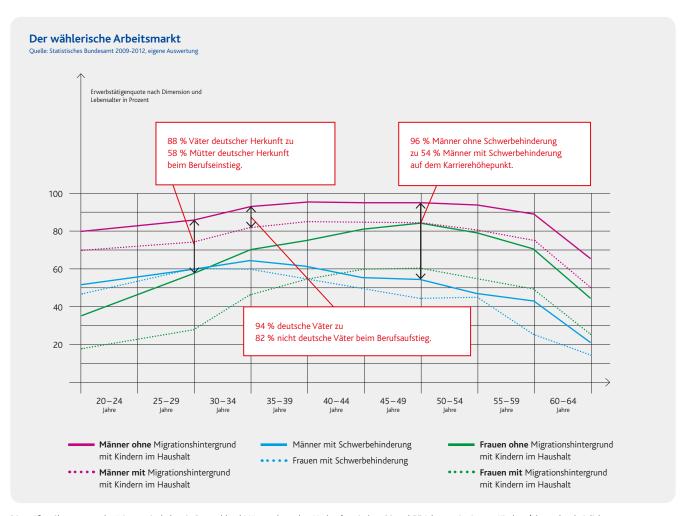
- → die Unternehmenskultur und den eigenen Marktauftritt so zu verändern, dass sich vielfältige Talente angesprochen fühlen.
- → Rekrutierungs- und Arbeitsprozesse auf unbewusste Diskriminierung hin zu überprüfen.
- → Talente systematisch zu entwickeln und dabei ihre individuellen Merkmale und Lebensumstände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

#### B) Eine passende Unternehmenskultur 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 Unternehmenskultur sein, Beschäftigte für ihre Fähigkeiten und Leistungen wertzuschätzen – oder auch nicht. Es kann selbstverständlich sein, auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Lebensphasen bei Mitarbeiter/-innen 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.





Die größte Chance, erwerbstätig zu sein, haben in Deutschland Männer deutscher Herkunft zwischen 30 und 55 Jahren, mit eigenen Kindern (also wahrscheinlich heterosexuell) und ohne Schwerbehinderung.



### Diversity Management bietet Ansätze und Instrumente dafür.

- → Werte festzulegen, die für alle Führungskräfte und Beschäftigten gelten.
- → Vielfalt zielgerichtet in die Unternehmensstrategie einzubinden.
- erwünschtes Verhalten der Beschäftigten zu definieren.
- → Anreize für dieses Verhalten zu setzen.
- → jegliche Form bewusster und unbewusster Diskriminierung zu unterbinden.
- → allen Beschäftigten eine gelebte Willkommenskultur zu bieten.

### C) Einzelne Maßnahmen planen und kontrolliert umsetzen

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 Unternehmenskultur 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 Mitarbeiternetzwerken.
- Anreize setzen: Diversity Management belohnt Verhalten, das zu einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur 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.

### Diversity Management: Der wirtschaftliche Mehrwert für kleine und mittlere Unternehmen

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

### Diversity Management erhöht die Zahl potenzieller Fachkräfte

... Bis zu Vier Millionen zusätzlicher Arbeitskräfte lassen sich allein dadurch aktivieren, dass Frauen, Migrantinnen und Migranten sowie ältere Menschen besser in den Arbeitsmarkt eingebunden sind.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland

### Diversity Management zieht qualifizierte Bewerber/-innen an

... Zwei Drittel der Hochschulabsolventinnen und -absolventen erwarten ein wertschätzendes, kollegiales Arbeitsumfeld, in dem sie sich optimal entwickeln können. Das ist ihnen mindestens genauso wichtig wie ein attraktives Gehalt. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie dieses Umfeld in einem Konzern oder im Mittelstand finden.

Quelle: Kienbaum (2010): Absolventenstudie 2009/2010

### Diversity Management bindet Beschäftigte und spart dadurch bares Geld

... 21 Milliarden Euro könnten deutsche Unternehmen beim Recruiting sparen, wenn ein vorurteilsfreies, wertschätzendes Arbeitsklima die Fluktuation der Beschäftigten senkt.

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants (2011): Dreamteam statt Quote – Studie zu Diversity und Inclusion

#### Diversity Management steigert Umsatz und Gewinn

... Fast doppelt so hoch wie im Durchschnitt aller Unternehmen an der Börse liegt der operative Gewinn von börsennotierten Unternehmen mit einem sowohl männlich als auch weiblich besetzten Top-Management.

Quelle: McKinsey & Company (2007): Women matter

### Vorteil Vielfalt: Was Unternehmen, die Diversity Management umsetzen, so erfolgreich macht



Der große Erfolg von Unternehmen, die Diversity Management umsetzen, hat einen Grund: Wer Vielfalt bewusst in alle Strukturen und Prozesse einbindet, kann besser auf die Bedürfnisse von Beschäftigten, Kundenkreisen, Zulieferinnen und Zuliefern sowie der Öffentlichkeit reagieren. Kurz: Diversity Management wirkt sich positiv auf alle Stakeholder aus, die für den Erfolg von Unternehmen wichtig sind.

#### A) Diversity Management und Beschäftigte

Auf dem Arbeitsmarkt gewinnen Unternehmen, die Talente zu der Überzeugung bringen: Hier bin ich richtig. Gehalt, Standort oder Produkte spielen dafür eine Rolle, sind aber keineswegs entscheidend für dauerhafte Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Viele gut ausgebildete Fachkräfte achten auf gute Karrierechancen, ein internationales Arbeitsumfeld, die Möglichkeit, Beruf und Privatleben zu vereinbaren sowie eine vorurteilsfreie Unternehmenskultur. Flache Hierarchien, flexible Strukturen und die internationale Spitzenposition des Mittelstands sind dabei besondere Stärken von KMU. Diversity Management hilft ihnen dabei, diese Stärken auszubauen und nach außen zu tragen.

#### Entwicklungschancen

Ob im Handwerk, in Forschung und Entwicklung oder im Management: Berufsanfänger/-innen erwarten ein Arbeitsumfeld, in dem sie ihre Talente und Fähigkeiten ungehindert entfalten können. So geben Hochschulabsolventinnen und -absolventen aller Fachrichtungen an, sich für den Arbeitgeber zu entscheiden, der ihnen die besten Entwicklungschancen verspricht.<sup>9</sup> Über Jahre bleiben Top-Talente einem Unternehmen treu, das ihre Fähigkeiten erkennt, sie gezielt weiterentwickelt sowie ihre Vielfalt wertschätzt.<sup>10</sup> Diversity Management geht mit einem systematischen

Talentmanagement einher, das diese Ansprüche erfüllt und nicht nur Ebenbilder fördert. Wer jedes Talent wertschätzen und optimal einbinden will, muss Potenziale der Beschäftigten im Auge behalten und ihre Stärken gezielt auf- und ausbauen.

#### Kollegiales Arbeitsklima

Sowohl Berufseinsteiger/-innen<sup>11</sup> als auch Berufserfahrene<sup>12</sup> fühlen sich in einem kollegialen Arbeitsklima am wohlsten. Sie fordern Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness und Teamgeist. Zudem ist nachgewiesen, dass Leistung und Motivation bei Beschäftigten höher sind, die mit wichtigen Teilen ihrer Persönlichkeit offen umgehen können. Dazu zählen die sexuelle Orientierung und Identität, aber auch eine körperliche oder psychische Beeinträchtigung sowie die Weltanschauung oder die Zugehörigkeit zu einer Religion.

Diversity Management kann diese Forderungen erfüllen. Es schafft eine wertschätzende und vorurteilsfreie Unternehmenskultur, in der Beschäftigte und Führungskräfte an einem Strang ziehen, ihre Fähigkeiten einbringen und entwickeln können sowie als Persönlichkeiten Respekt erfahren.

#### Tipp

- → Mehr zu Diversity Management entlang der sechs Diversity-Dimensionen lesen Sie in "Vielfalt zeigen. Leitfaden für Unterzeichner/-innen der Charta der Vielfalt". Die Broschüre können Sie auf unserer Internetseite herunterladen.
- » www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/materialien
- 9 Vgl.: Kienbaum 2012
- 10 Vgl.: Kienbaum 2012
- 11 Vgl.: Kienbaum 2012
- 12 Vgl.: Gallup 2013



#### THOMAS WINKLER. **DIVERSITY MANAGER**

Seissenschmidt AG Plettenberg 1020 Beschäftigte

"Bei Seissenschmidt nutzen wir die gesamte Vielfalt unserer Belegschaft, um auf sich verändernde Märkte zu reagieren. Wir fragen unsere Beschäftigten zum Beispiel, welche besonderen Fähigkeiten sie außerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit haben und tragen diese Potenziale in eine Datenbank ein. Darin kann jeder recherchieren, der für sein Projekt einen bestimmten Ansprechpartner sucht. So sind wir kreativer und lösen Probleme schneller."

#### Internationales Umfeld

Polyglott, mobil, aufgeschlossen: Gerade junge Arbeitnehmer/-innen möchten für internationale Projekte und Teams tätig sein. Jeder dritte Studierende verbringt ein oder mehrere Semester im Ausland. 13 Die Zahl der betrieblichen Auszubildenden mit internationaler Erfahrung hat sich in den vergangenen fünf Jahren mehr als verdoppelt.<sup>14</sup> Das gezielte Recruiting von Fach- und Führungskräften mit Migrationshintergrund erweitert daher nicht nur Potenzial und Know-how im Unternehmen. Es macht Arbeitgeber/-innen auch für die Talente attraktiver, die bewusst ein internationales Arbeitsumfeld suchen.

#### Flexibles Arbeiten

Karrieren verlaufen heute nicht mehr linear, sondern in Abhängigkeit von Lebensphasen unterschiedlich schnell und steil. Viele Beschäftigte starten nach ihrer Ausbildung beruflich durch, um sich nach einigen Jahren mehr Zeit für ihr Privatleben zu nehmen: für die Familienplanung, eine Weiterbildung, ein soziales Projekt, die lang geplante Weltreise oder die Pflege von Angehörigen. Berufseinsteiger/-innen und erfahrene Fachkräfte wünschen sich daher zunehmend ein Arbeitsumfeld, das auf diese Bedürfnisse

reagiert. Für Homeoffice, Teilzeit oder Sabbaticals braucht es jedoch eine Führungskultur, die individuelle Lebensphasen der Beschäftigten anerkennt und respektiert. Eine solche Führungskultur ist das Ziel von Diversity Management.

#### KAI TECKENTRUP. **GESCHÄFTSFÜHRER**

Teckentrup GmbH & Co. KG Verl

850 Beschäftigte



"Mit ihren vielfältigen Sprachkenntnissen und kulturellen Kompetenzen tragen unsere Beschäftigten jeden Tag dazu bei, dass Teckentrup im Exportgeschäft so erfolgreich ist. Diversity Management hat bewirkt, dass sich diese Beschäftigten bei uns willkommen und geschätzt fühlen. Die Zahl der Krankheitstage ist gesunken, und unsere Beschäftigten bleiben länger bei uns im Unternehmen. Dadurch haben wir unter anderem die Kosten für die Personalsuche reduziert."

#### Perspektiven bis ins hohe Alter

Nur wenige Unternehmen haben eine Strategie dafür, ältere Beschäftigte bis zum Renteneintritt einzubinden und ihre Potenziale richtig einzusetzen. Zwar zeigen Studien, dass Menschen mit zunehmendem Alter konzentrierter arbeiten, ausgeglichener sind und weniger Fehler machen. Ältere Arbeitnehmer/-innen beklagen aber oft, dass sie kaum für verantwortungsvolle Positionen in Betracht gezogen werden und ihnen der Respekt für die erbrachte Lebensleistung fehlt. In der Folge sinken Motivation und die Bereitschaft, wertvolles Wissen und Erfahrungen an jüngere Beschäftigte weiterzugeben. Diversity Management hat auch diese Ansprüche im Blick. Unter-

13 Vgl.: DAAD 2013

14 Eigene Anfrage an den DIHK, August 2013

nehmen, die alle Talente wertschätzen und respektieren, wissen auch die Berufs- und Lebenserfahrung älterer Beschäftigter anzuerkennen, altersgemischte Teams optimal zu führen und Arbeitsplätze zu schaffen, die alle Mitarbeiter/-innen körperlich entlasten.

#### B) Diversity Management und Kundenkreise

Globaler Handel, Internet und grenzenlose Preistransparenz – Anbieter von Produkten und Dienstleistungen konkurrieren mit Wettbewerbern auf der ganzen Welt um Kundinnen und Kunden. Zielgruppenmarketing macht aus dieser Herausforderung eine Chance – und Diversity Management hilft dabei, die nötigen Kompetenzen aufund auszubauen.

Mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten sowie Kultur- und Sprachkenntnissen fällt es gemischten Teams leichter, neue Märkte zu erschließen. Zudem können sie auch bestehende Kundenbeziehungen besser pflegen. Eine Belegschaft, die für alle Kundinnen und



### HILAL FATMA DINC, PERSONALLEITERIN

SC electronic service GmbH Herford 37 Beschäftigte

"Angefangen von der Arbeitgeberattraktivität über Kundenzufriedenheit, Neukundenzuwachs und Prestigeerhöhung bis hin zu Mitarbeiterzufriedenheit und Gewinnung von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern – wir haben nur positive Erfahrungen mit unserem Diversity-Konzept gemacht. Mit Leidenschaft und Überzeugung ist es Teil unserer Unternehmenskultur und Personalphilosophie geworden. Ich kann und werde Diversity Management immer wärmstens anraten."

Kunden stets ein passendes Gegenüber bereithält, drückt Wertschätzung und Respekt aus. Das wiederum erzeugt Loyalität. Kundinnen und Kunden bleiben ihren Kaufentscheidungen eher treu und empfehlen die Produkte und Dienstleistungen weiter. Darüber hinaus bietet die besondere Kreativität und Innovationsfähigkeit vielfältiger Teams die Möglichkeit, die eigenen Angebote ständig zu verbessern.

### C) Diversity Management und Geschäftspartner/-innen

Auch für den erfolgreichen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen sind immer öfter Kompetenzen vorausgesetzt, wie sie nur in heterogenen Teams zu finden sind. So hat beispielsweise jede/r fünfte deutsche Selbstständige einen Migrationshintergrund. Schätzungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) zufolge werden bis 2015 allein Unternehmer/-innen mit türkischen Wurzeln einen Umsatz von jährlich 130 Milliarden Euro erwirtschaften. Auch der Anteil an Gründerinnen ist seit 1990 überdurchschnittlich gestiegen.

Von diesem Wirtschaftspotenzial profitieren vielfältige KMU zweifach. Als Auftraggeber/-innen binden sie Zulieferinnen und Zulieferer an sich, die genau wissen, was wichtige Zielgruppen brauchen, aber nicht auf dem Markt finden. Mit ihren kreativen Geschäftsideen können KMU auch die eigenen Kundinnen und Kunden besser erreichen. KMU sind aber oft auch selbst Zulieferinnen und Zulieferer und müssen in dieser Rolle auf eine zunehmend vielfältige Wirtschaftslandschaft reagieren. Diversity Management hilft ihnen dabei, die Anforderungen von Auftraggeberinnen und Auftraggebern zu erfüllen, für die personelle Vielfalt die Grundlage ihrer Geschäftstätigkeit ist. So manche Vergaberichtlinie fordert Diversity Management mittlerweile ausdrücklich ein.



#### D) Diversity Management und Öffentlichkeit

Jährlich rund 1.000 Medienberichte über den Deutschen Diversity-Tag beweisen: Vielfalt in Unternehmen und Institutionen ist auch für Journalistinnen und Journalisten ein großes Thema. Gerade KMU haben mit guten Beispielen für gelungenes Diversity Management Chancen, in der Berichterstattung ihrer regionalen Medien als Vorreiter für eine neue Unternehmenskultur aufzutreten. So können sie mit einem Schlag sehr viele Menschen erreichen und sich als attraktive Arbeitgeber/-innen positionieren. Zudem signalisieren solche Berichte Kundinnen und Kunden, dass Unternehmen bereit sind, auf vielfältige Bedürfnisse und Wünsche einzugehen.



#### KARL-DIETMAR PLENTZ, GESCHÄFTSFÜHRER

Bäckerei & Konditorei Plentz Oberkrämer ca. 100 Beschäftigte

"Als engagierter Christ lege ich viel Wert auf eine vorurteilsfreie Unternehmenskultur in unserer Bäckerei. Wir haben in unserem Familienunternehmen Fachkräfte aus Osteuropa und Spanien beschäftigt. Unseren Azubis ermögliche ich ein mehrwöchiges Praktikum in einer Bäckerei in Italien, Frankreich oder Spanien innerhalb der Ausbildung. Diese gelebte Vielfalt fördert unsere Mitarbeiter/-innen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und bringt uns tolle Rezepte und Ideen, wie zum Beispiel eine ungarische Apparatur für die rationelle Herstellung von Marzipankartoffeln."

#### E) Diversity Management und Gesetzgeber

Gleichstellung und Antidiskriminierung sind gesetzliche Verpflichtungen und können zivilrechtlich eingeklagt werden. Die Beweislast liegt in der Regel beim Unternehmen, das vor Gericht plausibel darlegen muss, warum die Klage unbegründet ist. In einer durch Diversity Management geprägten Unternehmenskultur sinkt das Risiko, Fehler zu machen. Viele europäische Unternehmen haben zuletzt mit entsprechenden Policies oder Betriebsvereinbarungen auf die Antidiskriminierungsrichtlinien der EU reagiert. <sup>15</sup>

#### 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.

Gleichbehandlung mag eine gesetzliche Vorgabe sein – zu wirklicher Chancengleichheit im Arbeitsleben und in der Gesellschaft bleibt jedoch noch ein weiter Weg. Diversity Management ist dafür ein guter Start.

15 Allerdings unterscheidet sich die Gesetzgebung von Land zu Land, was Unternehmen bei ihrer Diversity-Strategie beachten müssen. So gehen viele Länder beispielsweise noch immer restriktiv mit dem Thema Homosexualität um und schränken die Netzwerke von Schwulen, Lesben, Bisexuellen und Transgendern stark ein.

### Von der Vision zum Alltag: Diversity Management in der Praxis





#### A) 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 Unternehmen auszusehen haben oder was sie tun müssen. Das Konzept liefert aber erprobte Strategien und Instrumente, mit denen KMU 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 Unternehmensziele – 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 Unternehmenskultur 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. Lesen Sie mehr dazu ab Seite 17.
- 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 Ihr Unternehmen die Vielfalt der Belegschaft bereits erkennt, wertschätzt und nutzt. Für die interne Analyse beantworten Sie folgende vier Fragen:

- Wer ist an Bord und wer fehlt Ihnen, um Ihr Unternehmensziel zu erreichen?
- Was wollen und brauchen diese Personen, um ihr Potenzial optimal zu entfalten?
- Wie gut sind diese Bedingungen schon erfüllt?
- 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 Unternehmenszielen 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?
- Können Ihre Beschäftigten ihre besonderen Fähigkeiten aktiv in die Entwicklung neuer Produkte oder in die Geschäftsbeziehungen Ihres Unternehmens einbringen?

#### 3. Schritt: Strategie planen

Jetzt kennen Sie Ziel und Weg des Wandels Ihrer Unternehmenskultur. 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 Unternehmenskultur bei Ihnen aussehen soll – und was es für jeden Einzelnen 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 einzubinden.
- das Ziel einer offenen, wertschätzenden Unternehmenskultur 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

#### Die Wege des Diversity Managements

- Top-down-Ansatz: Diversity Management ist in vielen Unternehmen Chefsache. Gerade in KMU entscheidet die Unternehmensführung über zentrale Werte und Ziele. Alle Projekte und Budgets hängen von ihrer Zustimmung ab. Die Führungsebene muss die Initiative daher wollen und anstoβen, damit Diversity Management erfolgreich in das Unternehmen 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 Mitarbeiternetzwerke – 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 das Unternehmen eingeführt, muss es anschließend in alle bestehenden Strukturen und Prozesse integriert werden. Nur dann ist Vielfalt fester Bestandteil der Unternehmenskultur und Geschäftstätigkeit.

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 Unternehmen, die Erfolge ihres Diversity Managements zu messen und gegebenenfalls nachzusteuern. Eine vorurteilsfreie, wertschätzende Unternehmenskultur 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.

16 Unternehmen 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 Unternehmenskultur erfahren Sie eher, was Ihre Beschäftigten bewegt – und können reagieren. bevor sie Ihnen den Rücken kehren.

#### B) 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.

Im Folgenden möchten wir Ihnen einige der erfolgreichsten Maßnahmen unserer Unterzeichner/-innen aus dem Mittelstand vorstellen. (Übrigens: Die Charta der Vielfalt zu unterzeichnen ist für viele Unternehmen ein guter erster Schritt.)

	< 12 Monate	> 12 Monate
123	4 5	6
789	10 11	12 13 14 15
16	17	18 19 20
	789	789 1011

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
- Diversity-Berichte im Intranet
- 3 Standpunkte von Führungskräften
- 4 Leitfäden für Mitarbeitergespräche
- 5 Wettbewerbe unter Beschäftigten
- 6 Fokusgruppen
- 7 Einarbeitungspläne
- 8 Leitlinien des Unternehmens
- 9 Zielvereinbarungen
- 10 Cross-Tandems
- 11 Externe Unterstützung
- 12 Mitarbeiternetzwerke
- 13 Stellenprofile
- 14 Teambesetzung
- 15 Workshops und Trainings
- 16 Stellenanzeigen
- 17 Gesundheitsmanagement
- 18 Bonussysteme
- 19 Flexible Arbeitsmodelle
- 20 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 dafür, 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. Mitarbeitermagazine oder Newsletter bieten sich ebenfalls an.

#### 3 Standpunkte von Führungskräften

Eine offene, wertschätzende Unternehmenskultur braucht Vorbilder. Führungskräfte sollten sich daher klar zu Diversity Management bekennen, den Managementansatz selber leben und den Nutzen von Vielfalt für das Unternehmen und jeden einzelnen Beschäftigten erläutern. Diese Standpunkte können Sie über das Intranet oder andere Kanäle der internen Kommunikation verbreiten sowie für Ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

#### 7 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.

#### 8 Leitlinien des Unternehmens

Wenn Sie schon Leitlinien für Ihr Unternehmen haben, prüfen Sie, ob darin Diversity-Ansätze enthalten sind. Ansonsten sollten Sie solche Leitlinien 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.

#### 9 Zielvereinbarungen

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

#### 16 Stellenanzeigen

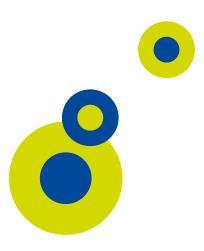
Ob Print oder online – die wichtigsten Instrumente, offene Stellen bekannt zu machen, sind noch immer Stellenanzeigen. Hier sollten Unternehmen sich und die Stelle so präsentieren, dass die passenden Bewerber/-innen zu dem Schluss kommen: Hier will ich hin. Ein klares Versprechen, sich in einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur optimal entfalten zu können, schafft Vorteile im Wettbewerb um die besten Köpfe. Der Charta der Vielfalt e. V. stellt Unterzeichnerinnen und Unterzeichnern der Selbstverpflichtung für mehr Vielfalt ein exklusives Logo zur Verfügung, das die

Zugehörigkeit zum größten deutschen Unternehmensnetzwerk für Diversity Management sichtbar macht. Wichtig ist auch eine Sprache, die keine und keinen Wunschbewerber/-in unabsichtlich ausschließt. Zudem lohnt es sich zu überprüfen, wo Ihre Stellenanzeigen bisher verbreitet werden.

#### Mittelfristige Maßnahmen

#### 4 Leitfäden für Mitarbeitergespräche

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



#### 5 Wettbewerbe unter Beschäftigten

Zum Deutschen Diversity-Tag veranstalten viele KMU Diversity-Wettbewerbe unter Beschäftigten. Gesucht sind etwa 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.

#### 10 Cross-Tandems

Tandems möglichst unterschiedlicher Partner/-innen bringen Beschäftigte untereinander in Kontakt und schärfen das Bewusstsein für den Vorteil Vielfalt. Die Partner/-innen können sich nach Alter, Geschlecht, nationaler und kultureller Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und Identität unterscheiden. Wichtig ist, dass sie bereit sind, ihr Wissen und ihre Erfahrungen aneinander weiterzugeben und voneinander zu lernen – und dass erfahrene Führungskräfte den Austausch koordinieren und begleiten.

#### 11 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 Kolleginnen und Kollegen austauschen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen wie Sie. Auch der Charta der Vielfalt e. V. hat viele Kooperationspartner, die Ihnen gern weiterhelfen. Mehr dazu finden Sie auf Seite 28.

#### 17 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. Die Unternehmen berichten uns regelmäßig davon, dass der Krankenstand bei der gesamten Belegschaft gesunken und ihre Motivation gestiegen ist. Gesundheitsmanagement ist vielseitig und reicht von

körpergerechten Arbeitsplätzen über Zuschüsse zu Sportkursen bis hin zum betriebseigenen Fitnessraum.

#### Langfristige Maßnahmen

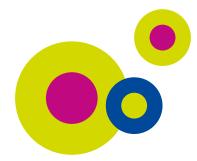
#### 6 Fokusgruppen

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

#### 12 Mitarbeiternetzwerke

Beschäftigte, die sich unterschiedlichen Diversity-Dimensionen zugehörig fühlen, bilden oft formelle oder informelle Netzwerke. Weibliche Führungskräfte, Väter, Schwule und Lesben, ältere Beschäftigte oder Mitarbeiter/-innen 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 sie an Diversity-Prozessen beteiligen oder sie über das Intranet und andere Kanäle der internen Kommunikation regelmäβig darstellen.





#### 13 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 Mitarbeitergesprächen ab. So können Sie geeignete Kandidatinnen und Kandidaten mit einer gezielten Karriereplanung auf neue Herausforderungen vorbereiten.

#### 14 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.

#### 15 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 Sie leicht um den Aspekt Diversity Management ergänzen können. Oder sprechen Sie externe Unterstützer wie IHK und Wirtschaftsverbände an, die vielfach bereits entsprechende Trainings anbieten.

#### 18 Bonussysteme

Führungskräfte und Beschäftigte, die sich aktiv für eine wertschätzende, vorurteilsfreie Unternehmenskultur 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 das Unternehmen sind. Das stärkt die Motivation, sich daran zu beteiligen.

#### 19 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.

#### 20 Karriereplanung

Eine systematische Karriereplanung ist wichtig für eine offene, wertschätzende Unternehmenskultur, 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, nationale und kulturelle Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Identität oder Behinderung. Stellenprofile und Mitarbeitergespräche sowie die langfristige Unternehmensstrategie sind Grundlage dafür, Karrieren Ihrer Beschäftigten systematisch zu planen.

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



Mehr als 2.600 Unternehmen und Institutionen mit über 9,3 Millionen 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 Unternehmenskultur unterstützen.

#### A) Der Charta der Vielfalt e. V.

Die inhaltliche und finanzielle Verantwortung für die Charta der Vielfalt trägt ein gemeinnütziger Verein. Er hat derzeit 24 Mitglieder, die aus ihrer Mitte einen Vorstand wählen. Dort hat auch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration einen festen Sitz. Die Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e. V. ist von Montag bis Freitag, 9 bis 17 Uhr, gern für Sie da. Sie erreichen uns persönlich:

Albrechtstraße 22, 10117 Berlin, telefonisch: 030/84 71 20 84 oder per E-Mail: info@charta-der-vielfalt.de. Im Internet finden Sie uns unter www.charta-der-vielfalt.de.

Der Charta der Vielfalt e. V. ist Teil eines deutschland- und europaweiten Netzwerks, in dem wir Erfahrungen, Anregungen und gute Beispiele austauschen. In bislang 18 EU-Ländern gibt es ähnliche Selbstverpflichtungen. Mit ihren Vertreterinnen und Vertretern treffen wir uns regelmäßig und erörtern Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede.

» www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/initiativen-in-europa

Außerdem arbeiten wir inhaltlich eng mit folgenden Organisationen in Deutschland zusammen:

- dem Demographie Netzwerk e. V. (ddn)
- » www.demographie-netzwerk.de
- Förderprogramm Integration durch Qualifizierung (IQ)
- » www.netzwerk-iq.de

- der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V. (idm)
- » www.idm-diversity.org
- der Jobbörse CSR JOBS
- » www.csr-jobs.de
- Online Diversity, dem Online-Tool zum Diversity-Selbsttest
- » www.online-diversity.de

Die Unterzeichner/-innen der Charta der Vielfalt profitieren von dieser Netzwerkarbeit, aber auch von allen anderen Angeboten, die unsere Geschäftsstelle plant und umsetzt. Sie können das "UNTERZEICHNET"-Logo nutzen, unsere Workshops besuchen und erhalten Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit.

#### B) Agenda-Setting für Diversity Management

Als Charta der Vielfalt e.V. haben wir einen Bildungsauftrag: Wir wollen möglichst viele Unternehmen und Organisationen davon überzeugen, dass die Inklusion der bereits vorhandenen Vielfalt unserer Gesellschaft die beste Lösung für alle Herausforderungen ist, vor denen der Wirtschaftsstandort Deutschland steht. Diese Vielfalt gezielt in unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben einzubinden, ist Verantwortung und Gewinn für uns alle. Für diese Überzeugung treten wir ein.

Mitglieder, Unterzeichner/-innen und die interessierte Öffentlichkeit halten wir über alle wichtigen Neuigkeiten zu Diversity Management auf dem Laufenden. Diversity-News, Termine, Studien und Fachbeiträge finden Sie auf unserer Internetseite.

» www.charta-der-vielfalt.de.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren, den wir regelmäßig verschicken.

» www.charta-der-vielfalt.de/newsletter

Allein oder mit unseren Partnerinnen und Partnern publizieren wir Schriften zum Thema Diversity Management. Regelmäßig geben wir Dossiers heraus, in denen namhafte Autorinnen und Autoren aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft wichtige Forschungsergebnisse zu ausgewählten Diversity-Themen diskutieren. Bisher sind die Titel "Jung-Alt-Bunt – Diversity und der demografische Wandel", "Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management und Internationalität" sowie "Vielfalt erkennen - Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen" erschienen.

» www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek

Einen besonderen Schwerpunkt legen wir auf die Diversity-Praxis im Alltag. Auf unserer Internetseite stellen wir regelmäßig Unternehmen und Institutionen vor, die erfolgreich Diversity Management umsetzen. In der Unterzeichnerdatenbank können sich Vereinsmitglieder und Unterzeichner/-innen mit Statements, Praxisbeispielen und aktuellen Neuigkeiten präsentieren. Dort finden Sie Anregungen sowie Ansprechpartner/-innen für den Austausch.

» www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichnen/unterzeichner-innen

Auf Facebook und Twitter diskutieren wir mit Interessierten

- » www.facebook.com/chartadervielfalt
- » twitter.com/ChartaVielfalt

Auch in den Medien tritt der Charta der Vielfalt e. V. für Diversity Management ein. Zu ausgewählten Anlässen beziehen wir in Pressemitteilungen Stellung. Vereinsmitglieder oder die Geschäftsstelle verfassen regelmäßig Fachbeiträge für Publikumspresse oder Fachmedien.

#### C) Vielfältige Veranstaltungen in ganz Deutschland

Das Netzwerk der Charta der Vielfalt lebt von dem regen Austausch, den Vereinsmitglieder und Unterzeichner/-innen untereinander pflegen. Dafür haben wir eine Reihe von Veranstaltungen ins Leben gerufen. Besonders wichtig ist uns der Deutsche Diversity-Tag. Dort zeigen jedes Jahr bundesweit Hunderte Unternehmen und Organisationen mit ganz unterschiedlichen Aktionen ihre Vision einer vorurteilsfreien, wertschätzenden Unternehmenskultur. Der Verein unterstützt alle Mitwirkenden mit Aktionsideen, bundesweiter Medienarbeit und Materialien.

» www.deutscher-diversity-tag.de

Diversity-Interessierte sowie Vertreter/-innen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft treffen sich jedes Jahr im November in Berlin zu der Konferenz DIVERSITY, die wir gemeinsam mit dem Tagesspiegel veranstalten. Hier tauschen sie Konzepte und praktische Erfahrungen zum Diversity Management aus. Die Teilnahme ist kostenpflichtig.

» www.diversity-konferenz.de

Alle Workshops, Vorträge und Aktionen des Charta der Vielfalt e. V. und seiner Kooperationspartner/-innen kündigen wir auf unserer Internetseite an. Darüber hinaus laufen in unserer Geschäftsstelle Aktionen und Veranstaltungen der Diversity-Community in ganz Europa zusammen. Was immer Diversity Manager/-innen interessieren könnte, tragen wir in unseren Veranstaltungskalender ein.

» www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/ veranstaltungskalender

#### So werden auch Sie Unterzeichner/-in der Charta der Vielfalt

- → Wir würden uns freuen, auch Sie im größten Unternehmensnetzwerk Deutschlands für Diversity Management begrüßen zu dürfen. Registrieren Sie sich einfach auf der Internetseite des Charta der Vielfalt e. V., der weitere Prozess wird Ihnen dort Schritt für Schritt erklärt. Zuletzt wird Ihnen die fertige Urkunde zugeschickt. Sie können dann selbst eine feierliche Übergabe organisieren und die Presse dazu einladen.
- » www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichnen/ unterzeichnen-sie
- → Mehr Informationen dazu lesen Sie auch in unserer Broschüre "Vielfalt zeigen. Leitfaden für Unterzeichner/ -innen der Charta der Vielfalt".
- » www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/materialien



### Ausgewählte Literatur

**Bundesagentur für Arbeit (2011):** Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013):** Wirtschaftsmotor Mittelstand – Zahlen und Fakten zu den deutschen KMLJ.

Büsch, Victoria/Dittrich, Denis Alexis Valin/Lieberum, Uta (2012): Determinanten der Motivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch.

**Charta der Vielfalt e.V. (2013):** Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management und Internationalität.

**Charta der Vielfalt e.V. (2012):** JUNG - ALT - **BUNT**. Diversity und der demographische Wandel

Coenenberg, Adolf G./Salfeld, Rainer (2007): Wertorientierte Unternehmensführung. Vom Strategieentwurf zur Implementierung.

**Collins, Jim/Porras, Jerry (1994):** Built to last. Successful habits of visionary companies.

DAAD/HIS-Institut für Hochschulforschung (2013): Wissenschaft weltoffen 2013.

**Deutsche Bank Research (2010):** Wachstumsperspektiven im Strukturwandel. Neue Branchencluster entstehen.

DIHK (2013): Gründerreport.

**DIW (2012):** Wochenbericht 4/2012.

**Ernst & Young (2013):** Mittelstandsbarometer August 2013.

**Eurostat (2013):** Gemeinschaftliche Innovationserhebung 2010.

Gallup (2013): Gallup Engagement Index 2012.

Kienbaum (2012): Absolventenstudie 2011/2012.

Mc Kinsey & Company (2007): Women matter.

Schmiedek, Florian/Lövdén, Martin/Lindenberger, Ulman (2013): Keeping it steady. Older adults perform more consistently on cognitive tasks than younger adults.

**Simon, Herrmann (2012):** Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia.

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

**Stuber, Michael (2005):** Second European Diversity Survey (EDS2).

Die Mitglieder des Charta der Vielfalt e.V.





















































#### Bildnachweise

Seite 18: Seissenschmidt AG

Seite 18: Teckentrup GmbH & Co. KG Seite 19: SC electronic service GmbH Seite 20: Bäckerei & Konditorei Plentz

#### 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 www.xing.com/companies/chartadervielfalte.v.

#### Impressum

Herausgeber: Charta der Vielfalt e. V. Konzept & Redaktion: ergo Unternehmenskommunikation, Köln

Druck: Druckerei Gläser, Berlin

Stand: November 2017

Mit freundlicher Unterstützung durch



Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration