



# **Factbook Diversity 2023**

Positionen, Zahlen, Argumente

# Über das Factbook Diversity

## Wieso ein Factbook?

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

Das **Factbook Diversity** möchte Ihnen genau das bieten: einen schnellen Einstieg und die wichtigsten Fakten, denn die Gesellschaft befindet sich in einem stetigen Wandlungsprozess, weshalb es umso wichtiger ist, informiert zu bleiben.

## Was erwartet Sie?

Der erste Teil des Factbooks gibt Ihnen eine begriffliche Einführung zu Diversity und Diversity Management. Ab Kapitel zwei wird der Blick auf die Fakten und die Praxis gelegt: Welche Vielfaltsdimensionen gibt es und welche Perspektiven sind notwendig? Welche gesellschaftlichen Einflussfaktoren gilt es zu berücksichtigen? Wo liegt das Potential von Diversity Management und wie sehen aktuelle Best Practices aus?

## Was Sie außerdem wissen sollten:

Das Factbook präsentiert eine **exemplarische Auswahl an interessanten Fakten**.

Falls Sie sich darüber hinaus informieren möchten, sind hinter allen Fakten **(diese sind fett und unterstrichen)** die entsprechenden Quellen hinterlegt. Außerdem wurden an vielen Stellen weiterführende Quellen angegeben, die Ihnen einen tiefergehenden inhaltlichen Einblick in die unterschiedlichen Themen ermöglichen sollen.

# Der 11. Deutsche Diversity-Tag 2023

#FlaggeFürVielfalt



2013 rief der Charta der Vielfalt e.V. erstmalig den Deutschen Diversity-Tag (DDT) als Aktionstag ins Leben. Ziel ist es, Unternehmen und Institutionen zu mobilisieren, sich im Rahmen von Aktionen mit Vielfalt am Arbeitsplatz auseinander zu setzen. Der Aktionstag startete erfolgreich mit 240 Organisationen in allen 16 Bundesländern und erreichte damit ca. 2 Mio. Beschäftigte.

Zehn Jahre später ist aus einer Idee eine Bewegung geworden: Zum Jubiläum 2022 setzten bereits über 1.100 Organisationen mit mehr als 3.000 Aktionen ein Zeichen für Diversity in der Arbeitswelt.

Machen auch Sie mit Ihrer Aktion zum #DDT23 deutlich, was schon erreicht wurde – auch wenn noch viel zu tun bleibt. Hier finden Sie alle relevanten Informationen zum DDT23 und hier zum diesjährigen European Diversity Month.

# Über das Factbook Diversity

## Inhalt

<u>1. Begriffliche Einführung</u>	S. 6
<u>1.1 Der Vielfaltsgedanke</u>	
<u>1.2 Diversity</u>	
<u>1.3 Diversity Management</u>	
<u>2. Die Vielfaltsdimensionen</u>	S. 12
<u>2.1 Der ganzheitliche Ansatz</u>	
<u>2.2 Intersektionalität</u>	
<u>2.3 Alter</u>	
<u>2.4 Ethnische Herkunft und Nationalität</u>	
<u>2.5 Geschlecht und geschlechtliche Identität</u>	
<u>2.6 Körperliche und geistige Fähigkeiten</u>	
<u>2.7 Religion und Weltanschauung</u>	
<u>2.8 Sexuelle Orientierung</u>	
<u>2.9 Soziale Herkunft</u>	

# Über das Factbook Diversity

## Inhalt

3. Einflussfaktoren und Trends	S. 30
<u>3.1 Demografischer Wandel</u>	
<u>3.2 Digitalisierung</u>	
<u>3.3 Gesellschaftspolitische Entwicklungen</u>	
4. Potentiale von Diversity Management	S. 43
<u>4.1 Der Nutzen von Diversity Management</u>	
<u>4.2 Diversity Management rechnet sich</u>	
5. Best Practices	S. 55
6. Die Charta der Vielfalt – Agenda Setting für Diversity Management in Deutschland	S. 63

# 1. Begriffliche Einführung

# Der Vielfaltsgedanke

## Historische Entwicklung

Der **Vielfaltsgedanke** hat sich aus den US-amerikanischen Bürgerrechts-, Homosexuellen- und Frauenbewegungen entwickelt, die ab den 1950er Jahren gegen Diskriminierung protestierten und mehr Chancengleichheit forderten.

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

**1965:** US-amerikanische Unternehmen, die sich um öffentliche Aufträge bewerben, dürfen niemanden wegen Geschlecht, Hautfarbe, Herkunft, Behinderung, Race, Alter und sexueller Orientierung (später ergänzt) diskriminieren. Die

Förderung von Minderheiten (z. B. durch die Einstellungsquote) wird eingeführt.

Der **Diversity-Begriff** fand lange Zeit ausschließlich als Verschiedenheit im biologischen Kontext Verwendung. Mitte der 1970er Jahre begannen dann US-amerikanische soziale Bewegungen Diversity (Vielfältigkeit) auch auf den gesellschaftspolitischen Kontext zu beziehen. Dieser Begriffswandel vollzog sich in Deutschland erst Ende der 1980er Jahre.

Der Vielfaltsgedanke erhält ab Mitte der 1980er Jahre neben der politischen auch eine **ökonomische Funktion**: Diversity wird zur Unternehmensstrategie.

# Der Vielfaltsgedanke

## Historische Entwicklung

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

Zu den Vorreitern zählen beispielsweise Konzerne wie IBM und Ford.

Im Gegensatz zu den USA ist der Vielfaltsgedanke in Deutschland historisch zunächst eng mit der Dimension Geschlecht verknüpft.

Die Europäische Union schafft Anfang der 2000er Jahre erste rechtliche Grundlagen. In Deutschland tritt 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (kurz: AGG) in Kraft.

In Anlehnung an die „Charte de la diversité“ in Frankreich initiieren 2006 die vier Unternehmen **Deutsche Telekom, Daimler, BP Europa SE und die Deutschen Bank** die Charta der Vielfalt.

4 Jahre später wird der Verein **Charta der Vielfalt e. V.** gegründet.

Der Charta der Vielfalt e. V. organisiert 2012 gemeinsam mit dem Tagesspiegel erstmals die **Fachkonferenz DIVERSITY** und seit 2013 den **Deutschen Diversity Tag**, die bis heute jährlich stattfinden.



# Diversity

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Belegschaft



Diversity heißt übersetzt Vielfalt oder Vielfältigkeit. In der Arbeitswelt und im Kontext von Unternehmen und Institutionen meint Diversity die Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb einer Belegschaft aufgrund individueller Persönlichkeitsmerkmale sowie Lebensstile oder -entwürfe.

Diversity umfasst daher sowohl sichtbare als auch unsichtbare Identitätsmerkmale, die die individuellen Sichtweisen, Perspektiven, Einstellungen und damit auch das Handeln von Menschen bedingen.

Die Vorteile, die eine vielfältige Belegschaft mit sich bringt, sind zentral für den Vielfaltsgedanken: Denn nachweislich bringen heterogene Teams bessere Ergebnisse hervor als homogene Teams. Das gilt besonders für die Entwicklung neuer Geschäftsideen und Produkte, denn sie bereichern Organisationen durch vielfältige Perspektiven und kreative Lösungsansätze.

# Diversity Management

## Wertschätzung als Unternehmensstrategie



Die Vielfalt der Belegschaft als Erfolgsfaktor zu erkennen, zu fördern, wertzuschätzen und **dadurch wirtschaftliche Erfolge zu steigern** – das ist der Grundgedanke des Diversity Managements.

Diversity Management ist also ein ganzheitliches Managementkonzept: Ziel ist es, (Personal-)Prozesse und Strukturen von Organisationen so auszurichten, dass alle Beschäftigten unabhängig von ihren Identitätsmerkmale Wertschätzung erfahren und die Chance bekommen, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen.

Die Vielfalt der Belegschaft soll sich **auf alle Geschäftsfelder** auswirken und nutzbar für Absatzmärkte, Kund\_innengruppen, Produkte, Zuliefernde und andere Geschäftspartner\_innen sein. Außerdem geht es darum Maßnahmen, Instrumente und Strategien zu entwickeln, durch die inklusive und vorurteilsfreie Arbeitsumfelder geschaffen werden können.

# Diversity Management

Einbeziehende Unternehmenskultur und gleichberechtigte Teilhabe

Diversity,  
Equity  
&  
Inclusion



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

„Inclusion“ umfasst alle Maßnahmen, die eine einbeziehende Unternehmens- und Organisationskultur fördern sollen. Entscheidend ist, dass nicht einzelne Zielgruppen hervorgehoben werden, sondern Beschäftigte hinsichtlich aller Identitätsmerkmale eine **gleiche Behandlung** erfahren.

Im Gegensatz zu „Equality“ - also die formale und rechtliche Gleichbehandlung - wird mit „Equity“ die **gleichberechtigte Teilhabe**, Gleichstellung oder auch Gerechtigkeit bezeichnet. Im Zentrum stehen also Fairness und gleiche Möglichkeiten für alle.

## **2. Die Vielfaltsdimensionen**

## 2.1

# Der ganzheitliche Ansatz

## Kerndimensionen, äußere & organisationale Dimensionen



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

Auf der Suche nach Gemeinsamkeiten von Menschen, lassen sich sieben **Vielfaltsdimensionen** bündeln, die am engsten mit der Persönlichkeit eines Individuums verbunden sind: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion- und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft.

Neben diesen **Kerndimensionen** sind darüber hinaus **äußere Dimensionen**, z. B. der Familienstand oder das Einkommen relevant. Hinzu kommen außerdem **organisationale Dimensionen** wie beispielsweise die Gewerkschaftszugehörigkeit oder der Arbeitsort.

Je weiter eine Dimension vom Kern des Modells entfernt ist, desto wandelbarer ist sie. Für den Wert der Dimension spielt das aber keine Rolle: Es ist wichtig, alle Dimensionen gleichermaßen einzubinden **und dabei die Ganzheitlichkeit der Vielfalt** zu berücksichtigen.

# Intersektionalität

## Über die Ursprünge des Konzepts

Um weiter zu verstehen, wie sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Belegschaft strukturieren, ist neben einem ganzheitlichen Ansatz noch ein weiterer Aspekt wichtig:

### Intersektionalität.

Der Begriff kommt aus der Wissenschaft und hat seinen Ursprung in den politischen Bewegungen Schwarzer und lesbischer Frauen. Die **Juristin Kimberlé Crenshaw** prägte den Begriff der Intersektionalität Anfang der 1990er Jahre. Intersektionalität bedeutet so viel wie Kreuzung (engl.: intersection). Mit Blick auf Diversity meint Intersektionalität also die Kreuzung bzw. das **Zusammenwirken mehrerer Identitätsmerkmale**. Ungleichbehandlung kann an einem Merkmal anknüpfen und stattfinden. Gleichzeitig kann eine Person aufgrund mehrerer Identitätsmerkmale sowie in verschiedenen Konstellationen von Merkmalen Benachteiligung oder Bevorzugung erfahren. Dadurch verändert sich die individuelle Diskriminierungs- und/oder Privilegierungserfahrung und neue Dimensionen entstehen.

Es geht nicht darum individuelle Erfahrungen gegeneinander aufzuwiegen. Viel mehr steht im Zentrum, ein Verständnis für die **Besonderheit und Individualität** von Erfahrungen zu entwickeln und diese sichtbar zu machen.

# Intersektionalität

## Verschränkung und Wechselwirkung von Vielfaltsdimensionen

Eine intersektionale Perspektive ist wichtig, da sich kein Mensch nur mit einer einzigen Kategorie beschreiben lässt. Vielmehr vereinen **Menschen mehrere Dimensionen in ihrer Persönlichkeit** und Dimensionen können eine verschränkte Wirkung entfalten.

So ist es beispielsweise notwendig den **Gender Pay Gap** nicht nur im Hinblick auf die Dimension Geschlecht und geschlechtliche Identität, sondern in direkter Verschränkung mit den anderen Dimensionen zu betrachten. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Menschen und ihre individuellen Situationen in den Blick genommen werden, gleichberechtigte Teilhabe und Wertschätzung sichergestellt und Ungleichheiten abgebaut werden können. Der intersektionale Ansatz ermahnt uns also, genauer hinzuschauen und **Prozesse, Strukturen oder gar ganze Systeme** zu hinterfragen.

Hier geht es zu Kimberlé Crenshaws **Grundlagentext**. Weitere tiefergehende Informationen zum Konzept Intersektionalität finden Sie **hier**.



Auch wenn die Vielfaltsdimensionen im Folgenden separat dargestellt sind, sollte die intersektionale Dynamik zwischen den Dimensionen immer mitgedacht werden.



Gegenwärtig arbeiten bis zu fünf verschiedene Generationen zusammen (Traditionals, Babyboomer, Generation X, Generation Y, Generation Z). Diese Generationen zeichnen sich nicht nur durch ihr Lebensalter, sondern auch durch gruppenspezifische Wertesysteme und Lebens- und Arbeitseinstellungen aus.

Für Organisationen ist die Dimension „Alter“ mit Blick auf den demografischen Wandel also wichtig. Eine Herausforderung ist, Erfahrungen und Wissen in den Belegschaften durch Wissensmanagement und lebenslanges Lernen zu sichern. Denn: Wissen veraltet immer schneller – beim berufsbezogenen Wissen innerhalb von zwei bis zehn Jahren. Es gilt, die Chancen der Generationenvielfalt zu nutzen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis zur Pensionierung zu erhalten.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer **Webseite** und in unserer **Linksammlung**.



# 63 %

Die Erwerbsbeteiligung der 60 bis 64-Jährigen nimmt so stark zu wie in keiner anderen Altersgruppe. Im Jahr 2022 lag sie bei **63,3 Prozent**. Im Vergleich: Die Erwerbsbeteiligung in der Altersgruppe der 15 bis 19-Jährigen betrug im Jahr 2022 28,1 Prozent und in der Altersgruppe der 20 bis 24-Jährigen 69,5 Prozent.

Organisationen, die Perspektiven für mehrere Generationen bieten, erscheinen für potentielle Arbeitnehmende **attraktiver**: Entscheidend ist es unter anderem, generationenspezifische Werte zu berücksichtigen und Chancengleichheit zu ermöglichen, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Bspw. nahm die Bedeutung des Privatlebens auch im letzten Jahr über alle Generation hinweg noch einmal stark zu: Mit **69 Prozent** ist die Vereinbarkeitsfrage besonders für die GenZ ein zentrales Bedürfnis.

### Beispiel-Maßnahmen: Dimension Alter

- Altersgerechte Arbeitsplätze einrichten
- Mentoring- oder Wissenstransfer-Programme durchführen
- Flexible Arbeitsmodelle anbieten
- Menschen unterschiedlichen Alters in Teams zusammenbringen
- Gesundheitsmanagement einführen

**Beispiel:** Bayer AG, Deutsche Bahn AG

## 2.4

# Ethnische Herkunft und Nationalität

## National und international wirken



Menschen ordnen sich aufgrund sozialer, kultureller oder auch historischer Faktoren oder eines Gefühls der Zusammengehörigkeit unterschiedlichen Gruppen zu. Wichtig ist außerdem: In Deutschland sind die Themen ethnische Herkunft, Migration und Rassismus eng miteinander verbunden. Meist werden einer Gruppe mehr Gemeinsamkeiten zugeschrieben als sie in der Regel hat – so sagt die ethnische Herkunft beispielsweise nicht automatisch etwas über die Staatsangehörigkeit, Religionsangehörigkeit oder Weltanschauung einer Person aus.

Menschen mit vielfältigen kulturellen Hintergründen machen unsere Gesellschaft aus. Diese Vielfalt in der Belegschaft zu spiegeln, macht Organisationen interessant im Wettbewerb um nationale wie internationale Kundschaft, Märkte und kluge Köpfe. Die Sprach- und Kulturkenntnisse der Belegschaft können der Schlüssel zu neuen Märkten sein. Voraussetzung dafür ist ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer [Webseite](#) und in unserer [Linksammlung](#).

# Ethnische Herkunft und Nationalität

Vorurteilsfreie Arbeitsumfelder schaffen

## 44 %

Ende des Jahres 2022 verfügen 41 000 Personen aus Nicht-EU-Staaten über eine Aufenthaltserlaubnis für Fachkräfte mit Berufsausbildung. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet das ein Plus von **44 Prozent**.

Die Studie „Diversity wins“ zeigt: Ethnisch kulturell diverse Unternehmen übertreffen homogene Unternehmen in Bezug auf die Profitabilität um **36 Prozent**.

Dennoch gibt es weiterhin Diskriminierung am Arbeitsplatz in Bezug auf diese Vielfaltsdimension: **28 Prozent** der befragten Personen einer Umfrage gaben die nationale Herkunft als einen negativen Faktor im Einstellungsprozess an. Von den befragten Personen mit Migrationshintergrund gaben sogar **42 Prozent** die nationale Herkunft als den größten negativen Faktor an.

### Beispiel-Maßnahmen: Dimension ethnische Herkunft & Nationalität

- Diverse Teamzusammensetzung
- Führungskräfte vorbereiten
- Interkulturelle Trainings anbieten
- Interkulturelle Netzwerke initiieren
- Mentorings einführen
- Stellenanzeigen international schalten
- Sprachtrainings fördern

**Beispiel:** Berliner Wasserbetriebe AöR, Robert Bosch GmbH

# Geschlecht und geschlechtliche Identität

## Potentiale ausschöpfen



Die geschlechtliche Identität bezeichnet das Geschlecht, dem sich ein Mensch zugehörig fühlt. Diese muss nicht notwendigerweise mit dem Geschlecht, das einer Person bei Geburt zugewiesen wurde, übereinstimmen. Geschlechtliche Identitäten sind sehr vielfältig und Selbstbezeichnungen können sich ändern, deshalb kann es keine verbindliche oder dauerhafte Definition geben. Personen identifizieren sich beispielsweise als trans\*, inter\*, non-binär oder cisgender. Geschlechtliche Identitäten gehen aber über diese Selbstbezeichnungen hinaus.

Alle Menschen mit ihren vielfältigen Geschlechtsidentitäten einzubeziehen und ihnen die gleichen Chancen zu bieten, lohnt sich auch für Organisationen: Nur wer sich vollständig akzeptiert fühlt, kann seine Potentiale voll ausschöpfen. Das gelingt am besten in einem vorurteilsfreien Arbeitsklima.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer [Webseite](#) und in unserer [Linksammlung](#).

# Geschlecht und geschlechtliche Identität

## Die gläserne Decke überwinden

# 86 %

Noch immer ist die gläserne Decke wirksam: Im Jahr 2022 bestehen bspw. die Börsen-Vorstände zu **86 Prozent** aus Männern. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit für Unternehmen überdurchschnittlich erfolgreich zu sein um **25 Prozent** höher, wenn im Topmanagement auch Frauen vertreten sind.

Trotzdem lag der Gender Gap Arbeitsmarkt, der neben Unterschieden in Bruttoverdiensten auch Unterschiede in Arbeitszeit und Erwerbsbeteiligung miteinbezieht, 2023 bei **39 Prozent**. Hinweis: Belastbare bundesweite Daten jenseits binärer Geschlechtskategorien gibt es hierzu kaum.

Außerdem erlebten in Deutschland im vergangenen Jahr **36 Prozent** bzw. **39 Prozent** der trans\* und **38 Prozent** bzw. **37 Prozent** der inter\*-Personen bei der Jobsuche oder während der Arbeit Diskriminierung.



### Beispiel-Maßnahmen: Dimension Geschlecht & geschlechtliche Identität

- Recruiting- sowie Beförderungsprozesse geschlechtersensibel gestalten
- Geschlechtergemischte Teams (mind. 30 Prozent Frauen bzw. Männer)
- Führungskräfte trainings mit Fokus auf unbewussten Vorurteilen
- Mitarbeitenden-Netzwerke fördern
- Transgender Leitfaden nutzen

**Beispiel:** Käfer Gruppe, METRO, SAP SE, OTTO, Deutsche Telekom

## 2.6

# Körperliche und geistige Fähigkeiten

## Den Blick auf die Talente richten



Körperliche und geistige Behinderungen, chronische Krankheiten oder auch Neurodiversität (z. B. Autismus-Spektrum-Störung oder Dyslexie) fallen beispielsweise unter diese Vielfaltsdimension, die bewusst einen positiven Ansatz verfolgt und den Fokus auf die unterschiedlichen körperlichen und geistigen Fähigkeiten von Menschen richtet.

Damit das gelingen kann, ist es für Organisationen wichtig, gleichzeitig ein Bewusstsein für unterschiedliche Bedürfnisse zu entwickeln, gegen Vorurteile vorzugehen, Barrieren in der Umwelt abzubauen (z. B. nicht barrierefreie oder reizüberlastete Arbeitsplätze oder nicht vorhandene Barrierefreiheit bei Webseiten) oder auch Arbeitsprozesse zu optimieren. Auch der Leistungswandel in unterschiedlichen Lebensphasen und die damit verbundene Anpassung von Arbeitsplätzen an die jeweiligen Fähigkeiten spielen eine Rolle.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer [Webseite](#) und in unserer [Linksammlung](#).

# Körperliche und geistige Fähigkeiten

## Barrieren im Arbeitsumfeld abbauen

# 57 %

In Deutschland lebten 2021 rund **7,8 Millionen** schwerbehinderte Menschen. **57 Prozent** der Menschen mit Behinderung zwischen 15 und 64 Jahren waren 2019 in den Arbeitsmarkt integriert oder arbeitsuchend. Aber: Menschen mit Behinderung sind noch immer seltener erwerbstätig als Menschen ohne Behinderung. So standen im Jahr 2019 in der Altersgruppe 25-44 Jahre **69 Prozent** 88 Prozent Erwerbstätigen ohne Behinderung gegenüber.

Das Unternehmens Hewlett Packard zeigt, dass neurodiverse Teams effektiver arbeiten: Die neurodiverse Untergruppe erzielt beim Testen von Software ein um **30 Prozent** produktiveres Ergebnis als die Vergleichsgruppe. Außerdem: In einer Umfrage von auticon gaben **86 Prozent** an, dass die Zusammenarbeit mit Autist\_innen die Kultur ihres Teams positiv beeinflusst hat.



### Beispiel-Maßnahmen: Körperliche und geistige Fähigkeiten:

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

**Beispiel:** AfB gemeinnützige GmbH, BNP Paribas Gruppe, Commerzbank AG, SAP SE

# Religion und Weltanschauung

## Ein Verständnis für religiöse Vielfalt entwickeln



Religiöse Vielfalt ist Teil unserer Gesellschaft und eine komplexe Vielfaltsdimension. Religion und Weltanschauung geben den Menschen eine Möglichkeit, die Welt zu verstehen und sich im Leben zu orientieren. In Deutschland gibt es beispielsweise buddhistische, christliche, hinduistische, jüdische oder muslimische Glaubensgemeinschaften. Im Gegensatz zu Religionen beziehen sich Weltanschauen auf das Diesseits, z. B. Marxismus.

Auch innerhalb von Belegschaften existieren vielfältige religiöse und weltanschauliche Überzeugungen. Arbeitgebende sollten Verständnis und Respekt für religiöse und weltanschauliche Riten und Praktiken haben, da diese ein wichtiger Ausdruck der Persönlichkeit sind. Ziel ist es also, Rücksicht auf unterschiedliche religiöse Gepflogenheiten oder Weltanschauungen der Belegschaft zu nehmen.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer [Webseite](#) und in unserer [Linksammlung](#).



# Religion und Weltanschauung

Einen respektvollen Umgang pflegen

## 50 Mio

Deutschland ist religiös und weltanschaulich vielfältig: Im Jahr 2017 lebten in Deutschland 81 Millionen Menschen, davon waren rund **55 Millionen** Menschen Mitglied einer Religionsgemeinschaft.

Ca. **80 Prozent** der Charta-Unterzeichner\_innen sehen einen Handlungsbedarf beim Thema Religion. Gleichzeitig erachten es **46 Prozent** erfahrungsgemäß als schwierig entsprechende Diversity-Maßnahmen umzusetzen.

Obwohl eine klare Mehrheit der Menschen in Deutschland vorgibt für die Gleichbehandlung aller Religionen zu sein, sind **42 Prozent** skeptisch bzgl. praktischer Konsequenzen (bspw. arbeitsfreie Tage für Menschen religiöser Minderheiten). Und auch antisemitische Vorfälle häufen sich am Arbeitsplatz: 2020 wurden trotz Homeoffice **11 Meldungen** erfasst.

### Beispiel-Maßnahmen Religion & Weltanschauung:

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

**Beispiel:** Fraport AG, Ruhr Universität Bochum

## Sexuelle Orientierung

### Eine offene und unterstützende Organisationskultur entwickeln



LSBT\*IQ: Die sechs Buchstaben stehen für lesbisch, schwul, bisexuell, trans\*(ident), intersexuell und queer. Das Sternchen dient als Platzhalter und gibt an, dass die Vielfalt sexueller Orientierungen viel größer ist, als es durch die sechs Buchstaben dargestellt werden kann. Auch das gesamtgesellschaftliche Bewusstsein über die Vielfalt aller Identitäten schreitet stetig voran. Dies erlaubt es Menschen zunehmend, sich einer Identität zuzuordnen, die ihren eigenen Erfahrungen und ihrem Selbstwertgefühl entsprechen.

Eine aufgeschlossene Organisationskultur in Bezug auf die sexuelle Orientierung ermöglicht es, dass Beschäftigte einen wichtigen Teil ihrer Persönlichkeit zeigen dürfen. Außerdem sehen Bewerbende ein LSBT\*IQ-Engagement als Gradmesser für die Offenheit der Organisationskultur.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer **Webseite** und in unserer **Linksammlung**.

# Sexuelle Orientierung

## Die Arbeitszufriedenheit erhöhen

# 70%

Diversity Management, das die sexuelle Orientierung inkludiert, fördert einen offenen Umgang mit der eigenen sexuellen Orientierung: Eine Umfrage ergab, dass sich **70 Prozent** der LSBT\*-Beschäftigten während des Einstellungsprozesses oder innerhalb des ersten Anstellungsjahres outen, wenn Sie das Gefühl haben, Unterstützung durch das Unternehmen zu erfahren.

Ein **offener Umgang** mit der eigenen sexuellen Orientierung steigert wiederum die Arbeitszufriedenheit oder auch den organisationsbezogenen Selbstwert und verringert psychosomatische Beschwerden.

Laut einer Studie erlebten in Deutschland noch immer **23 Prozent** der LSBT\*IQ-Community innerhalb der letzten 12 Monate während der Arbeit Diskriminierungen.

### Beispiel-Maßnahmen: Sexuelle Orientierung:

- LGBT\*IQ-Netzwerk initiieren
- Lebenspartner\_innenschaften gleichstellen (z.B. Altersversorgung, kostenfreie Kontoführung)
- Generelle Bestandsaufnahme von Regelungen durchführen, um Diskriminierungen zu identifizieren und zu beseitigen

**Beispiel:** Novartis Pharma GmbH, Siemens AG

# Soziale Herkunft

## Zugang zu Ressourcen schaffen



Die soziale Herkunft wird durch die sozioökonomische Stellung der Familie bestimmt und ist deshalb eine komplexe Kategorie. Sie setzt sich aus Aspekten wie dem familiären Hintergrund, der Jugendsozialisation, der Bildung oder auch der ethnischen Herkunft zusammen.

Menschen mit benachteiligter sozialer Herkunft haben in der Arbeitswelt nicht die gleichen Chancen wie Menschen mit privilegierter sozialer Herkunft. Dabei liegt gerade in dieser Unterschiedlichkeit eine Chance und ein Erfolgsfaktor für Unternehmen: Das volle Potenzial aller Beschäftigten zu erkennen, gezielt Talente und Fähigkeiten zu fördern und Zugang zu Ressourcen, Bildung, Netzwerken und Kontakt zu Entscheidungspositionen zu ermöglichen, kann sich positiv auf den Erfolg der Organisation auswirken.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer **Webseite** und in unserer **Linksammlung**.

# Soziale Herkunft

Verantwortung übernehmen und Potenzial fördern

## 24%

In Studien zeichnet sich immer wieder ab, dass die soziale Herkunft nach wie vor den sozialen Aufstieg wesentlich erschwert. Die Umfragereihe „So arbeitet Deutschland“ untersucht dies regelmäßig. **24 Prozent** geben an, ihre soziale Herkunft sei aus ihrer Sicht sogar das größte Hindernis.

Auch **63 Prozent** der Unterzeichner\_innen konnten schon Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund der sozialen Herkunft beobachten und **95 Prozent** sehen Organisationen in der Pflicht gegen die Benachteiligung aufgrund sozialer Herkunft vorzugehen.

Eine aktuelle Studie zeigt außerdem, dass „First-Gen-Professionals“, also Personen deren Eltern keinen Bachelor- oder höheren Abschluss absolviert haben, einen deutlichen Mehrwert für Unternehmen schaffen können: So sind sie bspw. mit **40 Prozent** höherer Wahrscheinlichkeit selbstmotiviert.



### Beispiel-Maßnahmen: Soziale Herkunft:

- Mentoring-Programme für Mitarbeitende aus nicht-akademischen Haushalten
- Menschen mit geringem Bildungsgrad in ihrer Ausbildung unterstützen
- Einbindung sozialer Unternehmen und Initiierung gemeinsamer Projekte

**Beispiele:** Berliner Wasserbetriebe AöR,  
Deutsche Bahn AG

### **3. Einflussfaktoren und Trends**

## 3.1

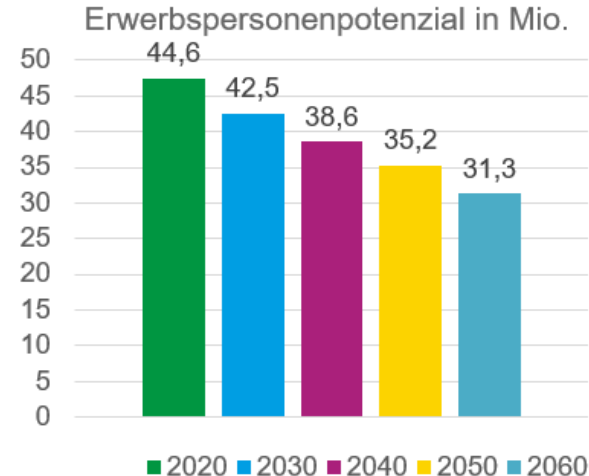
# Demografischer Wandel

## Wir werden weniger ...

### 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.
- Bei einer niedrigen Nettozuwanderung von 180 000 Personen pro Jahr würde die Bevölkerungszahl auf **75 Millionen** Menschen im Jahr 2070 sinken. Nur bei einem dauerhaft hohen Wanderungssaldo von durchschnittlich 400 000 würde sie auf 90 Millionen anwachsen.
- **Der Arbeitsmarkt schrumpft**
- Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird das Erwerbspersonenpotenzial von derzeit 47,4 Millionen bis 2035 um **7,2 Millionen** Personen, und bis 2060 noch einmal um 8,9 Millionen Arbeitskräfte sinken.

Nur bei einer jährlichen Zuwanderung von 400.000 Arbeitskräften bliebe das Erwerbspotenzial bis 2035 konstant.



(Eigene Darstellung auf Grundlage der in der Quelle angegebenen Zahlen)

### Die durchschnittliche Lebenserwartung steigt

- Der Alterungsprozess wird jedoch nicht überall in Deutschland gleich ablaufen: Die Zahl der 67-Jährigen und Älteren wird in den westdeutschen Flächenländern und Stadtstaaten bis 2040 um **35 bzw 24 Prozent** steigen. Für die ostdeutschen Flächenländer liegt diese Zahl bei **10 bis 17 Prozent**, da die Bevölkerung hier bereits deutlich älter ist.

### Die Belegschaften werden älter

- Im Jahr 2030 wird die Gruppe der Erwerbspersonen im Alter von 65- bis 74-Jahren voraussichtlich **1,5 bis 2,4 Millionen** betragen. Im Vergleich dazu wird die Zahl der Gruppe der 15- bis 19-Jährigen voraussichtlich bei 1,1 Millionen liegen. Im Jahr 2019 umfassten diese beiden Gruppen jeweils 1,2 Millionen.
- Allgemein wird die Zahl der Menschen im Erwerbsalter in den kommenden 15 Jahren um **1,6 bis 4,8 Millionen** Menschen sinken.



# Demografischer Wandel

## Arbeitskräftenotstand

### Allgemeine Auswirkungen

- Der demografische Wandel bringt schon jetzt Herausforderungen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften, sowohl bei KMU als auch bei größeren Unternehmen: Im Jahr 2022 gab es mehr als **1,3 Millionen** offene Stellen.
- Laut ifo-Institut erreicht der Arbeitskräftenotstand in Deutschland einen neuen Höchststand. Im Juli 2022 waren **49,7 Prozent** der Unternehmen beeinträchtigt.
- **54 Prozent** der Organisationen sehen den Fachkräftemangel im Jahre 2021 als Risiko.
- Nach Berechnungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young belaufen sich die **Kosten des Fachkräftemangels** für den deutschen Mittelstand auf **50 Milliarden Euro**.

### Berufsgruppen

- Insgesamt sind aktuell **352 von 801** Berufsgattungen mit Arbeitskräftengpässen konfrontiert.
- Auch im Jahr 2022 hat der Arbeitskräftenotstand deutlich zugenommen: Über alle Berufsbereiche hinweg ist die Stellenüberhangsquote zwischen 2021 und 2022 um **13,3 Prozent** angestiegen. Während 2021 noch die MINT-Berufe mit **72.000 Personen** die größte Engpassgruppe bildeten, war 2022 der Bereich „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ mit einer Stellenüberhangsquote von **60,5 Prozent** am intensivsten betroffen.
- Engpässe gibt es aber auch in **anderen Berufsgruppen**. Stark betroffen sind bspw. auch die Bereiche „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“ oder „Kaufmännisch Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus“ ..

# Demografischer Wandel

## Vielfalt aktiviert ungenutztes Arbeitskräftepotenzial

Bereits im Jahr 2011 schätzte die Bundesagentur 2030 das aktivierbare Arbeitskräftepotenzial bei den Zielgruppen und Handlungsfeldern, in denen Diversity Management ansetzt, auf **2,2 bis 4,6 Millionen** Menschen.

### Ausgewählte Beispiele

Eine Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim kommt zu dem Ergebnis, dass das Arbeitskräftepotenzial von Personen zwischen 55 und 64 Jahren 2025 zwischen **600.000 und 1,1 Millionen** liegt.

Laut Bundesagentur für Arbeit würden **177.000 Menschen** mit Schwerbehinderung gerne arbeiten.

Trotzdem erfahren viele Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt, obwohl viele überdurchschnittlich gut qualifiziert sind und die Behinderung die Arbeitsleistung oft nicht einschränkt.

Knapp **42 Prozent** der Frauen zwischen 25 und 49 Jahre, die nicht am Erwerbsleben teilnehmen, gaben 2017 als Grund noch immer die Betreuung von Kindern und anderen Familienangehörigen an. Durch die Corona-Krise hat sich die Lage noch verschlechtert: Während 16 Prozent der Männer ihre Arbeitszeit reduzierten, um Kinder unter 14 Jahren zu betreuen, waren es **27 Prozent** unter den Frauen.

**Viele tausende** zusätzliche Erwerbstätige könnten gewonnen werden, wenn Menschen mit Migrationshintergrund noch stärker auf dem Arbeitsmarkt unterstützt würden. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch eine Verbesserung der Anerkennung internationaler Qualifikationen.

# Demografischer Wandel

## Fazit

Ganzheitliche Diversity-Maßnahmen wie altersgerechte Arbeitsplätze, Investition in Bildung, Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Schaffung einer wertschätzenden Unternehmenskultur können zur Aktivierung ungenutzter Arbeitskräftepotenziale beitragen.

Beispielsweise:

- Führungskräfte können durch geregelte Mitarbeitendengespräche lernen, auf die Erwartungen und Potenziale von Beschäftigten unterschiedlichen Alters zu reagieren und ihre Stärken zu fördern.

Oder:

- Nicht nur **Sprachkenntnisse**, sondern auch das **Wissen über Kultur und Umgangsformen** sind für Organisationen wichtig, um Auslandsbeziehungen erfolgreich zu gestalten. Diese Kompetenzen können **Beschäftigte mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen** in die Organisation einbringen, indem sie selbst Geschäftskontakte im Ausland pflegen oder ihr Wissen mit weiteren Beschäftigten teilen.

# Digitalisierung

## Strukturelle Veränderung der Arbeitswelt: New Work

New Work beschreibt die **strukturellen Veränderungen** und ihre Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt. Neben der zunehmenden internationalen Vernetzung oder den veränderten Anforderungen und Bedürfnissen nachfolgender Generationen an die Lebens- und Arbeitsgestaltung ist die Digitalisierung einer der wichtigsten Einflussfaktoren. Mit Blick auf Diversity Management verbirgt sich hinter New-Work-Maßnahmen (z. B. der Nutzung digitaler Tools oder Flexibilisierung der Arbeit) daher in vielerlei Hinsicht eine Chance.

- Unternehmen, die das Potenzial von New Work nutzen, gelten auf dem Arbeitsmarkt als besonders attraktiv.
- Die Einbindung von New-Work-Maßnahmen hilft, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. So können Mitarbeitende mit Kind ihre Arbeitszeiten flexibler gestalten oder interkulturelle Teams die Kommunikation mit internationaler Kundschaft verbessern.
- Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -bedingungen, Selbstverwirklichung sowie eine Balance zwischen Beruf und Privatleben gewinnen zunehmend an Bedeutung.

# Digitalisierung

## Chancen einer digitalisierten Arbeitswelt – Beispiele

### 2/3

- Im Frühjahr 2019 sagten laut Jahresumfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY **zwei Drittel** der befragten Mittelständler\_innen, dass digitale Technik eine wichtige Rolle für ihr Geschäftsmodell spiele. **Drei von vier** Mittelständler\_innen sehen die Digitalisierung als Chance.
- Die Corona-Pandemie zeigt sich als Treiber der Digitalisierung: Seit Beginn der Pandemie hat fast die Hälfte aller Betriebe in digitale Technologien investiert. Mit **58 Prozent und 57 Prozent** wurde im Bereich sonstige Dienstleistungen bzw. dem Kommunikationssektor am häufigsten investiert.
- Auch im Jahr 2023 wollen **drei Viertel** der Beschäftigten Befragungen zufolge weiterhin wenigstens teilweise im Homeoffice tätig sein: Lediglich **15 Prozent** sagen, dass ihren Vorgesetzten Anwesenheit sehr wichtig sei; vor der Pandemie lag diese Zahl noch bei noch **60 Prozent**.
- **54 Prozent** der jungen Top-Talente geben an, dass die Work-Life-Balance eines der wichtigsten Karriereziele ist. Obwohl die Gen Z sehr technologieaffin ist, haben Studien ergeben, dass Viele sich trotzdem eine persönliche und zielgerichtete Kommunikation wünschen. Diese könne jedoch über Skype, Zoom oder andere Anwendungen erfolgen.
- Auch mit Blick auf die Bewältigung des **Arbeitskräftenotstands** spielt New Work eine wichtige Rolle: Wenn Unternehmen für potenzielle Bewerbende interessant sein möchten, werden bspw. digitale Kompetenzen, flexible Arbeitskonzepte und agile Führung immer relevanter.

# 41 %

- **41 Prozent** der Befragten der Global Talent Survey von StepStone, The Network und der Boston Consulting Group geben an, ihre Sorge vor Wegrationalisierung sei in den zwölf Monaten vor der Umfrage gestiegen – wegen Corona-bedingter Fortschritte in der Digitalisierung der Arbeitswelt.
- Im Bereich Digitalisierung zeigen sich generationale Unterschiede: Dabei ist nicht nur relevant, ob man in einer digitalisierten Welt aufgewachsen ist, sondern auch die Frage, wie stark die Digitalisierung eine Rolle in der alltäglichen Lebensführung spielt. Mit **18 Prozent** besteht zwischen Babyboomern und der Generation X der größte Unterschied in den digitalen Kompetenzen.
- Gender-Part-Time-Digital-Gap: Während 54 Prozent der Männer und 44 Prozent der Frauen in Vollzeit digitale Technologien stark oder sehr stark nutzen, gilt das nur für **39 Prozent** der Frauen in Teilzeitbeschäftigung.
- Risiken der Digitalisierung von Arbeit: **Sieben von zehn** Befragten gaben an, negative Wirkungen durch die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit bei Beschäftigten beobachten zu können. Beispielsweise nannten 66 Prozent Arbeit zu unüblichen Tageszeiten, 35 Prozent nannten Arbeiten am Wochenende.

## Digitalisierung

### Künstliche Intelligenz

# 69,8 %

Eine Studie ergab, dass die Haltung der Befragten gegenüber Künstlicher Intelligenz auch davon abhängt, wo die KI eingesetzt wird: Während **69,8 Prozent** der Befragten das Verfassen von Stellenanzeigen durch KI befürworten, finden es nur **38,1 Prozent** in Ordnung, wenn KI zur Analyse von Gestik und Mimik im Bewerbungsgespräch zum Einsatz käme.

In einer weiteren Studie kam heraus, dass **64 Prozent** der befragten Studierenden und Absolvent\_innen es begrüßen, wenn ein Algorithmus ihnen Jobvorschläge macht, die zum eigenen Profil passen. Jedoch finden nur **10 Prozent** es in Ordnung, wenn die Kommunikation über Chatbots stattfindet.

**32,9 Prozent** der Befragten erachten KI als Chance, Diskriminierung aufgrund diverser Dimensionen zu verhindern. Gleichzeitig gehen **47,2 Prozent** von einer Anfälligkeit von KI für Verzerrungen und Stereotype aus.

Tatsächlich **stellten Wissenschaftler\_innen fest**, dass auf KI-basierende Programme, die die Auswahl von Bewerbenden von Vorurteilen bereinigen sollten, womöglich nicht so frei von Vorurteilen sind wie erhofft. Das Problem: Die KI übernahm Stereotype bzw. lernte von den unbewussten Voreingenommenheit ihrer Entwickler\_innen, in der Fachwelt Unconscious Bias genannt.

Programme wie Chat GPT oder Midjourney sind im Zentrum der öffentlichen Debatte (und Nutzung) angekommen: Eine Kurzstudie der Universität Duisburg-Essen kommt zu dem Ergebnis, dass **56 Prozent** der befragten Erwerbstätigen davon ausgeht, dass die Anwendung ChatGBT zukünftig verstärkt in ihrem Berufsfeld genutzt wird. **21 Prozent** vermuten, dass eine KI wie ChatGBT eine Gefahr für ihren Arbeitsplatz darstellt.

Diversity Management kann zu einer besseren Bewältigung der Digitalisierung und ihrer unterschiedlichen Auswirkungen im Arbeitskontext beitragen:

- Ältere Beschäftigte können ihre Berufserfahrung an jüngere weitergeben, um Wissensverluste zu vermeiden. Umgekehrt unterstützen Digital Natives, die mit Computern, Mobiltelefonen u. a. digitalen Technologien aufgewachsen sind, ältere Beschäftigte bei der Arbeit.
- Grundsätzlich ist künstliche Intelligenz im Arbeitskontext attraktiv, da sie bspw. dabei helfen kann, Personalentscheidungen möglichst objektiv zu treffen – und so die perfekte Besetzung für eine Stelle zu finden. Sie birgt jedoch auch Risiken: Diversity Management kann mit Blick auf Unconscious Bias und Diskriminierung vorbeugen und die Datenqualität und damit Entscheidungsgrundlagen verbessern.

Andererseits bietet die Digitalisierung Chancen für konkrete Diversity-Maßnahmen und kann für die Gestaltung einer vielfältigeren Arbeitswelt genutzt werden:

- Durch die Digitalisierung und damit auch Flexibilisierung von Arbeit können individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Wichtige Stichworte sind hier: Work-Life-Balance oder diversitätssensible Arbeits(zeit)modelle.
- Technik vergrößert den Talentpool. Wer wegen einer Behinderung als nicht erwerbsfähig galt, kann heute mit Unterstützung von digitalen Assistenzsystemen arbeiten. Menschen mit unterschiedlichen Sprachen können sich mithilfe einer Übersetzungssoftware unterhalten. Konferenzsysteme ermöglichen zu jeder Tageszeit einen weltweiten Austausch – in Echtzeit.



## Gesellschaftspolitische Entwicklungen

Mit Blick auf Diversity und Antidiskriminierung sind gesellschaftspolitisch positive Entwicklungen zu beobachten: Das gesamtgesellschaftliche Bewusstsein steigt, die spezifische Identität einer Person bestimmt immer seltener die soziale Stellung, Menschen, die Diskriminierungserfahrungen machen, können immer öfter darüber sprechen und die Teilhabechancen von beispielsweise Frauen, LSBT\*IQ oder People of Color verbessern sich sichtbar. Einige Beispiele:

- Der **deutsche Bundestag** ist so divers wie noch nie.
- Die Bundesregierung beruft erstmals einen **Antiziganismus-Beauftragten**.
- Mit dem **Selbstbestimmungsgesetz** will die Bundesregierung das Leben für trans- und intergeschlechtliche Menschen verbessern und geschlechtliche Vielfalt anerkennen.
- Am 22. Juli 2021 wurde das Gesetz zur Umsetzung des **Europäischen Rechtsakts zur Barrierefreiheit** im Bundesgesetzesblatt veröffentlicht.

Gleichzeitig gibt es noch immer Diskriminierung und gesellschaftspolitische Kräfte, die gezielt gegen Diversity, Diversity Management und Antidiskriminierung agieren. Einige Beispiele wurden im Laufe des Factbooks bereits diskutiert, einige weitere sollen noch ergänzt werden:

- Rechtsmotivierte Straftaten erreichten 2020 mit rund **24.000 Straftaten** einen neuen Höchststand.
- Sogenannte **„Don't say gay“-Gesetze** werden in den USA verabschiedet.
- In Deutschland werden in 2022 dem Unterthemenfeld „sexueller Orientierung“ **1.005 Fälle** zugeordnet, davon 227 Gewaltdelikte. Dies übersteigt die Zahlen aus dem Vorjahr.

## Gesellschaftspolitische Entwicklungen

Der Soziologe Aladin El-Mafaalani drückt es in seinem Buch *Das Integrationsparadoxon* (2018) folgendermaßen aus:

*„Wir befinden uns also in einer **Zwischenphase**: Immer weniger Menschen sind aus dem öffentlichen Diskurs ausgeschlossen, immer mehr Gruppen können Öffentlichkeit herstellen und zugleich gibt es immer noch Diskriminierung.“*

*Während es in einem früheren Stadium noch um einen Platz am Tisch und ein Stück vom Kuchen ging, werden in einer fortgeschrittenen Phase, wenn bereits einige Minderheitenangehörige am Tisch sitzen, die **Tischordnung und das Kuchenrezept** zum Konfliktfeld.“*

*(El-Mafaalani, Immer weniger Diskriminierung?, taz 2021)*

**Fazit:** Durch Diversity Management kann diese Zwischenphase auch in der Arbeitswelt aktiv mitgestaltet werden. Mit Hilfe von konkreten Maßnahmen, Bewusstseinsbildung und Aufklärung können die positiven Entwicklungen gestützt und insbesondere die gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen weiter vorangetrieben werden.

## **4. Potentiale von Diversity Management**

# Der Nutzen von Diversity Management

## Was macht Diversity erfolgreich?

**Verbindliche Unternehmensführung:** Diversity Management braucht den Rückhalt der Unternehmensführung, die mit der Einführung startet („top down“). Verbindlichkeit kann durch die Aufnahme in das Leitbild, die Unternehmenswerte, eine Betriebsvereinbarung, einen Verhaltenskodex und die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt bekräftigt werden.

**Eingebundene Belegschaften:** Letztlich sind es die Beschäftigten, die Diversity Management umsetzen („bottom up“). Das funktioniert nur, wenn sie die Vorteile erkennen, sich in den Prozess einbringen und Feedback geben können – zum Beispiel in Workshops, Fokus-Gruppen und Netzwerken.

# Der Nutzen von Diversity Management

## Was macht Diversity erfolgreich?

**Ganzheitliche Diversity-Strategie:** Diversity Management ist mehr als eine Zusammenstellung einzelner Maßnahmen und sollte als ganzheitliche Strategie konzipiert werden. Am Anfang stehen Ziel- und Maßnahmenformulierung sowie Meilensteinplanung. Diversity Management ist ein laufender Veränderungsprozess; eine Querschnittsaufgabe, die vom Personal, über den Vertrieb bis zum Marketing alle Prozesse der Organisation betrifft.

**Klarer Business-Fokus:** Die Diversity Management-Strategie muss einen engen Bezug zu den ökonomischen Zielen der Organisation haben und darf nicht als extra Thema betrachtet werden.

**Ausreichende Kapazitäten:** Diversity ist kein Selbstläufer. Personelle und finanzielle Ressourcen müssen fest eingeplant werden.

*Quellen: Charta der Vielfalt e.V. (2020): Zukunftsfaktor Vielfalt - Diversity Management für den Mittelstand; Charta der Vielfalt e.V. & EY (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.*

## 4.1

# Der Nutzen von Diversity Management

Viele Argumente sprechen für Diversity

### Innovation: Vielfalt zündet.

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

**52 Prozent** der Befragten einer Studie der PageGroup gaben an, Diversity Management verbessere die Zusammenarbeit in ihrem Team.

### Marketing: Vielfalt zieht.

Vielfältige Belegschaften können sich besser auf unterschiedliche Zielgruppen und ausländische Märkte einstellen. Jede\_r Kund\_in braucht ein passendes Gegenüber.

**17 Prozent** der Befragten sehen in Diversity Management einen wichtigen Faktor für die Kund\_innenbindung und **35 Prozent** stimmen zu, dass Diversity Management zu einem positiven Unternehmensimage beiträgt.

## 4.1

# Der Nutzen von Diversity Management

Viele Argumente sprechen für Diversity

### **Personal: Vielfalt bindet.**

Unternehmen und Organisationen, die auf Vielfalt setzen, steigern ihre Attraktivität gegenüber Bewerber\_innen sowie Beschäftigten.

**77 Prozent** der Befragten einer Umfrage von StepStone geben an, sich eher bei einem Unternehmen zu bewerben, das sich als tolerant, vielfältig und offen präsentiert.

### **Kosten: Vielfalt spart.**

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

**44 Prozent** der Arbeitnehmenden sind der Meinung, dass ihre Organisation mehr zur Förderung von Diversity und Inklusion tun sollte.

## Diversity Management rechnet sich

### Immer mehr Organisationen setzen auf Vielfalt

Über 4.900 Unternehmen und Institutionen haben die **Charta der Vielfalt** unterzeichnet, eine **Selbstverpflichtung zu Diversity**, die ihren Ursprung in der Wirtschaft hat.

Am **23. Mai 2023** initiiert der Charta der Vielfalt e.V. den **11. Deutschen Diversity-Tag**, einen bundesweiten Aktionstag zum Thema Vielfalt, an dem Organisationen ihre Diversity-Aktivitäten präsentieren können. Er ist Teil des European Diversity Month im Mai, der in diesem Jahr bereits zum dritten Mal stattfindet.

**2022** haben sich über **1.100 Organisationen am DDT22** beteiligt und dabei 3.000 Aktionen durchgeführt. Insgesamt konnte eine Medienreichweite von **703 Millionen** Kontakten erreicht werden. Alle mitwirkenden Organisationen sind auf der **Webseite** zu finden.

# 4.900



## Diversity Management rechnet sich

### Diversity bringt konkrete Vorteile mit sich

# 97 %

Zwei von drei der deutschen Unternehmen sagen: Diversity bringt der Organisation konkrete Vorteile. Bei den Unterzeichner\_innen der Charta der Vielfalt liegt die Zahl mit **97 Prozent** deutlich höher.

Und die allermeisten erwarten, dass Diversity in Zukunft noch wichtiger wird: Das geben **82 Prozent** der Unterzeichner\_innen und **63 Prozent** der Nicht-Unterzeichner\_innen in der Studie „Diversity Trends“ an.

Eine zunehmend vielfältige Arbeitswelt sowie Arbeitskräftenotstand und demografischer Wandel benennen die Befragten als die beiden treibenden Faktoren.

# Diversity Management rechnet sich

## Vielfalt als Führungsthema

# 71 %

Mit **71 Prozent** glaubt ein Großteil der befragten Führungskräfte einer Studie der Unternehmensberatung Accenture, dass eine diverse und inklusive Unternehmenskultur wichtig ist für den Erfolg ihres Unternehmens.

In der Umsetzung gibt es allerdings noch Schwierigkeiten: Nur **22 Prozent** setzen Vielfalt und Kultur an die Spitze ihrer Prioritätenliste. Außerdem zeigt sich, dass obwohl **71 Prozent** der Führungskräfte angeben, sie würden eine inklusive Unternehmenskultur schaffen, stimmen dem nur **37 Prozent** der Beschäftigten zu.

Darüber hinaus ist der Anteil an Mitarbeitenden hierzulande, die sich nicht genug einbezogen fühlen, fast **zweimal höher** als Führungskräfte glauben.

Könnte man diese Kluft in der Wahrnehmung durch besseres Diversity Management schließen, könnten Unternehmen weltweit ihre Gewinne insgesamt um **3,3 Billionen Euro** steigern.

## Diversity Management rechnet sich

### Mit Vielfalt die eigene Attraktivität steigern

# 77 %

**77 Prozent** der Teilnehmenden einer Studie von Stepstone gaben an, sich eher bei einem Unternehmen zu bewerben, das sich als tolerant, vielfältig und offen präsentiert.

**94 Prozent** der Befragten einer PageGroup-Studie gaben an, das Thema Diversity Management sei wichtig für den weltweiten Unternehmenserfolg. Das zeigt sich auch daran, dass Diversity immer mehr zum Topmanagementthema wird: Zwischen 2018 und 2021 stieg die Verantwortung für Diversity Management auf Senior-Managementebene von **22 Prozent** auf **30 Prozent**.

**38 Prozent** der Unterzeichner\_innen der Charta der Vielfalt sehen Diversity-Maßnahmen als wichtigen Vorteil, um leichteren Zugang zu Märkten/Teilmärkten zu erhalten.

Auch Arbeitnehmende legen Wert auf Vielfalt. **54 Prozent** der Millennials sind der Meinung, dass ihre Organisation mehr zur Förderung von Diversity und Inklusion tun sollte.

4.2

## Diversity Management rechnet sich

### Mehr Vielfalt kann Fachkräftemangel reduzieren

43 %

Eine Online-Umfrage der Plattform indeed ergab 2023, dass **43 Prozent** der Unternehmen, die ihrer HR-Verantwortlichen im vorurteilsfreien Umgang mit Bewerber\_innen schulen, freie Stellen innerhalb von zwei Monaten besetzen.

Das gelingt lediglich **32 Prozent** der Unternehmen ohne Diversity-Strategie.

## Diversity Management rechnet sich

### Unternehmen sehen Diversity als Zukunftssicherung

# 82 %

**82 Prozent** der Unterzeichner\_innen und 77 Prozent der Nicht-Unterzeichner\_innen sind sich einig: Diversity hilft, die Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sicherzustellen.

**83 Prozent** der befragten Unterzeichner\_innen denken, dass Vielfalt Innovation und Kreativität fördert.

Diversity Management heißt also Zukunftsvorsorge und Zukunftssicherung: So wollen **67 Prozent** der Unterzeichner\_innen sowie 63 Prozent der Nicht-Unterzeichner\_innen in Deutschland Personalressourcen besser nutzen.

## 4.2

# Diversity Management rechnet sich

## Fazit

- Diversity Management erhöht die **Leistungsfähigkeit, Motivation und Innovationskraft der Beschäftigten.**
- Ein vielfältiges Unternehmensumfeld **hält Fachkräfte** und hilft, **neue zu gewinnen:** Unternehmen, die international als Arbeitgebende gefragt sind, können aus einem weltweiten Talente-Pool schöpfen und ihre Beschäftigten international fördern.
- Diversity Management steigert den **wirtschaftlichen Erfolg** von Unternehmen.
- Vielfältige Teams ermöglichen durch interkulturelle Kompetenzen und spezielles Know-how den **Zugang zu neuen Märkten und Kund\_innengruppen.**
- Vielfältige Unternehmen sind **flexibler** und können **besser und schneller auf neue Marktbedingungen reagieren.**
- Diversity Management sichert einen **nachhaltigen und vielfältigen Wissenstransfer**
- Diversity Management **steigert die Attraktivität von Unternehmen** für potenzielle Bewerber\_innen und Geschäftspartner\_innen und eröffnet neue Wege der Kooperation.
- Für Finanzakteur\_innen und Investor\_innen können diverse Unternehmen interessanter erscheinen **und sogar höher bewertet werden.**

## 5. Best Practices

# Diversity Management in der Praxis

## Best Practices

Geschlecht &  
geschlechtliche  
Identität

### Reverse Mentoring

- Das Programm OPEN WO/MEN bei **John Deere** in Mannheim ermöglicht einen offenen, empathischen Austausch zwischen männlichen Top-Managern und ambitionierten weiblichen Nachwuchskräften.
- Die Männer hören vor allem zu, um ein besseres Verständnis für Herausforderungen von Frauen im Berufsalltag zu erlangen und als Vorgesetzte eigene Ideen zu entwickeln, wie sie selbst die Situation verbessern können.
- Das Programm zielt final auf mehr Frauen in höheren Managementpositionen ab.

### Frauenpower für die IT

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

Quelle: Charta der Vielfalt e.V.: Reverse Monitoring, ConSol IT-Unternehmen



### Demografieorientierte Personalpolitik

- Die Bergkamener Werkstätten der Bayer AG setzen auf ein erfolgreiches Arbeiten in generationsübergreifenden Mitarbeitenden-Tandems.
- Durch frühzeitige Maßnahmen kann der Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer und erfahrener Mitarbeitenden in den Ruhestand minimiert werden.
- Während jüngere Mitarbeitende von dem Erfahrungsschatz profitieren und bei körperlichen Arbeiten einspringen können, bieten die Tandems älteren Beschäftigten die Möglichkeit, frische Denkansätze von der jüngeren Generation zu erhalten.
- Auf einen gegenseitigen respektvollen Umgang und Verständnis für die jeweiligen Stärken und Schwächen wird geachtet.

Quelle: Charta der Vielfalt e.V.: *Diversity Trends. Die Diversity-Studie 2020*

## 5

# Diversity Management in der Praxis

## Best Practices

### Pride Netzwerk bei Novartis

### Sexuelle Orientierung

- **queer+friends** bietet als Mitarbeitenden-initiative eine Anlaufstelle für LSBT\*IQ-Beschäftigte und Allys zum austauschen, vernetzen und unterstützen.
- Durch Awareness-Kampagnen konnte die Initiative auch das gesamte Management als Advokat\_innen für LSBT\*IQ-Diversity gewinnen.
- So werden im gesamten Unternehmen Diskriminierungen und Vorurteile abgebaut.

### Stark zum IDAHOBIT

- Der Internationale Tag gegen Homophobie und Transphobie gilt den Menschenrechten von LSBT\*IQ-Personen.
- In einer globalen Ausstrahlung informierte die **Siemens AG** seine Mitarbeitenden über die historische, gesellschaftliche und unternehmerische Bedeutung des LSBT\*IQ-Themas
- Damit unterstützte der Konzern seine zahlreichen Pride-Netzwerke und wertschätzte ihre Arbeit.

Quellen: Charta der Vielfalt e.V.: Diversity Trends. Die Diversity-Studie 2020: Novartis, Siemens

## 5

# Diversity Management in der Praxis

## Best Practices

### Vielfalt in Hamburgs Verwaltung

Ethnische  
Herkunft &  
Nationalität

- Die **Hamburger Verwaltung** erreichte das Ziel, den Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund von **5,4 auf 20 Prozent** zu erhöhen.
- Diverse Werbekampagnen, Kooperationen und Veranstaltungen halfen dabei.
- Die Hamburger Verwaltung ist nun fast so **divers wie die gesamte Stadt**. Denn insgesamt haben 35 Prozent der Personen in Hamburg einen **Migrationshintergrund**.

### Faire Chance auf dem Arbeitsmarkt

- **CHANGEMAKERS** von Ibsolution GmbH ist ein Integrationsprogramm, das Geflüchteten dabei hilft, als SAP Consultants in Deutschland eine Karriere zu starten.
- Neben der technischen Ausbildung behandelte das Programm auch Soft Skills und europäische Arbeitsethik.
- Die Teilnehmenden besitzen die Fähigkeiten, ihre Karriereziele anzugehen und erhielten bestenfalls ein Stellenangebot.

Quellen: Charta der Vielfalt e.V. (2019): „Wir sind Hamburg! Bist du dabei? – Vielfalt für die Verwaltung“. CHANGEMAKERS.

# 5

## Diversity Management in der Praxis

### Best Practices

#### Körperliche & geistige Fähigkeiten

#### Inklusion sichern

- Der **DPDHL Group** ist es wichtig ein integrativ-inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen.
- Bspw. unterstützt eine Inklusionsabteilung dabei, Menschen mit Autismus zu beschäftigen. Und unter anderem durch den Einsatz von Pagern und Blinkyern wird zur Gestaltung barrierefreier Arbeitsplätze für gehörlose Beschäftigte beigetragen.
- Aufgrund dieses Engagements erhält die DPDHL Group 2021 den „Inklusionspreis für die Wirtschaft“.

#### Flexible Anpassung

- Die **Goldbrötchen Bäckerei** berücksichtigt die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Beschäftigten und sichert so die Wirtschaftlichkeit.
- Bspw. haben alle 11 Beschäftigte mit Schwerbehinderung einen eigenen Förderplan oder die Möglichkeit bei Bedarf in einen Ruheraum oder an einen anderen Arbeitsplatz zu wechseln.
- Ergebnis: erhöhte Motivation, Leistungsbereitschaft und Unternehmensbindung der Beschäftigten.

# 5

## Diversity Management in der Praxis Best Practices

### Interkultureller Kalender

#### Religion & Weltanschauung

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

### Interkulturalität und Chancengleichheit

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

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

# 5

## Diversity Management in der Praxis Best Practices

### Für mehr Chancengerechtigkeit

### Soziale Herkunft

- Mit dem Programm „Born to be“ fördert die Deutsche Bank AG junge Menschen weltweit.
- Die Bildungsprojekte bauen Barrieren ab und unterstützen beim Einstieg ins Berufsleben. Sie setzen an Problembereichen an: Qualifikationslücken zwischen Schullehre und Berufsanforderung, mangelnde Chancengerechtigkeit sowie begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten durch Armut.

### Horizonte erweitern

- Die Zukunft junger Berliner\_innen liegt den **Berliner Wasserbetrieben** am Herzen.
- Seit 2010 werden Jugendliche mit schwierigen Bildungsbiografien durch den Ausbau von Schlüsselkompetenzen und Einstiegsqualifizierungen unterstützt. Das Horizont-Programm steht seit 2015 auch Menschen mit Fluchtgeschichte offen.

*Quellen: Charta der Vielfalt e.V., Scoring Girls Ausbildung, Berliner Wasserbetriebe AÖR, Born to be. Deutsche Bank.*

## **6. Charta der Vielfalt**

Agenda Setting für Diversity in Deutschland



# Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt setzt auf Diversity-Themen

## Unsere Ziele sind:

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



# Charta der Vielfalt

## European Diversity Month



Neben dem Charta der Vielfalt e.V. in Deutschland gibt es inzwischen auch in vielen anderen europäischen Ländern Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion. Diese haben sich 2010 zur **EU Platform of Diversity Charters** zusammengeschlossen, koordiniert durch die Europäische Kommission.

Seit 2020 findet im Mai der European Diversity Month statt.

Organisationen und Unternehmen können europaweit an den Aktionstagen durch eigene Diversity-Projekte Teil einer europäischen Bewegung werden. Alle 26 europäischen Charta-Initiativen nehmen mit nationalen Diversity-Tagen und -Aktionen daran teil.

# Charta der Vielfalt

## Organisationen verpflichten sich zu Diversity



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

# Charta der Vielfalt

## Das starke Netzwerk wächst weiter

**2023:** Die Charta zählt 4.900 Unterzeichner\_innen.

**2022:** Am 31. Mai 2022 findet der **10. Deutsche Diversity-Tag** statt.

**2021:** Die Charta veranstaltet das **Wirtschaftsforum Vielfalt** und die 10. Ausgabe der DIVERSITY Konferenz.

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

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

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

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

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

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

**2006:** Vier Unternehmen initiieren die Charta der Vielfalt in Anlehnung an die „Charte de la diversité“ aus Frankreich.

6

# Charta der Vielfalt

Das größte Netzwerk für Diversity in der Arbeitswelt

>14 Mio.

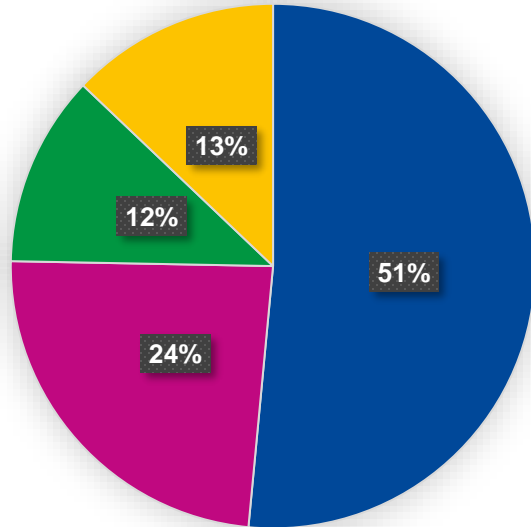
- **Über 14,9 Millionen Menschen** arbeiten in Organisationen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben.
- Mehr als **4.900 Unterzeichner\_innen** bilden das Netzwerk.
- **34 der Dax 40-Konzerne** sind Unterzeichner\_innen.
- **Die 10 größten Städte** Deutschlands sind dabei.
- **15 Bundesländer** unterstützen die Charta der Vielfalt.
- Der Charta der Vielfalt e.V. trägt und koordiniert die Initiative.

## 6

# Charta der Vielfalt

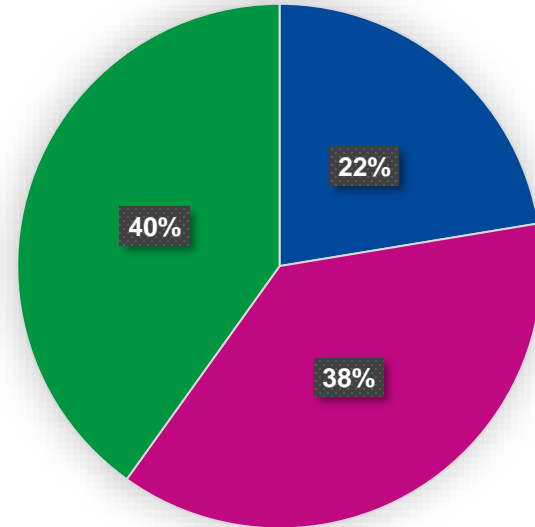
## Breite Unterstützung der Unterzeichner\_innen

### Organisationsform



- Unternehmen
- Öffentliche Institutionen
- Sonstige
- Vereine, Verbände, Stiftungen

### Organisationsgröße



- >1000 Beschäftigte
- 51-1000 Beschäftigte
- <1000 Beschäftigte



# Charta der Vielfalt

## Unsere Mitgliedsorganisationen in 2023

Die Vereinsmitglieder des Charta der Vielfalt e.V.



Der Charta der Vielfalt e.V. wird derzeit von 38 namhaften Unternehmen und Institutionen getragen und unterstützt durch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus.

## Kontakt

Geschäftsführung:

Franzi von Kempis und Corina Christen  
Kommunikationsleitung: Juliane Schlei

Charta der Vielfalt e.V.

Geschäftsstelle

Albrechtstr. 22

10117 Berlin

Telefon: 030 288 773 99 - 10

[info@charta-der-vielfalt.de](mailto:info@charta-der-vielfalt.de)

[www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)