

Factbook Diversity

Positionen, Zahlen, Argumente



Vorbemerkung zum Factbook Diversity

2

Das **Factbook Diversity** ist als **Recherchehilfe für Vertreter_innen von Medien** gedacht. Die Inhalte wurden nach bestem Wissen zusammengestellt. Als Grundlage für das Factbook dienen öffentlich zugängliche Quellen, die jeweils im Text angegeben sind, um weiterführende Recherchen zum Thema zu unterstützen.

Die Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt e. V., Aletta Gräfin von Hardenberg, steht Medienvertreterinnen und -vertretern gern für Interviews, Hintergrundgespräche oder als Verfasserin von Gastbeiträgen zur Verfügung. Bei Bedarf vermittelt das Pressebüro des Vereins **Fallbeispiele** und **Unternehmenskontakte** im Verbreitungsgebiet.

Aktuelle Informationen zu Studien und Erkenntnissen rund um das Thema Diversity

finden Sie regelmäßig unter

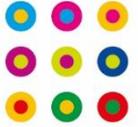
- www.charta-der-vielfalt.de
- über den **Twitter-Kanal**
- und den **Facebook-Auftritt** des Vereins.

Speziell zum **6. Deutschen Diversity-Tag, der am 05. Juni 2018 stattfindet**, ist die Plattform www.deutscher-diversity-tag.de eingerichtet worden, auf der aktuelle Informationen zu Veranstaltungen und Aktionen, Pressekits u.v.m. zum Herunterladen bereit gestellt werden.

Seit 2018 findet parallel der Wettbewerb **DIVERSITY CHALLENGE** speziell für junge Beschäftigte statt. Nehmen Sie auch daran mit einer Aktion teil!

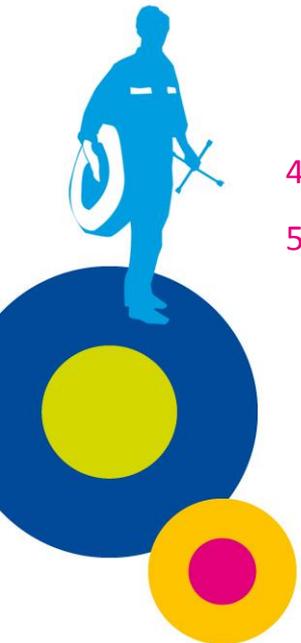
Hinweise und Anregungen senden Sie bitte an presse@charta-der-vielfalt.de.





Inhalt

1.	<u>Bestandsaufnahme: Was ist Diversity?</u>	4
2.	<u>Historische Entwicklung des Vielfaltsgedankens</u>	29
3.	<u>Zukunftsaufgaben: Diversity Management bietet Lösungen</u>	36
	<u>3.1 Demographischer Wandel und Fachkräftemangel</u>	37
	<u>3.2 Generationenvielfalt</u>	48
	<u>3.3 Internationalisierung</u>	56
4.	<u>Der Business Case: Diversity Management rechnet sich für Unternehmen</u>	63
5.	<u>Die Charta der Vielfalt: Agenda Setter für Diversity Management in Deutschland</u>	72



4

1. Bestandsaufnahme: Was ist Diversity?



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.

Die Diversity-Dimensionen zeigen Unterschiede und Gemeinsamkeiten



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 (vgl. Schaubild).

Im Diversity Management werden außerdem **äußere Dimensionen**, zum Beispiel Familienstand, Berufserfahrung, Einkommen oder Freizeitverhalten u. a. berücksichtigt.

Hinzu können **organisationale Dimensionen** kommen: Gewerkschaftszugehörigkeit, Abteilung, Arbeitsinhalte/-felder u. a.

Frauen und Männer haben unterschiedliche Stärken, die dem Team nutzen



Bei der Dimension Geschlecht geht es nicht nur um Gleichstellungspolitik. Frauen und Männer haben oft **geschlechterspezifische Verhaltensweisen**, Stärken und Präferenzen. Diese einzubeziehen und gleichwertig zu behandeln, rechnet sich für Organisationen. **Geschlechtergerechtigkeit** wird so zum Selbstverständnis.

Ziele sind u.a. Filter in der Personalpolitik zu identifizieren, die das Phänomen der „gläsernen Decke“ bewirken (qualifizierte Frauen gelangen seltener ins Top-Management) oder Männern den Zugang zu familienfreundlichen Angeboten und flexiblen Arbeitszeiten zu ermöglichen.

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

Es gibt viele Beispiele, wie man Frauen und Männer unterstützen kann, ihre Stärken einzusetzen

8

95%

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

Befragt wurden 21 internationale Großkonzerne zu Programmen, die sie unter dem Begriff „Diversity & Inclusion“ umsetzen.

Diversity-Maßnahmen Geschlecht (Beispiele):

- ▶ Recruiting- sowie Beförderungsprozesse geschlechtsneutral gestalten
- ▶ Geschlechtergemischte Teams (min. 30 Prozent Frauen bzw. Männer)
- ▶ Führungskräfte trainings mit Fokus auf unbewusste Vorurteile (Unconscious Bias)

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants (2012): Diversity & Inclusion. Eine betriebswirtschaftliche Investition.

Menschen unterschiedlichen Alters lernen voneinander



Wir werden immer weniger und leben immer länger – für Organisationen ist die Dimension „Alter“ mit Blick auf den **demographischen 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

Mentoring und flexible Arbeitszeiten unterstützen die Zusammenarbeit von Alt und Jung

+26%

... ist die Erwerbstätigenquote der 60-64 Jährigen zwischen 2006 und 2016 gestiegen, von 30% auf 56%.

Diversity-Maßnahmen Alter (Beispiele):

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



Beschäftigte sind motivierter, wenn ihre sexuelle Orientierung und Identität akzeptiert wird

11



Ob bi-, hetero-, homo-, trans-, intersexuell 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

Es gibt viele Beispiele, wie man Diskriminierungen vorbeugen kann

12

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



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 Kundinnen und Kunden, Märkte und kluge Köpfe.

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

Beispiel:

Berliner Wasserbetriebe, Robert Bosch GmbH
Hintergrundinformationen und Studien

Unternehmen profitieren wirtschaftlich von Diversity

43%

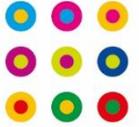
... steigt die Wahrscheinlichkeit für **höheren Profit** bei Unternehmen mit **ethnisch und kulturell diversem Vorstand**.

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

Diversity-Maßnahmen ethnische Herkunft & Nationalität (Beispiele):

- ▶ Bewusste Teamzusammensetzung
- ▶ Führungskräfte vorbereiten
- ▶ Interkulturelle Trainings anbieten
- ▶ Interkulturelle Netzwerke initiieren
- ▶ Kulturtandems einführen
- ▶ Stellenanzeigen international schalten
- ▶ Sprachtrainings fördern

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



Zu wenige Organisationen beschäftigen Menschen mit Behinderung

15



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

Diversity-Maßnahmen können dabei helfen, den Blick generell **auf Talente** und nicht 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



Jeder neunte Mensch in Deutschland hat eine Behinderung

16

1/8

10,2 Mio. Menschen in Deutschland haben eine Behinderung, 7,5 Mio. davon eine Schwerbehinderung. Somit hat jeder achte 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.

Diversity-Maßnahmen Behinderung (Beispiele):

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



Ein respektvoller Umgang mit religiösen Überzeugungen fördert die Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft

17



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

Belegschaften, die religiöse Riten und Feiertage kennen, können achtsam miteinander umgehen

18

73%

Dreiviertel der Unterzeichner_innen, die an der Befragung teilgenommen haben, sehen noch Handlungsbedarf bei dem 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

Diversity bedeutet Unterschiede als Vorteil zu nutzen. Inklusion bedeutet Vielfalt leben, fördern und wertschätzen

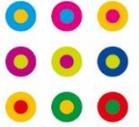
19

Diversity & Inklusion



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 hervorgehoben, sondern Beschäftigte **hinsichtlich aller Diversity-Dimensionen eine gleiche Behandlung erfahren**. Diversity und Inklusion gehören aus diesem Grund zusammen.



Diversity + Inklusion = Diversity Management

20

Diversity Management



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 erfolgreich für Absatzmärkte, Kundengruppen, Produkte, Zulieferende und andere Geschäftspartner_innen nutzen lassen.

Weitere Informationen: www.charta-der-vielfalt.de; Charta der Vielfalt und EY (2016): *Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.*

Viele Argumente sprechen für Diversity Management

21

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.

Marketing

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

Personal

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

Kosten

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



Für Diversity Management gibt es Erfolgsfaktoren

22

- ▶ **Verbindliche Unternehmensführung:** Die erfolgreiche Einführung von DiM erfolgt durch die Führung (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.).
- ▶ **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 und klaren Bezug zu den ökonomischen Zielen der Organisation haben und darf nicht als zusätzliches 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 und EY (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.

Immer mehr deutsche Organisationen fördern die Vielfalt in ihren Belegschaften

23

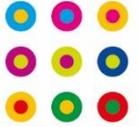
2.850

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

Am **5. Juni 2018** initiiert der Verein Charta der Vielfalt den **6. Deutschen Diversity-Tag**, einen bundesweiten Aktionstag zum Thema Vielfalt, an dem Organisationen ihre Diversity-Aktivitäten präsentieren können.

2017 haben bundesweit über 1.300 Aktionen stattgefunden. Mitwirkende Organisationen sind auf der Aktionslandkarte zu finden.





Diversity Management spielt in den meisten deutschen Unternehmen (k)eine Rolle

81%

... der Unterzeichner_innen haben sich bislang aktiv mit **Diversity Management** beschäftigt und bereits konkrete Diversity-Maßnahmen umgesetzt. Damit sind sie Vorreiter_innen.

Denn mit Blick auf den nationalen Querschnitt steht Diversity Management in Deutschland immer noch am Anfang. Von ihnen haben **gerade mal 33%** Maßnahmen umgesetzt. Knapp 2/3 der deutschen Unternehmen haben bislang noch nichts unternommen.

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



Deutsche Konzerne sehen konkreten Vorteil in Diversity

25

2/3

... der Unternehmen im nationalen Querschnitt sagen: Diversity bringt der Organisation konkrete Vorteile.

Bei den Unterzeichnern und Unterzeichnerinnen 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.*



Unternehmen sehen Diversity als Zukunftssicherung

>75%

... der Unterzeichner und des nationalen Querschnitts sind sich einig, dass Diversity hilft, Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sicherzustellen. 77% der Befragten denken, dass Vielfalt Innovation und Kreativität fördert.

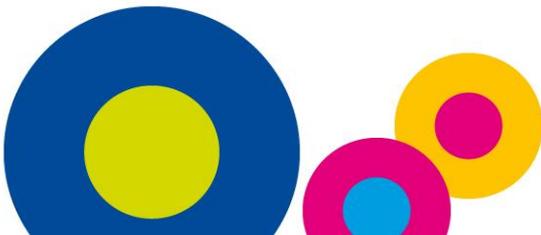
Diversity Management heißt also **Zukunftsvorsorge** und **Zukunftssicherung**. So wollen 76% des nationalen Querschnitts Personalressourcen besser nutzen.

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

Perspektivenunterschiede liefern verschiedene Zugänge zu Diversity

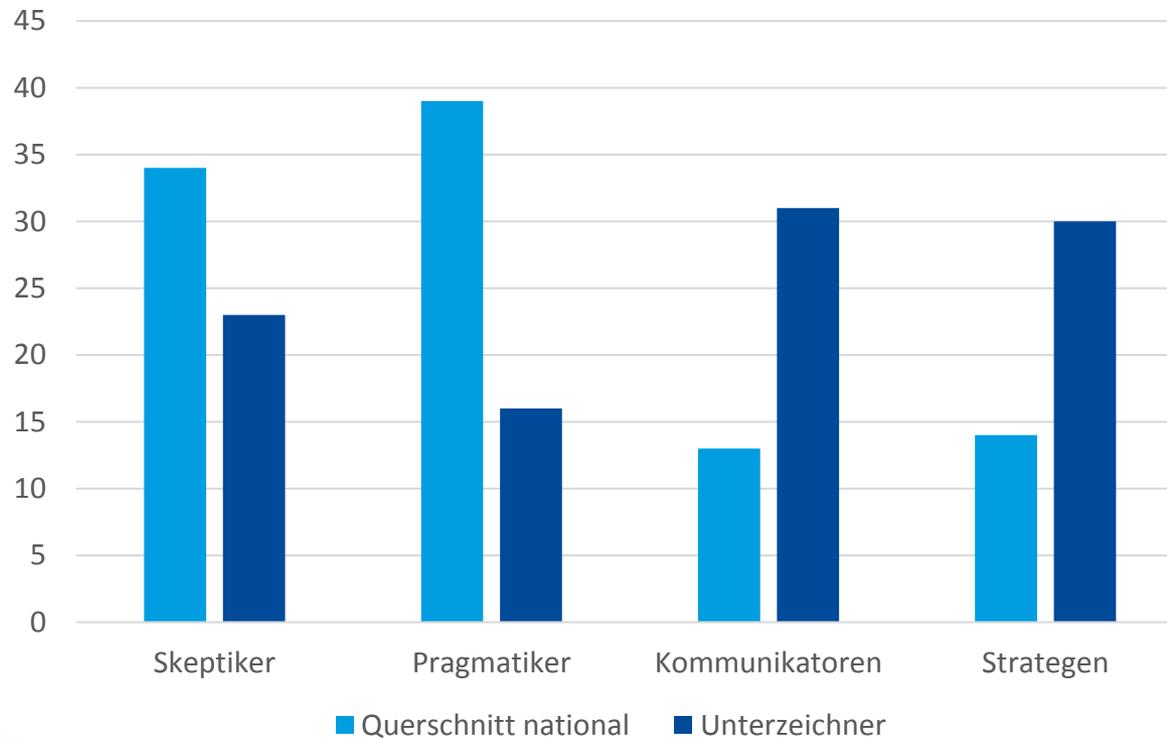
- ▶ **Die Skeptischen** stehen Diversity grundsätzlich ablehnend gegenüber, sehen einen ausreichenden unternehmerischen Vorteil eher skeptisch oder haben sogar negative Erfahrungen in der Umsetzung gemacht.
- ▶ **Die Pragmatischen** haben eine nach innen gerichtete Sicht auf Diversity, sehen vor allem die Kosten-Nutzen-Relation und messen vorhandene Leistungsindikatoren. Kosteneffizienz, Personalressourcen und Compliance sind für sie die wichtigsten Vorteile.
- ▶ **Die Kommunikativen** sind vornehmlich auf die Außenwirkung bedacht und orientieren sich an externen Stakeholdern und Zielgruppen. Sie reagieren auf gesellschaftlichen Wandel und sehen Diversity als Brücke der Organisation zur Welt.
- ▶ **Die Strategischen** sehen Diversity umfassend. Ihr Ziel ist die Entwicklung einer vorurteilsfreien und offenen Arbeitskultur, in der Kreativität und Innovation befördert werden. Sie sehen ihre Organisation am stärksten in einer gesellschaftlichen Verantwortung.

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



Struktur Unterzeichner_innen der Charta der Vielfalt vs. nationaler Querschnitt

28



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

2. Historische Entwicklung des Vielfaltsgedankens





Ursprung – der Vielfaltsgedanke kommt aus den USA

30



Der Anerkennungsprozess der Vielfältigkeit der Gesellschaft begann in den Vereinigten Staaten in den **1960er Jahren**. Die USA sind seit jeher ein **Einwanderungsland**, das sich aus Menschen verschiedener Nationen, Kulturen und Religionen zusammensetzt.

Der Vielfaltsgedanke hat sich aus den **Bürgerrechts-, Homosexuellen- und Frauenbewegungen** entwickelt, die gegen Diskriminierung protestierten und mehr Chancengleichheit forderten.

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



1960er und 1970er: Gleichberechtigung wird in amerikanische Gesetze verankert

31

Civil Rights Act
(1964)

Bundesgesetz zur **Gleichstellung**, das jegliche auf Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder Herkunft begründete Diskriminierung in öffentlichen Einrichtungen, in der Regierung und in der Arbeitswelt verbietet.

Equal Employment Opportunities
(1965)

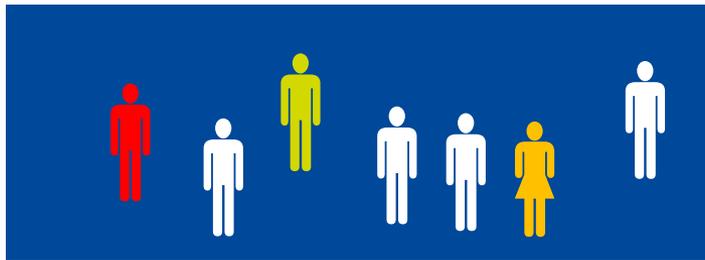
Unternehmen, die sich um öffentliche Aufträge bewerben, dürfen niemanden wegen **Geschlecht, Hautfarbe, Herkunft, Behinderung, Rasse, Alter und sexueller Orientierung** (später ergänzt) diskriminieren.

Affirmative Action
(1965)

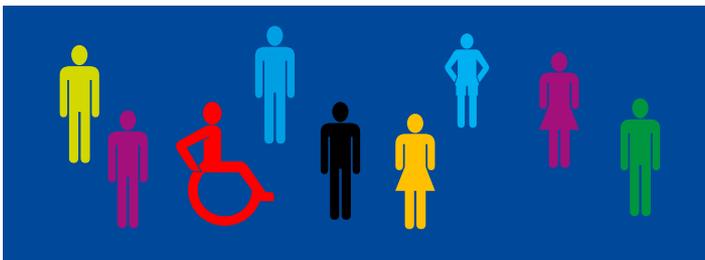
Einführung der Förderung von Minderheiten (z.B. durch Einstellungsquote). Ab 1968 vergab die US-Regierung Großaufträge nur an Unternehmen, die Pläne zur Förderung von Minderheiten vorlegten.

Quelle: Diversity-Portal der Universität Essen

1980er: Eine Prognose des US Labor Departments setzt Impulse für Diversity Management in der Wirtschaft



1985: *homogene Arbeitnehmerschaft*

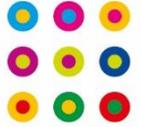


2000: *vielfältige Arbeitnehmerschaft*

Die **Studie „Workforce 2000“** aus dem Jahr **1987** prognostizierte die Zusammensetzung der nordamerikanischen Arbeitnehmerschaft wie folgt: Der Anteil weißer Männer wird von fast **50 Prozent im Jahr 1985** auf **15 Prozent im Jahr 2000** sinken.

Im selben Zeitraum wird die Erwerbsbeteiligung von Frauen, Minderheiten, Einwandernden und älteren Menschen steigen – ein **Weckruf für die amerikanische Wirtschaft** und die Geburtsstunde des Diversity Managements.

War der Vielfaltsgedanke bis dato politisch motiviert, bekam er für Unternehmen nun einen **ökonomischen Anreiz**.



1990er: Der Vielfaltsgedanke kommt nach Deutschland

33



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

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

1996: Ford hat Diversity Management weltweit in seine Unternehmensstrategie integriert.

1999: IBM Deutschland wurde mit dem Total E-Quality Prädikat für seine chancengleiche Personalpolitik ausgezeichnet.

1990er: In Deutschland entwickelt sich ein wissenschaftlicher Diskurs zu Diversity

34

1993

... erschien der **erste deutsche Fachartikel** zum Thema: „Managing Diversity: Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung“ (Kiechl 1993), zahlreiche weitere folgten.

In den 1990er Jahren führte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) mehrere **Diversity Management-Erhebungen** durch. Sie gründete einen Arbeitskreis für Unternehmen, die im Diversity Management aktiv sind und bat ein Diversity-Portfolio sowie Diversity-Informationen auf ihrer Website an. **Organisationsberatungen** entdeckten Diversity als Wirtschaftsfaktor.

1998 fand in Potsdam die erste hochrangige **Diversity-Konferenz in Deutschland** unter Beteiligung amerikanischer Wissenschaftler_innen und Manager_innen aus der Wirtschaft statt.

Quelle: RKW Berlin GmbH (2010): *Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen.*



Ende der 1990er: Diversity kommt in der Unternehmenskultur exportstarker, deutscher Firmen an

Deutsche Bank:
Global Diversity
Management Team
(seit 1999)

Deutsche Lufthansa:
Abteilung „Change
Management und Diversity“
(seit 2001)

Daimler:
Global Diversity Council
(seit 2005)

- ▶ Seit **Ende der 90er Jahre** setzen auch deutsche Unternehmen, die einen Großteil ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften, zunehmend auf Diversity Management.
- ▶ Das Diversity-Team der **Deutschen Bank** berät alle Geschäftsbereiche weltweit und schult diese z. B. für die Ansprache vielfältiger Kundengruppen. Bei der **Lufthansa** setzt die verantwortliche Abteilung unter anderem Mentoring-Programme und interkulturelle Trainings um. Das Gremium bei **Daimler** entwickelt eine weltweite Diversity-Strategie; Schwerpunkte sind Geschlechter- und Generationenvielfalt sowie Internationalität.

3. Zukunftsaufgaben:

Diversity Management bietet Lösungen





3.1 Demographischer Wandel und Fachkräftemangel



Durch den demographischen Wandel werden wir weniger, älter und bunter

38

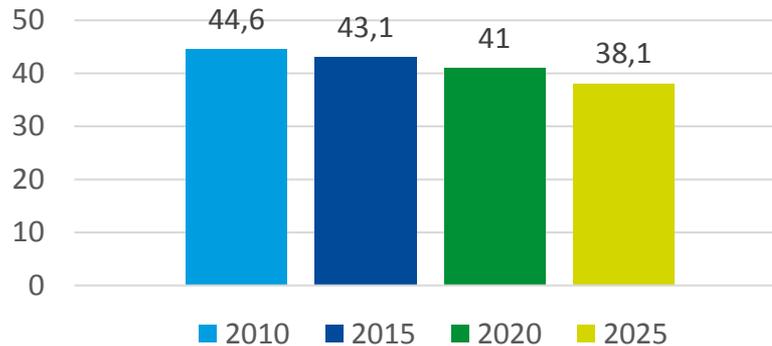
- ▶ **Die Bevölkerungszahl sinkt.** Immer weniger Geburten stehen immer mehr Sterbefällen gegenüber: Im Jahr 2060 werden voraussichtlich fast doppelt so viele 70-Jährige leben, wie Kinder geboren werden. Die Einwohnerzahl Deutschlands wird auf 73,1 bis 67,6 Millionen Menschen sinken.
- ▶ **Die durchschnittliche 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 demographische 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: Towers Watson (2011): Demografischer Wandel – Status Quo und Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland; 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.

Die Zahl der Arbeitskräfte sinkt um 6,5 Mio. Menschen

39

Erwerbspersonenpotenzial in Mio.



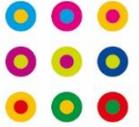
Es gibt tendenziell weniger Arbeitskräfte.

Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird das **Erwerbspersonenpotenzial** von 2010 bis 2015 um 1,5 Mio., von 2015 bis 2020 um rund 2 Mio. und zwischen 2020 und 2025 um weitere 3 Mio. sinken.

Bis 2025 werden dem Arbeitsmarkt **6,5 Mio. Menschen weniger** zur Verfügung stehen.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2013): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – IAB (2010): Zuwanderungsbedarf und politische Optionen für die Reform des Zuwanderungsrechts. (Eigene Darstellung auf Grundlage der in der Quelle angegebenen Zahlen); Charta der Vielfalt e.V. (2013): Dossier Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management & Internationalität.





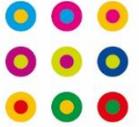
Ein Mangel an Fachkräften wird prognostiziert

40

- ▶ **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 GmbH belaufen sich die **Kosten der Fachkräftengpässe** 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 **Ärzten und Ärztinnen, Pflegekräften** und sogenannten **primären Dienstleistungen**. Das sind einfache Tätigkeiten im Verkauf und im Büro, bei der Reinigung und Bewirtung.

Quellen: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2016): Fachkräftengpässe in Unternehmen; IW Köln (2014): MINT-Frühjahrsreport 2014; IW Köln (2017): MINT-Frühjahrsreport 2017; Ernst & Young (2014): Mittelstandbarometer



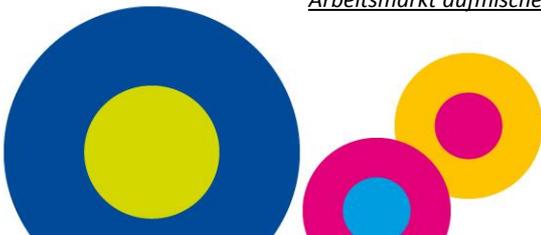


Das Arbeitskräftepotenzial ist bunt. Es wird jedoch nicht effektiv genutzt

41

- ▶ **Ältere Beschäftigte:** Das wichtige Erfahrungswissen von älteren Generationen wird zu wenig genutzt. Ältere Beschäftigte in Organisationen bleiben ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen und diversen Personalstrategie, nicht zuletzt um Know-how-Transfer zu sichern.
- ▶ **Ausländische Fachkräfte:** Deutsche Arbeitgeber_innen rekrutieren nur selten Fachkräfte aus dem Ausland – selbst wenn sie bereits Engpässe haben. Studien zeigen, dass die Aufnahme von Migrantinnen und Migranten im Arbeitsmarkt dazu beitragen kann, die **Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern einzuebnen.**

Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Die Interessen der Unternehmen: Personalpolitik und ältere Arbeitnehmer; OECD-Studie (2013): Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland; Frankfurter Allgemeine Zeitung Online: Wie die Flüchtlinge den Arbeitsmarkt aufmischen.





Das Arbeitskräftepotenzial ist bunt. Es wird jedoch nicht effektiv genutzt

42

- ▶ **Menschen mit Behinderung:** Die Arbeitslosenquote von Menschen mit Behinderung ist 2017 im Vergleich zum Vorjahr von 13,4 auf 12,4 % spürbar gesunken. Die Dauer der Arbeitslosigkeit liegt aber für Menschen mit Behinderung weiter durchschnittlich 109 Tage länger als für Menschen ohne Behinderung.
- ▶ **Frauen:** 47 Prozent aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen arbeiteten im Juni 2016 in Teilzeit, d.h. weniger als die tariflich oder vertraglich normalerweise vereinbarte Arbeitszeit.
- ▶ **Menschen mit Migrationshintergrund:** In Westdeutschland ist der Anteil der Arbeitslosen mit Migrationshintergrund an allen Arbeitslosen (42 %) weitaus höher als im Osten Deutschlands mit 18 %. Rechnet man in Ostdeutschland die Bundeshauptstadt heraus, dann beträgt der Anteil arbeitsloser Personen mit Migrationshintergrund nur noch 10 %.

Quelle: *Inklusionsbarometer 2016 der Aktion Mensch*; 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.

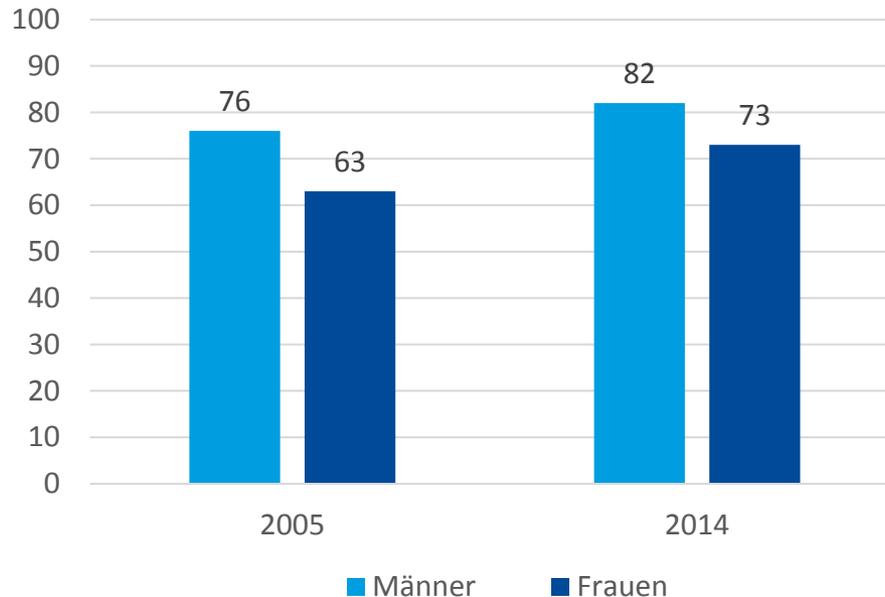




Nur 7 von 10 Frauen befinden sich in einem Beschäftigungsverhältnis

43

Erwerbstätigenquote



Zwischen 2005 und 2014 stieg die Erwerbstätigenquote der 20- bis 64-jährigen Frauen um 10%.

Männer waren 2014 mit einer Quote von 82% weiterhin öfter erwerbstätig als Frauen (73%).

Somit konnte der Abstand erwerbstätiger Männer und Frauen von 2005 bis 2014 nur um vier Prozent gesenkt werden.

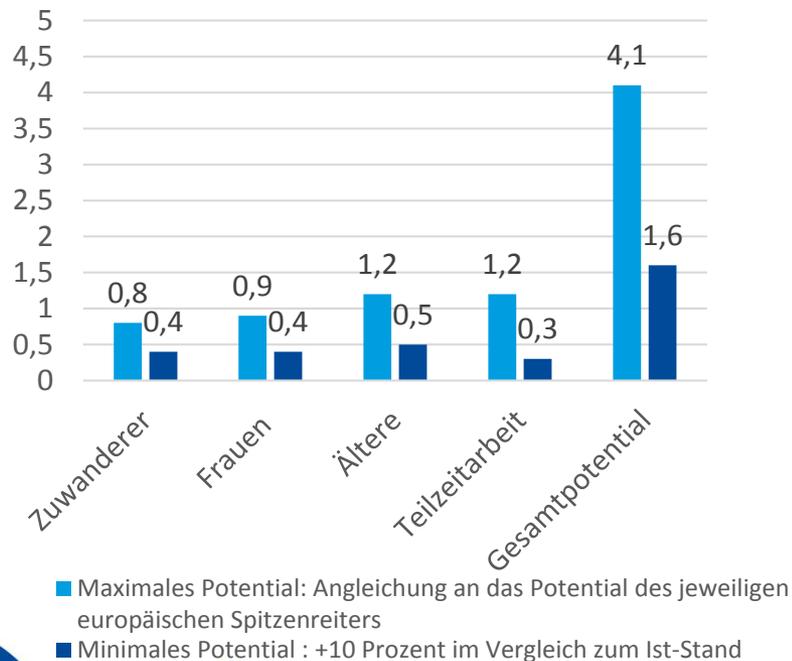
In Deutschland verdienen Frauen im Vergleich zu Männern rund 20 Prozent weniger.

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



Diversity Management könnte bis zu 4 Mio. zusätzliche Arbeitskräfte aktivieren

Potentiale für die Aktivierung zusätzlicher Fachkräfte

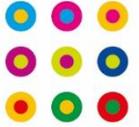


Nach Untersuchungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) besitzt der deutsche Arbeitsmarkt noch **ungenutzte Fachkräfte-Reserven**.

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



45

Beispiel 1: Deutsche Telekom wendet talentorientiertes Auswahlverfahren an

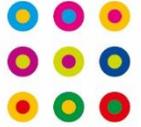


Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels setzt die **Deutsche Telekom AG**, ein weltweit agierendes Telekommunikationsunternehmen, auf ein **talentorientiertes Auswahlverfahren** für Auszubildende: Nicht der Notendurchschnitt ist für die Einstellung entscheidend, sondern vor allem die für den jeweiligen Ausbildungs- oder Studiengang relevanten Talente, Stärken und Interessen. Ziel dieses Recruitingverfahrens ist es, neue Talente zu entdecken.

Zum Beispiel mit **EQ**, dem **Einstiegsqualifizierungsverfahren**: Jugendliche, deren Berufseinstiegsperspektiven aufgrund von Lernbeeinträchtigungen oder fehlender Ausbildungsreife stark eingeschränkt sind, können in einem Praktikum ihre Talente austesten und bei erfolgreichem Abschluss direkt mit einer Ausbildung bei der Deutschen Telekom starten.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V., *Best Practice für die Förderung von Vielfalt in der Ausbildung*;





Beispiel 2: ib Vogt schaut auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten

46

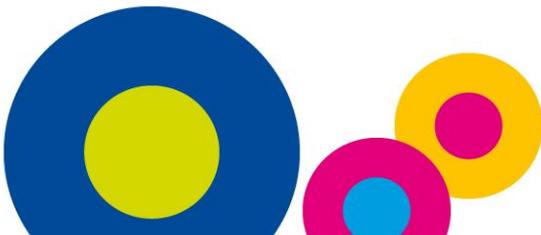


Als Technologieunternehmen ist das Berliner **Unternehmen ib Vogt** auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen. Dabei setzt der Mittelständler auf die vielfältigen Qualifikationen, die etwa weibliche, ältere oder ausländische Beschäftigte mitbringen.

Um diese gewinnen und halten zu können, rückt die Firma die Bedürfnisse der Beschäftigten in den Mittelpunkt. **Elternzeit für Mütter und Väter** ist selbstverständlich, ebenso wie **flexible Arbeitszeiten** und **Heim Arbeitsplätze**.

Die Zusammensetzung der Teams wechselt von Projekt zu Projekt und berücksichtigt die Wünsche und individuellen Stärken der Beschäftigten.

Quelle: IHK Berlin: *Kleine und mittlere Unternehmen in Berlin machen es vor: Diversity Management – Ein Gewinn für alle!*



Beispiel 3: ConSol fördert Frauen, um dem Mangel an Fachkräften entgegen zu wirken

47

Fachkräfte sind in der IT-Branche rar. Deshalb baut der bayerische **IT-Dienstleister ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH** seit 2000 seinen Kreis potenzieller Bewerber_innen aus und setzt verstärkt auf weibliches Fachpersonal. ConSol ermöglicht die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** zum Beispiel durch flexible Arbeitszeit-, Arbeitsplatz- und Elternzeitmodelle sowie Kontakthalteprogramme und individuelle Lösungen.

Die Ergebnisse: ConSol gehört seit 2006 zu den **Top 3-Unternehmen** des „Great Place to Work“-Wettbewerbs. Der Frauenanteil und die Mitarbeiterzufriedenheit sind gestiegen und die Mütter kommen schnell zurück: Ihre **Rückkehrquote** liegt bei fast **100 Prozent**.

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



*„Unsere Firmenkultur ist so ausgelegt, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. In einem mittelständischen Unternehmen kann Diversity einfach und zielgerichtet gelebt werden: Wir haben flache Hierarchien, man kennt sich untereinander und findet gemeinsam individuelle Lösungen.“
Andrea Stellwag, Geschäftsführerin Finanzen*

Foto: ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH

48 3.2 Generationenvielfalt



Bis zu fünf Generationen mit unterschiedlichen Einstellungen treffen heute im Arbeitsalltag aufeinander

49

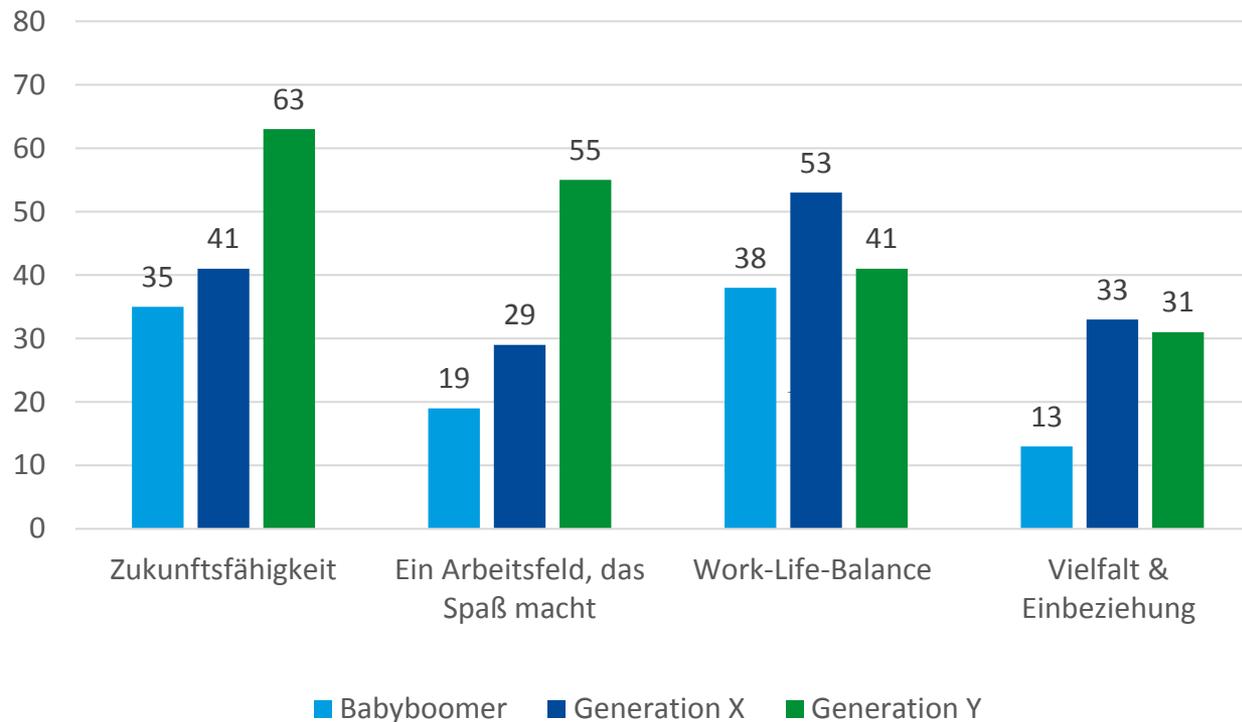
	Traditionals 1922–1955	Baby-Boomer 1955–1969	Generation X 1965–1980	Generation Y 1980–2000	Generation Z ab 2000
Motto	Work first!	Live to work!	Work to live!	live@work!	YOLO!
Kommunikation	persönlich	Telefon	E-Mail, Handy	Web 2.0	Digital Native
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Position 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.



Vielfalt & Einbeziehung sowie Work-Life-Balance sind jüngeren Beschäftigten wichtiger als älteren

Worauf legen Sie bei der Wahl des Arbeitgebers Wert?



Organisationen müssen Wertewandel und Know-how-Transfer gestalten

51



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

Chancen für Unternehmen und Institutionen

- ▶ In so genannten **Führungstandems** können ältere Beschäftigte ihre Berufserfahrung an jüngere weitergeben, so dass 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.
- ▶ Rund ein Drittel der Generationen X und Y legen Wert auf **Vielfalt und Einbeziehung**. Ein guter Grund für Arbeitgeber_innen, auf DiM zu setzen und ihre Aktivitäten gezielt nach außen zu kommunizieren.
- ▶ Jüngere Beschäftigte wachsen mit den Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -bedingungen auf. **Work-Life-Balance** gewinnt an Bedeutung, je länger Menschen erwerbstätig sind.
- ▶ 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.*

Ausbildungsbetriebe lassen Potenziale ungenutzt

53

<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*.





Beispiel 1: Jena-Optronik setzt demographieorientierte Personalpolitik um

54

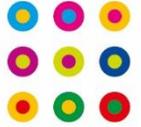


Das Thüringer Raumfahrtunternehmen **Jena-Optronik** setzt auf demographieorientierte Personalpolitik. Durch **frühzeitige Maßnahmen**, wie der Einführung eines **Mentorsystems** und Organisation von **Wissenstransfer**, kann der Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer und erfahrener Beschäftigter in den Ruhestand minimiert werden.

Zur Verstetigung und Systematisierung dieser Ansätze nahmen Mitarbeiter_innen aus Personalabteilung und Betriebsrat an der „**Weiterbildung zum Demographieberater**“ teil und holten sich viele Impulse.

Beispiele für Projekte zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen sind das „**Projekt 55+**“ und das „**Betriebliche Gesundheitsmanagement**“.





Beispiel 2: BMW gestaltet Arbeitsplätze um, damit die Belegschaft auch in Zukunft gesund bleibt

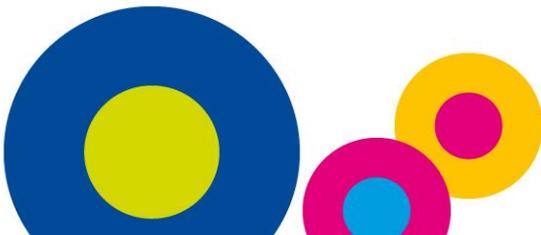


„Heute fit für morgen“ – kleine Übungen am Arbeitsplatz helfen den Mitarbeitern der BMW Group gesund zu bleiben.

Die **BMW Group** entwickelte im Rahmen ihres Programms „**Heute fit für morgen**“ eine Vielzahl von Maßnahmen, damit die Beschäftigten lange gesund und leistungsfähig bleiben – und das auch bei steigendem Durchschnittsalter.

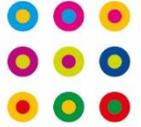
Der Autobauer bezieht z.B. seine Beschäftigten in die **Arbeitsplatzgestaltung** ein, um ergonomische Bedingungen zu schaffen.

Durch ein **Rotationsprinzip** zwischen den Arbeitsplätzen können körperliche Überbelastungen vermieden werden. **Schicht- und Arbeitszeitmodelle** werden an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst.



56 3.3 Internationalisierung





Immer mehr deutsche Unternehmen handeln international

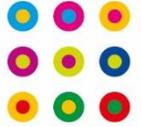
57

20%

...der rund 3,6 Mio. 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“.



Um im Ausland erfolgreich zu sein, brauchen Organisationen interkulturelle Kompetenzen

58

Eine Geste, viele Bedeutungen



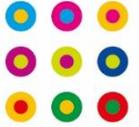
- ▶ Japan = Geld
- ▶ Russland = 0
- ▶ England, USA = O.K.
- ▶ Brasilien = Beleidigung

Nicht nur **Sprachkenntnisse**, sondern auch das **Wissen über Kultur, Umgangsformen** etc. 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 in **Vertrieb, Marketing** oder **Produktentwicklung** sowie die **Unternehmensführung** profitieren von den interkulturellen Kompetenzen der Beschäftigten.





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 besser **gezielt neue lukrative Märkte** ansprechen.
- ▶ Unternehmen, die international als Arbeitgeber_innen gefragt sind, können aus einem **weltweiten Talentpool** schöpfen und ihre Beschäftigten international gezielt fördern.
- ▶ Vielfältige Teams profitieren von ihren unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Sichtweisen. Sie bringen fundierte Entscheidungen, kreative Lösungsansätze und **innovative Entwicklungen** hervor.



Unternehmen sehen im Faktor Internationalität das größte Potenzial für Diversity, aber arbeiten nicht daran

3/4

... der befragten Unternehmen sehen im internationalen Marktzugang die größte Motivation, Diversity-Programme zu implementieren.

70 Prozent der befragten Konzerne halten die Förderung von Internationalisierung für wichtig.

Weniger als 20 Prozent arbeiten systematisch an diesem Diversity-Aspekt.



Beispiel 1: Teckentrup: Maßgeschneiderte Instrumente erleichtern den Zugang

61



Die **Firma Teckentrup GmbH & Co. KG** gehört europaweit zu den größten Herstellern von Tür- und Torsystemen und beschäftigt rund 800 Mitarbeiter_innen in 15 Niederlassungen.

Aufgrund der wachsenden Herausforderungen bei der **Personalrekrutierung**, besonders im internationalen Wettbewerb, setzt das Unternehmen gezielt auf **Zugewanderte**. Dabei sind auf Unternehmensseite eine Sensibilisierung und eine Entwicklung maßgeschneiderter Maßnahmen notwendig.

Deutschkurse fördern den Abbau sprachlicher Barrieren, **E-Mail-Kalender mit internationalen Feiertagen** fördern die gegenseitige Wertschätzung. Es gibt **internationale Sportgemeinschaften** und **Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte** u.v.m.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V. (2013): Dossier: Weltoffen= Zukunftsfähig?!





Beispiel 2: Phoenix Contact fördert Interkulturalität und Chancengleichheit

62

Mit Stammsitz in Blomberg, Deutschland und Gesellschaften in vielen internationalen Märkten setzt **Phoenix Contact GmbH & Co. KG** gewollt auf „**Migration**“ innerhalb des Unternehmens – junge ausländische Beschäftigte kommen ins Stammhaus, Auszubildende aus Deutschland hospitieren in Auslandsgesellschaften – und sorgen so für einen **Kultur- und Wissenstransfer**, von dem nicht zuletzt das Unternehmen profitiert.

Die Förderung von jungen Menschen hat in dem Familienunternehmen einen hohen Stellenwert. Mit dem Projekt „**Aubikom**“ setzt Phoenix Contact gezielt auf den Ausbau von **Schlüsselqualifikationen** und **Basiskompetenzen** von Hauptschülerinnen und Hauptschülern.



Mitarbeitende aus aller Welt werden regelmäßig in Deutschland geschult und vermitteln ihre Kultur auch in das Stammhaus hinein.

Foto: Phoenix Contact GmbH & Co. KG





4. Der Business Case

Diversity Management rechnet sich für Unternehmen



Dax 30-Unternehmen nutzen unterschiedliche Instrumente, um Diversity zu messen

64

- ▶ Key Performance Indicators (KPI)
- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Reportings
- ▶ Zielvereinbarungen
- ▶ Balanced Scorecards
- ▶ Online Surveys, Feedback durch Fokusgruppen etc.

Quelle: Köppel, Petra (2014): *Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi?*.



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

65

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.

Unternehmen sehen messbare Erfolge von Diversity

66

69%

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

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

„**Harte**“ Kriterien wie Finanzkennzahlen werden allgemein für geeigneter gehalten als „**weiche**“ Kriterien 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

Vielfalt im Management hat nachweislich positiven Einfluss auf Innovationskraft von Unternehmen

67

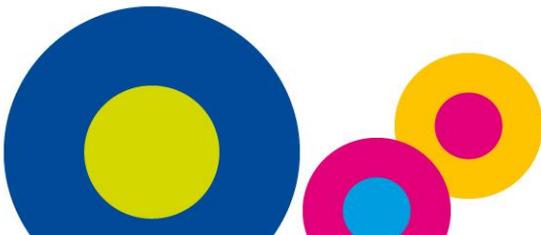
68%

... der Unternehmen sehen einen partizipativen Führungsstil als innovationsfördernd an.

Für 62% der Unternehmen ist kognitive Diversität und Offenheit der Schlüssel für mehr Innovation.

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.*



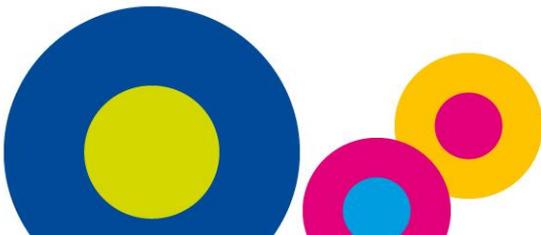
Unternehmen punkten mit Vielfalt im Topmanagement

+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*.



Diversity Management eröffnet den Zugang zu neuen Kundengruppen und Märkten

69

60%

... der **mehr als 500 befragten Führungskräfte** aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen weltweit sehen in Diversity die Möglichkeit, **Zugang zu neuen Märkten** zu gewinnen.

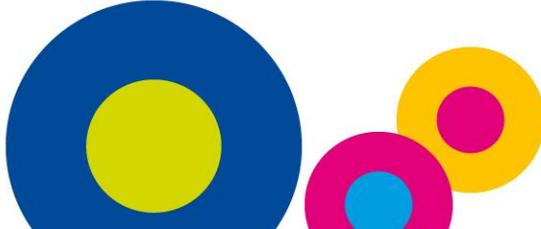
Das ist ein Ergebnis des 11. Egon Zehnder „International Executive Panels“ 2012, zu dem Führungskräfte der EZI-Online-Community „Club of Leaders“ in Asien, Australien, Europa, sowie Nord- und Südamerika gehören.

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

Fazit: Diversity Management steigert den Unternehmenserfolg

70

- ▶ DiM erhöht die **Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten**: In diversen Teams kommen individuelle Stärken zur Entfaltung. Vielfalt steigert die **Innovationskraft**.
- ▶ Ein vielfältiges Unternehmensumfeld **hält Fachkräfte** und hilft, **neue zu gewinnen**.
- ▶ Vielfältige Teams sind flexibler und ermöglichen dem Unternehmen, **besser und schneller auf neue Marktbedingungen zu reagieren**.
- ▶ DiM sichert einen **nachhaltigen Wissenstransfer**. Unternehmen profitieren vom **vielfältigen Know-how** ihrer Beschäftigten.



Quelle: McKinsey & Company (2011): *Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten.*

Fazit: Diversity Management steigert den Unternehmenserfolg

71

- ▶ DiM steigert den **wirtschaftlichen Erfolg** von Unternehmen. Organisationen mit vielfältiger Geschäftsführung legen bessere Ergebnisse vor, als homogen geführte.
- ▶ Vielfältige Teams ermöglichen durch interkulturelle Kompetenzen und spezielles Know-how den **Zugang zu neuen Märkten und Kundengruppen**.
- ▶ DiM **steigert die Attraktivität von Unternehmen** für potenzielle Geschäftspartner_innen und eröffnet neue Wege der Kooperation.
- ▶ Für Finanzakteure und Investorinnen und Investoren können diverse Unternehmen ggf. interessanter erscheinen **und sogar höher bewertet werden**.

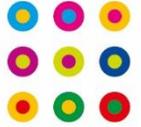
Quelle: McKinsey&Company: Delivering through Diversity (2018);



4. Die Charta der Vielfalt

Agenda Setter für Diversity Management in Deutschland





Der Verein Charta der Vielfalt ist ein Agenda-Setter für Diversity-Themen. Unsere Ziele sind:

73

- ▶ **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 Managements 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.



Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative

74

2018: Die Charta zählt **rund 2.850 Unterzeichner_innen**. Am 5. Juni 2018 findet der 6. Deutsche Diversity-Tag statt.

2018: Die Charta initiiert den Wettbewerb **DIVERSITY CHALLENGE** für junge Beschäftigte.

2016: Die Charta feiert ihr **10-jähriges Jubiläum**. Bundesweit werden 10 **Vielfaltswerkstätten** zu den unterschiedlichen Aspekten von 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 in ganz Deutschland mit Aktionen.

2012: Zusammen mit dem Tagesspiegel führt der Verein im November erstmals die Fachkonferenz „DIVERSITY“ durch. Die Konferenz findet bis heute jährlich statt.

2010: Der Verein **Charta der Vielfalt** wird gegründet und übernimmt die operative sowie inhaltliche Ausgestaltung des Netzwerkes. Ein Jahr später wird die Geschäftsstelle des Vereins eröffnet.

2006: Vier Unternehmen initiieren gemeinsam 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 und Integration die Charta und integriert sie in die **Kampagne „Vielfalt als Chance“**.

Die Charta der Vielfalt ist die Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft zu Diversity Management

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 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 unsere 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, Verbrauchern und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir

1. eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung 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.
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: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

Hier Datum eintragen (Im August 2014)

Wir begrüßen und unterstützen die Initiative der Organisationen.

Hier bitte den Namen in schwarz eintragen
und die Funktion in grau eintragen, bitte rechts

Staatsministerin Annalena Wolffmann-Haas
Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

(bitte das Logo einfügen)



- ▶ Eine **Organisationskultur** pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen 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**

2018 ist die Charta der Vielfalt eines der größten Unternehmensnetzwerke für Diversity in Deutschland

76

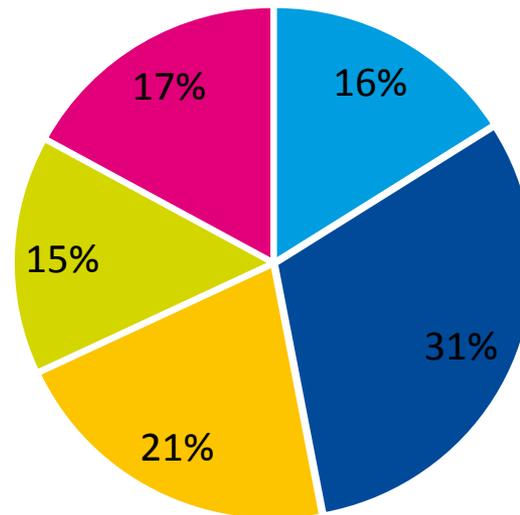
9,4 Mio.

- ▶ ... Menschen arbeiten in Organisationen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben.
- ▶ Rund **2.850 Unterzeichner_innen** bilden das Netzwerk.
- ▶ **Bundeskanzlerin** Angela Merkel ist **Schirmherrin**.
- ▶ **28 der Dax 30-Konzerne** sind Unterzeichner_innen.
- ▶ **9 der 10 größten Städte** Deutschlands sind dabei.
- ▶ Alle **16 Bundesländer** unterstützen die Charta der Vielfalt.
- ▶ Der Charta der Vielfalt e.V. trägt und koordiniert die Initiative.

Fast 70 Prozent der Charta-Unterzeichner_innen kommen aus der Privatwirtschaft

77

Organisationsformen der Charta-Unterzeichner_innen



- Vereine, Verbände, Stiftungen
- Kleinunternehmen
- KMU
- Großunternehmen
- Öffentliche Einrichtungen

Der Verein Charta der Vielfalt

Der Charta der Vielfalt e.V. wird derzeit von 24 namhaften Unternehmen und Institutionen getragen und unterstützt durch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration.



Kontakt

Die Geschäftsstelle steht Ihnen für Fragen rund um den Verein Charta der Vielfalt e.V. zur Verfügung

Geschäftsführerin: Aletta Gräfin von Hardenberg
Pressesprecher: Stephan Dirschl

Geschäftsstelle: Albrechtstraße 22
10117 Berlin

Telefon: 030 8471 - 2082
Fax: 030 8471 - 2086
E-Mail: presse@charta-der-vielfalt.de
Webpage: www.charta-der-vielfalt.de

