



# DIVERSITY

*in deutschen Unternehmen*



# DIVERSITY

*in deutschen Unternehmen*

06

## DIVERSITY -

*Darf's ein bisschen mehr sein?*

08

## ESSAY

*Das Bunte muss ins Eckige*

10

## DIVERSITY

*Wussten Sie das schon?*

12

## DIVERSITY

*Allgemein*

WAS IST DIVERSITY?

DIMENSIONEN DER VIELFALT

WER SIND WIR

DIVERSITY ALS REGEL

26

## DIVERSITY

*in Unternehmen*

MEHRWERT FÜR ALLE

DIVERSITÄT ANSTOSSEN

DIVERSITÄT MASSNAHMEN UMSETZEN

DEUTSCHE UNTERNEHMEN UND DIVERSITY

BLICK AUF DIE BRANCHEN BANKEN UND IT

42

## DIVERSITY

*in Erfahrung*

VIELFALT DER GENERATIONEN

ZUSAMMENSPIEL DER GENERATIONEN

BEST PRACTICES

# INHALT

*Wo finde ich was?*

IN VIELFALT MEHR ALS NUR EINE CHANCE SEHEN

# DIVERSITY –

*Darf's ein bisschen mehr sein?*

Sollten Sie gehofft haben, dass ich die Frage aus der Überschrift nur mit einem kurzen und knappen Ja beantworte, muss ich Sie ein wenig um Geduld bitten. Aber Sie bekommen eine Antwort – versprochen!

Auch wenn die Begriffe „Diversity“ oder „Vielfalt“ im gesellschaftlichen und politischen Diskurs für allerlei weltanschauliche Grundsatzdebatten und Vorurteile erhalten müssen, sind die Begriffe doch so vielschichtig und umfassend, dass wir ihnen hiermit ein ganzes Factbook widmen. Denn Diversity ist mehr als ein Buzzword. Viel mehr.

Ich bin sehr stolz, dass der Vorstand unseres Unternehmens zu 33 Prozent aus Frauen besteht – womit wir im nationalen und internationalen Vergleich deutlich über dem Durchschnitt liegen. Die Dimension „Geschlecht“ ist sicherlich die, die für uns alle besonders präsent ist. Dennoch umfasst Diversity deutlich mehr Aspekte, als den Begriff einzig und allein auf die Geschlechterdimension zu reduzieren. Es geht gleichzeitig um mehr als die Frage der Herkunft, der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung. Auch um mehr als die Frage nach körperlichen oder mentalen Herausforderungen. Es geht um gemeinsame Ziele, Werte und Grundhaltungen. Und es geht um die feste innere Überzeugung, dass sich eine Organisation nur dann überdurchschnittlich entwickeln kann, wenn die Menschen darin so sein dürfen wie sie sind – unterschiedlich und vielfältig. Wie bei einem Puzzle, bei dem es keine zwei gleichen Teile gibt, aber am Ende ein fertiges Bild entsteht.

Eine gewissenhafte, langfristige Verankerung von Diversity im Unternehmen bietet viele Chancen. Denn Diversity ist kein Selbstzweck, sondern eine Bereicherung. Ein gutes Diversity Management sichert Zukunft, bindet Fachkräfte, steigert Zufriedenheit und Produktivität und steht sinnbildlich für ein modernes, innovatives Unternehmertum (mehr zu Diversity in Unternehmen finden Sie ab Seite 26). Jahrzehntelange Forschung und Studien zeigen, dass Diversity zu den wichtigsten Treibern für Kreativität und Innovation gehört. Frans Johansson, Autor des Buches „The Medici Effect“, schreibt in einem seiner Blogs beispielsweise: „Gedankenvielfalt dehnt ein Team auf eine Weise aus, die unbequem, aber effektiv sein kann.“ Eric Larson

beschreibt in seinem Artikel „New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making at Work“, dass diverse Teams in bis zu 87 Prozent bessere und schnellere Entscheidungen treffen.

All die Chancen, die Diversity mit sich bringt, nehmen wir bei uns in der Atruvia AG mit auf den Weg unserer gemeinsamen Transformation. Damit tragen wir auch unseren genossenschaftlichen Wurzeln Rechnung. Genossenschaften bieten Beteiligungsmöglichkeiten für jedes Mitglied, unabhängig von äußeren Faktoren wie Bildung, Herkunft oder Titel. Das Miteinander zählt – jede\*r Einzelne kann zur Gemeinschaft etwas Sinnvolles beitragen. Das genossenschaftliche Prinzip mag von manchen als „traditionell“ angesehen werden, doch es ist aktueller denn je und hat als stabile, zukunftsfähige Strategie schon so manche Krise überstanden. In Deutschland haben Genossenschaften heute mehr als 21 Millionen Mitglieder und sind zurecht von der UNESCO zum „Immateriellen Kulturerbe der Menschheit“ ernannt worden. Zusammen erreichen wir Ziele, die für Einzelne unmöglich wären. Und dabei fragen wir nicht: „Wo kommst du her?“ oder „Wen liebst du?“. Für uns zählt einzig und allein der Mensch in seiner wunderbaren Einzigartigkeit, Unterschiedlichkeit und Vielfalt.

Diversity muss mehr als nur ein Lippenbekenntnis sein. Nicht erst seit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ im Jahr 2014 bekennen wir uns klar zu Werten wie Toleranz, Akzeptanz und Wertschätzung. Entscheidend in diesem Kontext ist auch, Ziele wie Inklusion und Gleichberechtigung zu verfolgen. Ich glaube fest daran, dass Mitarbeiter\*innen, die dafür geachtet werden wie sie sind, glücklicher und erfolgreicher sind. Ich glaube, unsere Mitarbeiter\*innen verdienen diesen Respekt und diese Wertschätzung. Dafür treten wir als Organisation ein, aber es braucht auch jede\*n Einzelne\*n von uns. Und auch wenn jede\*r von uns einzigartig ist – so erwächst doch gerade aus dieser Unterschiedlichkeit **ein** großes Ganzes.



**Jörg Staff**

Vorstandsmitglied People & Business Services Atruvia AG

Ich habe eingangs gefragt, ob es denn etwas „mehr“ Diversity sein darf. Wenn Sie mich fragen, können wir gar nicht unterschiedlich genug sein.

Zwei der größten Wirtschaftsräume unseres Planeten haben Vielfalt in ihren Leitmotiven: Die Europäische Union hat den Spruch „In varietate concordia“ als Europamotto – „In Vielfalt geeint“. Die Vereinigten Staaten tragen bis heute im Siegel des Präsidenten das Motto der Staatsgründung aus dem Jahr 1776

„E pluribus unum“ – „Aus vielen eines“. Für unsere gelebte Vielfalt und unser Bekenntnis brauchen wir meiner Meinung nach kein Motto. Entscheidend sind das Leadership Commitment und das Commitment jedes einzelnen Mitarbeitenden in den Unternehmen nach der Devise: Jeder Mensch hat das Recht so zu sein, wie sie oder er ist.

Herzlich,  
Ihr Jörg Staff

# ESSAY

## Das Bunte muss ins Eckige

Diversity ist – völlig zu Recht – eines der wichtigsten Firmenziele. Aber warum tun sich deutsche Unternehmen so schwer damit? Wieso reicht es nicht, Vielfalt nur zu fördern? Und was passiert, wenn wir so weitermachen wie immer?

Was wäre unsere Fußballnationalmannschaft ohne die Torgefährlichkeit von Leroy Sané und İlkay Gündoğan? Oder die überragende Abwehr von Antonio Rüdiger? Und was wäre das Mittelfeld ohne die pfeilschnellen Offensivmänner Serge Gnabry und Leon Goretzka? Diese Spieler haben alle etwas gemeinsam: Ihre familiären Wurzeln liegen (teils) anderswo – in der Türkei, in Westafrika und in Polen.

Der Spitzenfußball macht es vor: Vielfalt bringt Stärke. Dieses Prinzip kennt man auch außerhalb des Sports: Diversity Management lautet das Zauberwort, das in der Wirtschaft in aller Munde ist. Schließlich sehen die Entscheider\*innen in der Vielfalt zunehmend einen Erfolgsfaktor – aber wie sieht die Realität aus?

Einer der zeigt, wie es geht, ist beispielsweise der Softwarekonzern SAP. Diversity gehört zur DNA des Unternehmens, dessen Personalchef Cawa Younosi einst als Kriegsflüchtling aus Afghanistan nach Deutschland kam – als 14-Jähriger ohne Familie.

Gezielt werden dort IT-Expert\*innen mit Autismus eingestellt. „Autism at Work“ heißt das Programm, das 2013 startete und SAP gleich zu Beginn 40 Millionen Euro eingebracht hat. Denn ein neuer Programmierer löste ein Problem, an dem alle anderen Kolleg\*innen zuvor gescheitert waren.

Ein weiterer Vorreiter ist Daimler. Der Autobauer setzt auf das Expertenwissen ehemaliger Mitarbeiter\*innen – auf die „Space Cowboys“. Die Initiative ermöglicht es ihnen, für befristete Einsätze aus dem Ruhestand zurückzukehren. So profitiert Daimler von der Erfahrung und dem Know-how der „Space Cowboys“, die ihr Wissen einbringen und an jüngere Kolleg\*innen weitergeben.

Auch Deutschlands Mittelständler haben Diversity als Thema erkannt – einige Branchen engagieren sich in dem Bereich aber noch zu wenig. Nehmen wir zum Beispiel das Thema Gender: Nur jedes sechste mittelständische Unternehmen wird von einer Frau geführt – seit Jahren

sinkt der Wert. Durch die Coronakrise erlebt vor allem diese Diversity-Dimension gerade eine Vollbremsung, weil immer mehr Frauen gezwungen sind, die Hauptlast der Care-Arbeit zu tragen – statt ihrem Karriereinstinkt zu folgen.

Die Krise löst aber auch eine Rolle rückwärts in den anderen Dimensionen aus. Vielfalt ist nämlich – salopp gesagt – nicht ausschließlich irgendwas mit Frauen und Migranten. Es gehört mehr dazu – etwa sexuelle Identität, soziale Herkunft, Behinderung, Religion oder Alter. Diversity-Budgets werden gekappt – was keinen direkten Umsatz verspricht, fällt dem Rotstift zum Opfer. Dabei muss es gar nicht teuer sein, ein vielfältiges Arbeitsumfeld zu schaffen.

Zwar brüstet man sich mit Diversity-Programmen und zeigt auf der Website Fotos mit diversen Teams. Ein Blick auf die Zusammensetzung des Vorstandes oder der Geschäftsführung zeigt dann aber: Da ist noch viel Luft für Diversity, denn hier lenken noch überwiegend weiße deutsche Männer das Geschehen.

Wie sehr oft Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen, lässt sich auch zuverlässig an Shitstorms in Sozialen Netzwerken beobachten, wenn wieder einmal eine Firma das Foto eines homogenen Führungsteams postet.

Weltweite Empörung löste 2018 auch der Modekonzern H&M mit einer verpatzten PR-Kampagne für einen Kinderpulli mit der Aufschrift „Coolest Monkey in the Jungle“ („Coolster Affe im Dschungel“) aus. Ausgerechnet ein Schwarzer Junge trug den grünen Sweater als Kindermodell zur Schau. Das Image als modernes, interkulturelles Unternehmen – Beschädigt!

Ganz frisch ist noch der PR-Gau von VW in Erinnerung. In einem umstrittenen Werbeclip für den neuen Golf schubste eine überdimensionale Weiße Hand einen Schwarzen Mann durchs Bild und schnippte ihn anschließend in einen Hauseingang.

Das Absurde daran: sehr wahrscheinlich war hier niemand am Werk, der absichtlich Diversity verhindern oder diskriminieren wollte. Die meisten Menschen wünschen sich eine chancengerechte Gesellschaft und damit auch eine solche Arbeitswelt. Doch was läuft dann falsch?

Es sind die unbewussten Vorurteile (Unconscious Biases), die mächtig sind und systematische Benachteiligung manifestieren. Das Gemeine daran: Wir alle können ihnen auf den Leim gehen! Ein solches „Schubladendenken“ ist zwar ein einfacher Trick der Evolution, um Informationen schneller einordnen zu können, aber gleichzeitig ist das auch höchst problematisch. Nämlich dann, wenn schon bei Einstellungsprozessen Menschen zugunsten anderer abgewertet werden. Dazu gibt es eine spannende Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit: Dort wurden fiktive Bewerbungen mit identischem Lebenslauf an 1.500 Unternehmen geschickt, die sich lediglich im Namen der bewerbenden Person unterschieden haben. Das Ergebnis: „Sandra Bauer“ wurde wesentlich öfter zu Vorstellungsgesprächen eingeladen als „Meryem Öztürk“.

Zudem ging die Zahl der Einladungen dramatisch zurück, als ein Kopftuch auf dem Foto zu sehen war: Dann musste sich „Meryem Öztürk“ mehr als viermal so oft wie „Sandra Bauer“ bewerben, um eingeladen zu werden. Ziemlich sicher haben die Recruiter\*innen „Meryem Öztürk“ trotz gleicher Qualifikation nicht bewusst aussortiert. Sie haben es aber trotzdem getan – auf der Basis unbewusster Vorurteile. So entstehen Monokulturen.

Macht man aber bewusst, dass die Funktion unseres Gehirns gegen uns arbeitet, ist der Schritt zu mehr Vielfalt und Gerechtigkeit schon gar nicht mehr so groß – und weder besonders teuer noch zeitaufwendig. Wie Ihre Firma Mitarbeiter\*innen rekrutiert und befördert, kann den Ausschlag geben, wie erfolgreich sie ist. Aber machen Sie das bitte nicht als Selbstzweck oder Aushängeschild, nur um sich gut darzustellen oder um Gesetzesvorgaben zu entsprechen. Sondern tun Sie es auch, um der veränderten Kundenstruktur in einer immer komplexer werdenden globalisierten Welt zu begegnen.

Was passieren kann, wenn ein weniger diverses Team ein Produkt, eine PR-Kampagne oder einen Algorithmus entwickelt, zeigte ein automatischer Seifenspender. Sein Infrarotsensor reagierte nur bei Weißer Haut und gab Menschen mit Schwarzer Haut keine Seife in die Hand. Eine andere Fehlentwicklung wurde an der University of Washington untersucht. Dort fand man heraus, dass Googles Spracherkennungssoftware männliche Stimmen

mit 70 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit besser erkennt als weibliche. Fehlende diverse Repräsentanz – ob in Datensätzen oder Entwicklerteams – erschwert die Arbeit algorithmischer Systeme. Sie wirken damit wie Katalysatoren für bestehende Ungleichheiten in der Gesellschaft.

Wenn Sie als Firma weiterkommen wollen, müssen Sie alte Denkmuster und verstaubte Strukturen identifizieren. Und ja, das zu erkennen ist unbequem und langwierig – es braucht einige Jahre, bis Veränderungsprozesse sichtbar sind und es bedeutet viel Überzeugung und Arbeit.

Aber was auf den ersten Blick beängstigend wirkt, ist auf den zweiten Blick eine riesige Chance. Es muss auch nicht immer gleich eine durchzusetzende Quote sein. Ein gutes Beispiel, um einen Anfang zu machen, sind Anti-Bias-Trainings oder Anti-Diskriminierungstrainings. Selbst wenn dadurch nur Schaden abgewendet wird, weil ein entsprechend sensibilisierter Mitarbeitender in einem Fall wie bei H&M oder VW vorher die Hand hebt.

Dafür brauchen Sie erstmal kein Millionenbudget. Im Netz, beispielsweise bei der „Initiative Chefsache“, finden Sie inzwischen gute und kostenlose Online-Tests und -Trainings zur ersten Sensibilisierung für die eigenen Biases. Fangen Sie ruhig klein an – aber fangen Sie an.

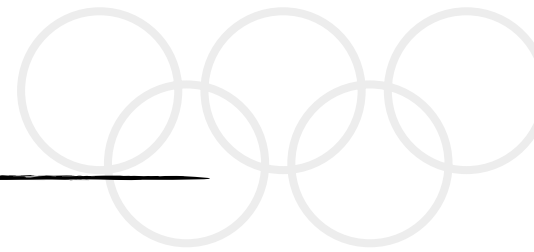
Achten Sie auch auf die kritische Masse: eine Frau unter zehn Männern – das ändert noch nicht viel. Wissenschaftler haben herausgefunden: Erst wenn etwa 25 Prozent der Menschen einer Gemeinschaft eine Meinung vertreten, ist der Wendepunkt für eine erfolgreiche Normänderung erreicht.

Innovative Ideenvielfalt gibt es nur, wenn Menschen mit ganz unterschiedlichen demografischen Merkmalen, Lebensgeschichten und Lebensentwürfen an einem Tisch sitzen, die sich in ihrer Individualität persönlich wertgeschätzt fühlen. Gleichzeitig sinkt das Risiko, dass wertvolle Fachkräfte abwandern – ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Wer es wirklich ernst meint mit Diversity, sollte also keine Mühen scheuen, ein wirklich diverses und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Mit Führungsetagen, die so bunt und vielfältig sind, wie es unsere Gesellschaft schon lange ist. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für mehr Vielfalt in der Arbeitswelt. Denn nur mit einem wirklich guten Team sind Unternehmen resilient und können Krisen und Herausforderungen meistern – das letzte Jahr hat es uns allen vor Augen geführt.

# DIVERSITY

Wussten Sie das schon?



## TOKENISM

Er bezeichnet eine (Personal-)Politik oder Praxis, bei der Mitglieder einer Minderheiten-Gruppe oder anderweitig Benachteiligte nur wegen der Vorzeigewirkung nach außen angestellt werden oder ihnen eine höhere Position gewährt wird. Im Deutschen könnte man es mit dem Begriff „Quotenfrau“ oder „Quotenschwarze\*r“ vergleichen. Damit sollen eine vermeintlich problemlose Integration und Inklusion vorgespiegelt werden, um Kritik abzuwenden.

◀◀ Welche Errungenschaften?

Alles, was wir bekommen haben, ist Tokenismus – ein oder zwei Schwarze in einem Job oder am Mittagstisch, damit der Rest von ihnen ruhig bleibt. ▶▶

Antwortete Menschenrechtsaktivist Malcom X auf die Frage, was die Bürgerrechtsbewegung den 1960er-Jahren in den USA gebracht hat.

## ELTERNZEIT

Die USA und Papua-Neuguinea sind die einzigen Länder weltweit, in denen es keinen gesetzlichen Anspruch auf Elternzeit gibt. In Finnland haben im Gegensatz dazu seit 2021 alle Eltern, egal welchen Geschlechts oder ob sie die biologischen Eltern des Kindes sind, einen Anspruch auf 164 Tage Elternzeit, also rund sieben Monate. In der Zeit bekommen sie ein einkommensabhängiges Tagesgeld. Die finnische Regierung verspricht sich von der Regelung, die traditionelle Rollenverteilung von Männern und Frauen aufzubrechen.

2001

ermöglichte der europäische Teil der Niederlande als erstes Land auch gleichgeschlechtlichen Paaren die Schließung einer Ehe. Derzeit ist gleichgeschlechtlichen Paaren in weltweit 29 Staaten landesweit beziehungsweise in Teilgebieten die Eheschließung möglich. In Deutschland ist das seit dem 1. Oktober 2017 der Fall.

## COLORADO

war 1893 der erste Staat, in dem sich Männer in einer Volksabstimmung für das Frauenwahlrecht entschieden haben. In Europa hat 1906 Finnland als erstes Land Frauen das Wahlrecht gegeben. In Deutschland geschah das am 12. November 1918.

## MARIE CURIE

war 1903 nicht nur die erste Frau, die einen Nobelpreis gewann (in der Kategorie Physik), sondern auch die einzige, die einen zweiten bekam (1911, Kategorie Chemie). Insgesamt wurde bisher der Nobelpreis 58-mal an Frauen vergeben.



1900

nahmen Frauen erstmals bei den zweiten Olympischen Spielen der Neuzeit in Paris in den Sportarten Golf und Tennis teil.

## CISGENDER

Als Cis-Mann/Cis-Frau werden Menschen bezeichnet, deren Geschlechtsidentität dem Geschlecht entspricht, das ihnen bei der Geburt zugewiesen wurde.

## BOSTON

war 1967 der erste Ort, an dem eine Frau (Kathrine Switzer) im Wettbewerb einen Marathon gelaufen ist. Damals wollte sie der Renndirektor mit Gewalt von der Strecke drängen. Fünf Jahre später durften Frauen zum ersten Mal offiziell beim Boston-Marathon starten, an Olympia teilnehmen dürfen sie seit 1984.

## 5 WELTRELIGIONEN

werden allgemein unterschieden: Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Judentum und Islam. Jede dieser Weltreligion hat zudem noch verschiedene Strömungen. Weltweit gibt es oft auch regionale Unterschiede. Es ist unmöglich, alle Religionen genau abzubilden und alles aufzuschreiben.

## PARALYMPICS

Die Anfänge der Paralympics sind auf das Krankenhaus „Stoke Mandeville“ im südenglischen Aylesbury zurückzuführen. Dort rief der Neurologe Sir Ludwig Guttmann am 28. Juli 1948 erstmals die „Stoke Mandeville Games“ aus, an denen 14 kriegsversehrte Männer und Frauen mit Rückenmarksverletzungen teilnahmen. Am gleichen Tag begannen auch im nicht weit entfernten London die Olympischen Spiele. Guttmann hatte als einer der ersten Ärzte die positiven Wirkungen des Sports für Gelähmte erkannt. Die ersten Sportspiele für Rollstuhlfahrer\*innen fanden 1948 parallel zu den Olympischen Sommerspielen statt, die ersten Paralympics im Jahr 1960. Seit 1992 sind die Paralympischen Spiele organisatorisch mit den Olympischen Spielen verbunden und werden unmittelbar im Anschluss am gleichen Ort ausgetragen. Erst im Jahr 1988 wurde dann in Seoul der Begriff „Paralympics“ offiziell eingeführt. Vorher sprach man von den „Weltspielen der Gelähmten“ oder den „Weltspielen der Behinderten“.

## GLEICHSTELLUNG DER SPRACHE

**Finnland:** Für Finnland und seine Bevölkerung ist die Gleichstellung der Geschlechter ein Grundwert. Dies hat zum Teil mit der finnischen Sprache zu tun. Für die Personalpronomen „er, sie, es“ gibt es nur ein einziges geschlechtsneutrales Pronomen – und zwar „hän“. „Hän“ stand 1543 erstmals in einer gedruckten Schulfibel und hat sich bis heute gehalten.

**Schweden:** Seit 2015 gibt es auf Schwedisch ganz offiziell nicht nur das Wort „han“ – auf Deutsch „er“ – und „hon“ für „sie“, sondern auch die genderneutrale Variante „hen“. Die Benutzung des Pronomens kann laut einer Studie US-amerikanischer Politikwissenschaftler\*innen die persönliche Einstellung verändern, und eine gendergerechte Sprache kann sogar unser Denken beeinflussen. Im Rahmen der Untersuchung wurden rund 3.400 Proband\*innen befragt.



# DIVERSITY

## *Allgemein*

Egal, ob die allgegenwärtige Digitalisierung, der Fachkräftemangel oder der demografische Wandel – heute stehen nicht nur Unternehmen, sondern die ganze Gesellschaft vor vielen Herausforderungen, die großen Einfluss auf ihr Agieren nehmen. Bedenken wir zum Beispiel, dass rund ein Viertel der deutschen Bevölkerung eine Einwanderungsgeschichte hat, oder dass wir im Jahr 2030 in Deutschland voraussichtlich mehr Erwerbspersonen im Alter von 65 bis 74 Jahren haben werden als im Alter von unter 20 Jahren. Mehr Integration und Vielfalt sind dabei nicht nur Pflicht, sondern auch eine Chance, neue Potenziale zu erschließen.

# WAS IST Diversity?

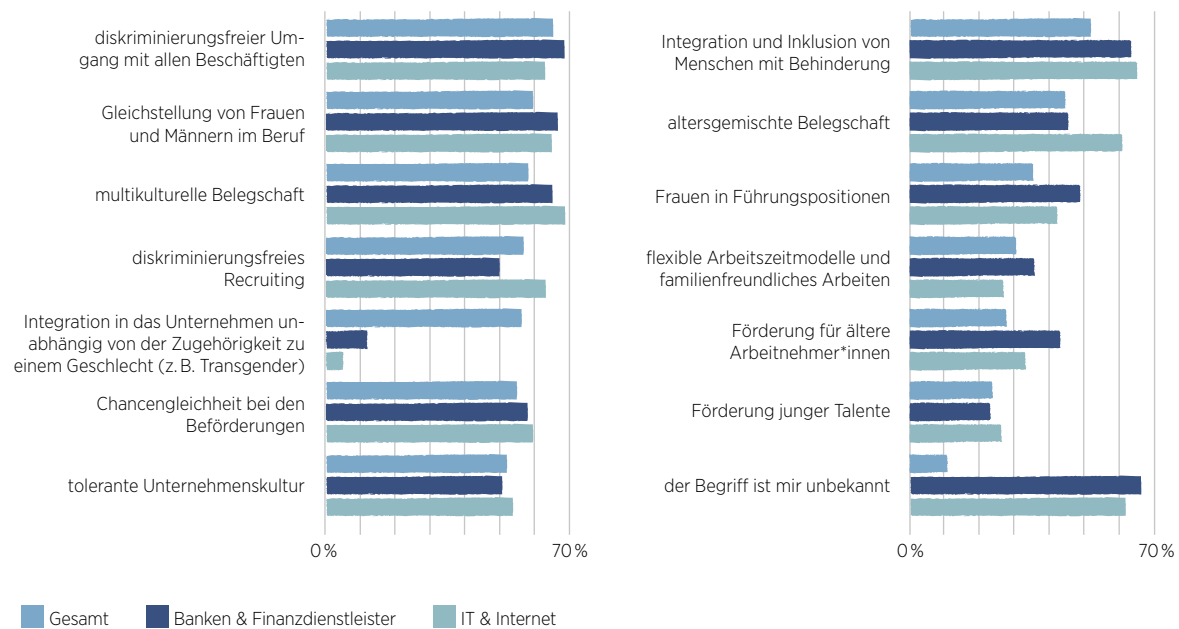
## WAS VERSTEHEN WIR UNTER DIVERSITY?

Der englische Begriff wird oft mit Vielfalt, Vielfältigkeit oder Diversität übersetzt. Er umfasst **sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede** von Menschen. Grundsätzlich lassen sich zwei Diversity-Ansätze unterscheiden. Der erste stammt aus der schwarzen Bürgerrechtsbewegung in den USA und den politischen Kämpfen der Frauen-, Schwulen-, Lesben- und Behindertenbewegung. Er ist menschenrechtsbasiert, zielt auf Chancengleichheit und den Abbau von Diskriminierung. Auch als Reaktion auf gesetzliche Diskriminierungsverbote entstand der **unternehmerische Diversity-Ansatz**, bei dem das „Diversity Management“ darauf zielt, die Vielfalt der Mitarbeiter\*innen für die eigenen unternehmerischen Ziele zu nutzen. In Deutschland wirbt für diesen Ansatz seit 2006 die Wirtschaftsinitiative Charta der Vielfalt, der sich zahlreiche Unternehmen angeschlossen haben.

Quelle: BPB

## VIELE FACETTEN

Was verstehen Sie unter dem Begriff Diversity?



Quelle: Stepstone

### 35%

Jeder dritte Mensch mit Migrationshintergrund hat bei der Wohnungssuche bereits eine rassistische Diskriminierung erlebt.

### 70%

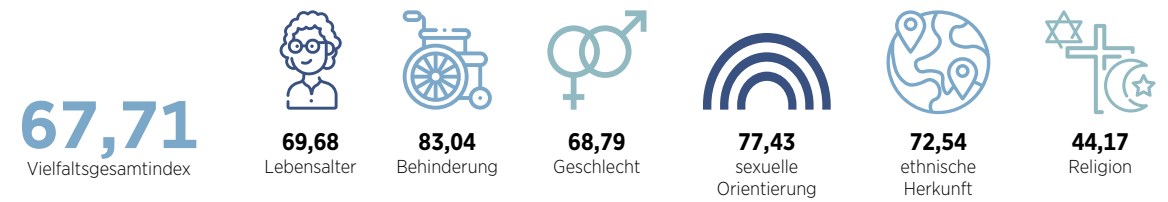
der Menschen mit Behinderung im Alter von 18 bis 50 Jahren haben aufgrund ihrer Beeinträchtigung schon eine Diskriminierung erlebt.

### 75%

der jungen Menschen im Alter zwischen 16 und 25 Jahren haben Erfahrungen mit Diskriminierung. Und zwei Drittel haben den Eindruck, dass Ausgrenzung und Diskriminierung in den letzten Jahren noch zugenommen haben.

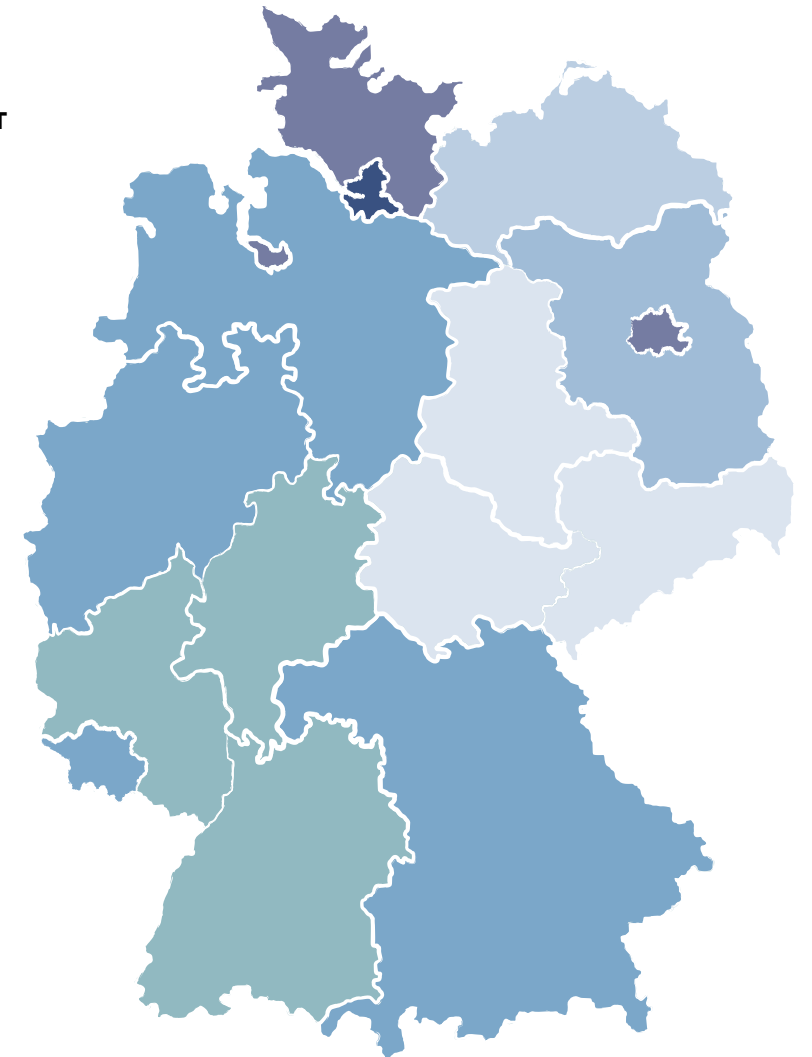
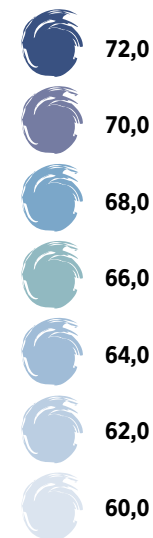
Quellen: Aktion Mensch, Forsa, Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

## AKZEPTANZ VON VIELFALT IN DEUTSCHLAND



## AKZEPTANZ VON VIELFALT

Skala 0-100



Quelle: Robert Bosch Stiftung

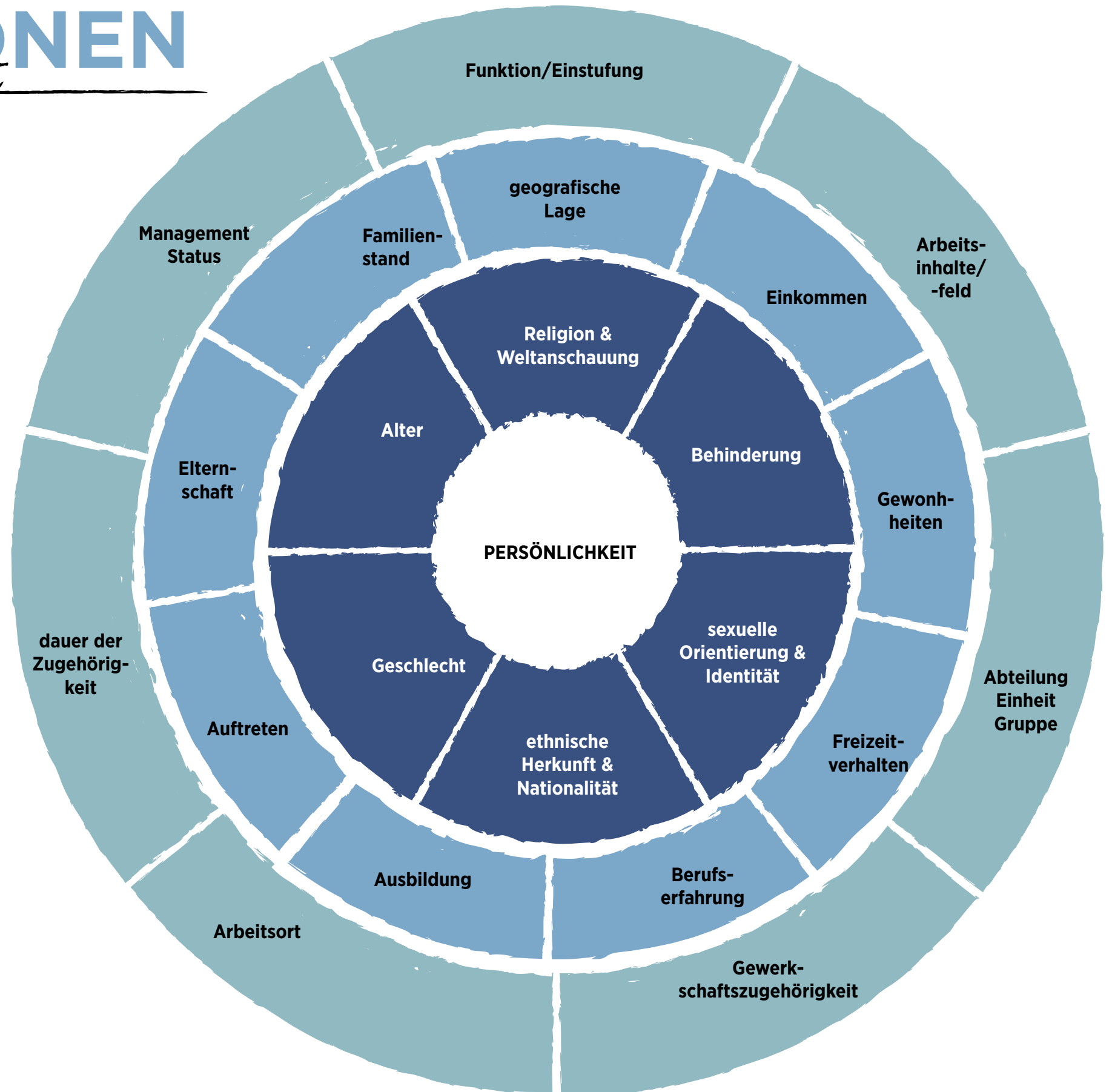
## NORDEN VORNE

Der Vielfaltsgesamtindex der Bosch Stiftung zeigt ein relativ deutliches West-Ost- und auch ein Nord-Süd-Gefälle auf. Hamburg, Schleswig-Holstein und Bremen liegen bei vielen Merkmalen deutlich in Führung, die letzten drei Plätze im Ranking nehmen die ostdeutschen Bundesländer Thüringen, Sachsen-Anhalt und Sachsen ein. Das **toleranteste Land in Sachen Religion ist Nordrhein-Westfalen**, bei der Akzeptanz der ethnischen Herkunft schneidet am besten das Saarland ab.



# DIMENSIONEN

*der Vielfalt*



Diversität bezeichnet **Unterschiede und Gemeinsamkeiten** von Menschen. Um diese Vielfalt besser zu verstehen und zu leben, ist ein mehrdimensionales Verständnis nötig. Denn einerseits machen eine Person/ einen Mitarbeitenden nicht nur die sichtbaren Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Hautfarbe aus. Sondern auch Faktoren wie die kulturelle Herkunft, Religion/ Weltanschauung, der sozioökonomische Hintergrund, die familiäre Situation oder eine chronische Erkrankung, die nach außen eher unsichtbar sind.

Gleichzeitig wird zwischen inneren (Kern-)Dimensionen, die nahezu unveränderbar sind und die Persönlichkeit bilden, sowie äußeren und organisationalen Dimensionen unterschieden. All diese Merkmale nehmen Einfluss auf das Verhalten der Menschen und sind kontext-, situations- und zielabhängig.

Diese einzelnen Diversitätsmerkmale sind weder in sich homogen, noch treten sie ausschließlich singular auf. Es können Wechselwirkungen zwischen ihnen bestehen. Es gibt **keine eindeutige Priorität**, keine Dimension ist weniger wichtig als die andere. Daher ist es wichtig, das gesamte Zusammenspiel zu sehen und im Diversity Management zu berücksichtigen.

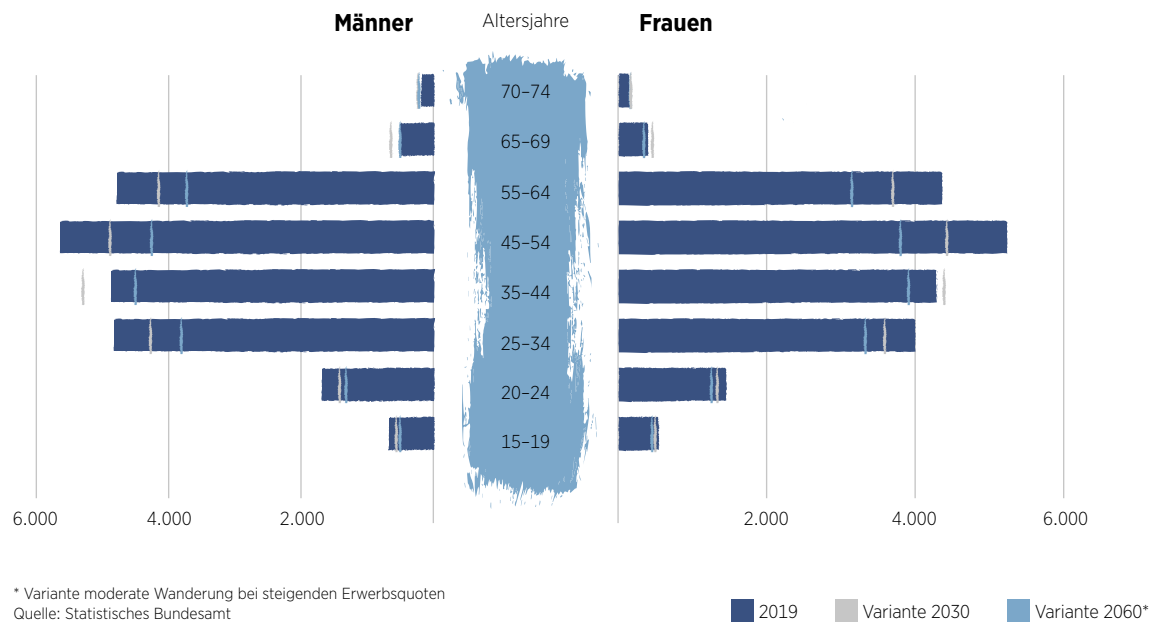
# WER SIND WIR

Alter

Identität

## DIE ZUKUNFT WIRD ALT

Altersaufbau der Erwerbspersonen, in Tsd.



>> Mehr zu den Generationen siehe Seite 44 f.



<< Auch unsere Belegschaft ist im Durchschnitt 48 Jahre alt. Deshalb haben wir schon vor einiger Zeit Maßnahmen getroffen, um unser Unternehmen für die junge Generation attraktiv zu machen, beispielsweise durch hierarchiefreies, agiles Arbeiten, die Möglichkeit, mobil von überall zu arbeiten und individuelle Karrierechancen. >>

Jörg Staff,  
Vorstand People & Business Services Atruvia AG

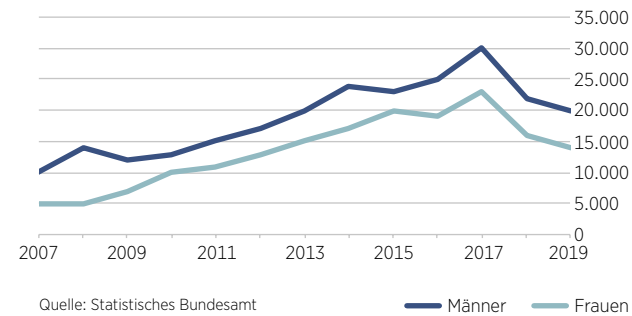
## WAS ERWARTET UNS?

Nach aktuellen Berechnungen wird in zehn Jahren der Anteil älterer Arbeitnehmer\*innen deutlich steigen. Den 1,5 bis 2,4 Millionen Erwerbspersonen im Alter von 65 bis 74 Jahren werden etwa nur 1,1 Millionen im Alter 15 bis 19 Jahren gegenüberstehen. Im Jahr 2019 umfassten beide Gruppen jeweils 1,2 Millionen Personen. Zur starken Zunahme der Zahl älterer Erwerbspersonen kommt es, wenn zwei Annahmen eintreten. Erstens, wenn sich die allgemeine Zunahme der Erwerbsbeteiligung – die bereits in den letzten 20 Jahren stattfand – fortsetzt. Und zweitens, wenn die Erwerbsquoten der Älteren durch die geplante **Verschiebung des Renteneintrittsalters** auf 67 Jahre weiter ansteigen. Die Erwerbsquoten der jüngeren Altersgruppe werden sich nach allen Annahmen dagegen ähnlich der Entwicklung der vergangenen zehn Jahre kaum verändern.

Quelle: Destatis

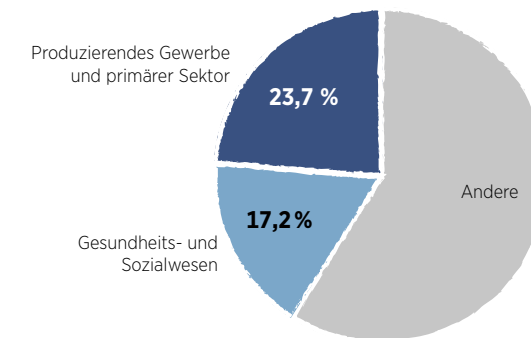
## PARTNERSCHAFT AUF AUGENHÖHE

Eingetragene Lebenspartnerschaften in Deutschland



## VIELFALT IM GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN

Anteil der LGBTQI\*-Beschäftigten nach Branchen



Quellen: DIW Berlin, SOEP Panel

## LGBTQI\* IM BANKWESEN

Den Wert einer vielfältigen Belegschaft wissen immer mehr Unternehmen zu schätzen, vor allem auch Unternehmen im Bankensektor. Viele **unterstützen seit vielen Jahren LGBTQI\*-Mitarbeiternetzwerke**. Gute Beispiele sind Arco bei der Commerzbank und dbPride bei der Deutschen Bank. Beide Konzern wollen durch sichtbare Vorbilder zu mehr Authentizität und Selbstbewusstsein motivieren, sie wollen Orientierung geben und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, ihr volles Potenzial zu entfalten. Die Netzwerke dbPride und Arco unterstützen den **Erfahrungsaustausch, auch über Hierarchiestufen hinweg**. Teil des Netzwerks können auch sogenannte Allies werden, sprich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht zur Zielgruppe zählen, sich aber gerne für ein vielfältiges Betriebsklima engagieren. Arco und dbPride sind Kompetenzzentren für LGBTQI\*-Themen sowie Ansprechpartner für Personalabteilung und Management. Sie unterstützen den Business Case des Diversity Managements in ihren Unternehmen und tragen aktiv zu einer offenen Unternehmenskultur bei.

Quelle: Männer.media

## WER IST WER?

### Lesben und Schwule

fühlen sich zu Personen des gleichen Geschlechts hingezogen.

### Bisexuelle

fühlen sich sowohl zu Männern als auch Frauen hingezogen.

### Trans\*

Trans\* Menschen identifizieren sich nicht oder nicht vollständig mit dem ihnen bei der Geburt aufgrund ihrer körperlichen Merkmale zugewiesenen Geschlecht. Die geschlechtliche Zugehörigkeit gibt zudem keine Auskunft über die sexuelle Orientierung. Oft wird Trans\* als Sammelbegriff verwendet, um darunter ein breites Spektrum von Identitäten, Lebensweisen und Konzepten zu vereinen – auch solche, die sich geschlechtlich nicht verorten (lassen) möchten.

### Queer

wird heute oft verwendet, um insgesamt von nicht-heterosexuellen und nicht-cisgeschlechtlichen Menschen zu sprechen. Die ursprünglich abwertende Bedeutung des Wortes im Sinne von abweichend, abartig oder schräg wurde seit den 1990er-Jahren in eine selbstbewusste, stärkende Selbstbeschreibung umgedeutet.

### Inter\*

Menschen, deren Körper Ähnlichkeit mit beiden, männlichen wie weiblichen, Geschlechtern aufweisen. Teils zeigt sich dies schon bei der Geburt, teils erst später im Leben, häufig während der Pubertät. Intersexualität ist eine medizinisch-psychologische Kategorie, der Begriff wurde bereits 1915 geprägt. Manche Menschen füllen den Begriff in Anlehnung an das medizinische Konzept, andere auf individuelle Weise.

**7,4%** der Deutschen identifizieren sich als LGBTQ (Lesbian, Gay, Bi, Trans, Queer). Das sind etwa 6 Millionen Menschen. Deutschland ist in der EU Spitzenreiter, auf Platz zwei ist Spanien (6,9%) und auf Platz drei Großbritannien (6,5%).

Quelle: Dalia 2016

### Divers\*

ordnet sich keinem der zwei Geschlechter zu, sondern ist „dazwischen“ oder einem weiteren, zum Beispiel einem dritten Geschlecht zugehörig. Die Bezeichnung Transgender umfasst alle transgeschlechtlichen Zugehörigkeiten.

# WER SIND WIR

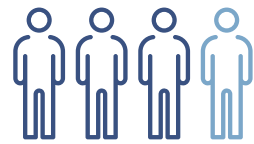
## Herkunft

### WOHER KOMMEN WIR?

Anteil der Nationen an allen Erwerbstätigen, in %



Quelle: Statistisches Bundesamt



Im Jahr 2019 hatten **21,2 MIO.** Menschen in Deutschland einen Migrationshintergrund – das ist jede\*r Vierte.

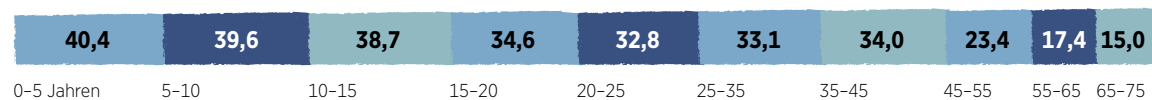
### MÄNNER KOMMEN BESSER AN

Rund jeder zweite Flüchtling hat fünf Jahre nach seiner Ankunft in Deutschland einen Arbeitsplatz. Bei den Männern sind nach fünf Jahren 57 % erwerbstätig, bei den Frauen liegt der Anteil lediglich bei 29 %. Grund dafür ist vor allem die **Familienkonstellation und die Betreuungssituation von Kindern**. So sind insbesondere Frauen mit Kleinkindern nur zu sehr geringen Anteilen erwerbstätig.

Quellen: IAB, BfA

### JUNGE ARBEITSKRÄFTE

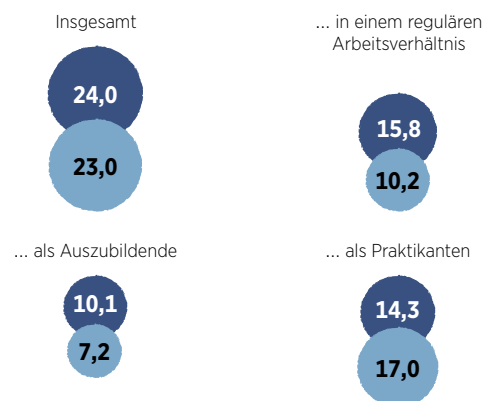
Bevölkerungsstruktur nach Altersgruppen, Anteil mit Migrationshintergrund, in %



Quelle: Statistisches Bundesamt

### FLÜCHTLINGE IMMER MEHR INTEGRIERT

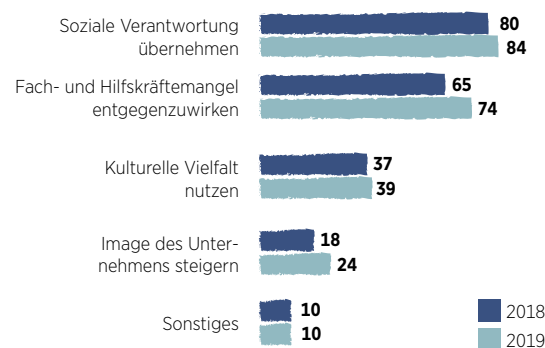
Anteil der Unternehmen, die Flüchtlinge beschäftigen, in %



Quelle: IW Consult

### SUCHE NACH FACHKRÄFTEN

„Welche Beweggründe hatten bzw. haben Sie, Geflüchtete in Ihrem Betrieb aufzunehmen?“\*, in %

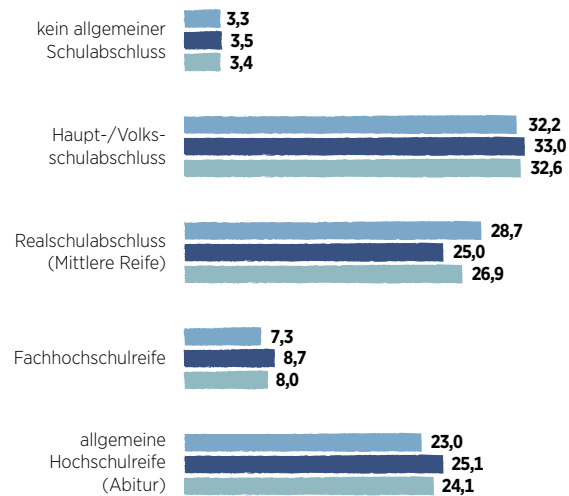


\* Umfrage, Mehrfachnennung möglich  
Quelle: NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge

## Frauen

### BEI BILDUNG GLEICHAUF

Frauen und Männer in Deutschland nach höchstem Schulabschluss im Vergleich mit der Bevölkerung, in %



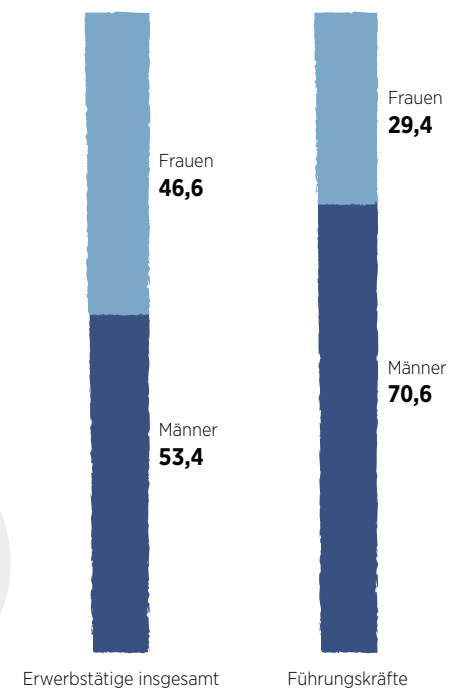
Quelle: VUMA

**50,7 %** beträgt der Anteil von Frauen an der Gesamtbevölkerung. Im Jahr 2019 lebten 42.129.000 Frauen in Deutschland.

Quelle: Statistisches Bundesamt

### WENIG FÜHRUNGSKRÄFTE

Anteil in %

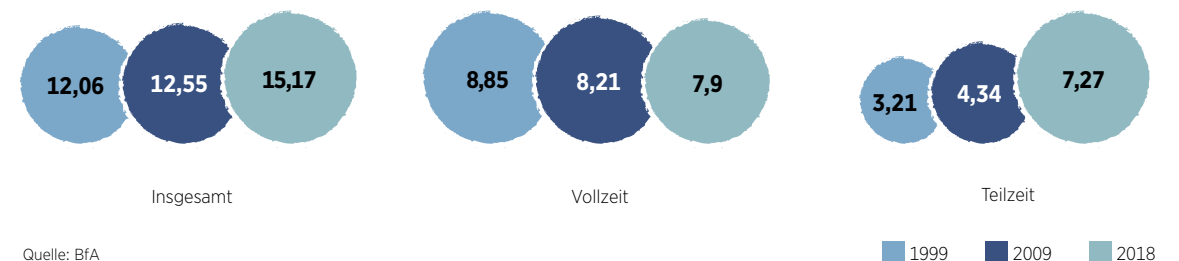


Quelle: Statistisches Bundesamt

**76 %** der Frauen im Alter von 20 bis 64 Jahren in Deutschland waren 2018 erwerbstätig. Dies ist der **dritthöchste Wert in der EU**, auf Platz eins liegt mit 80% Schweden, gefolgt von Litauen mit 77%. Der Anteil der erwerbstätigen Männer im gleichen Alter lag in Deutschland bei 84%.

### BESCHÄFTIGUNG STEIGT

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Frauen nach Arbeitszeit, in Mio.



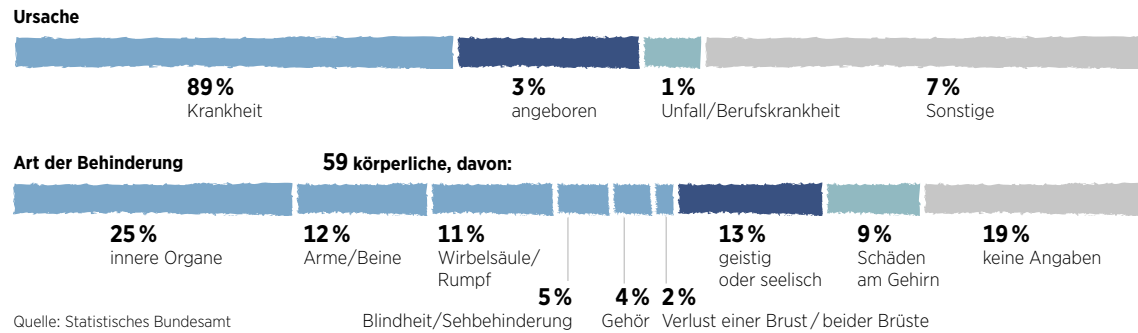
Quelle: BfA

# WER SIND WIR

## Behinderung

## Religion

### URSACHEN UND ARTEN



### WAS HEISST „BEHINDERUNG“?

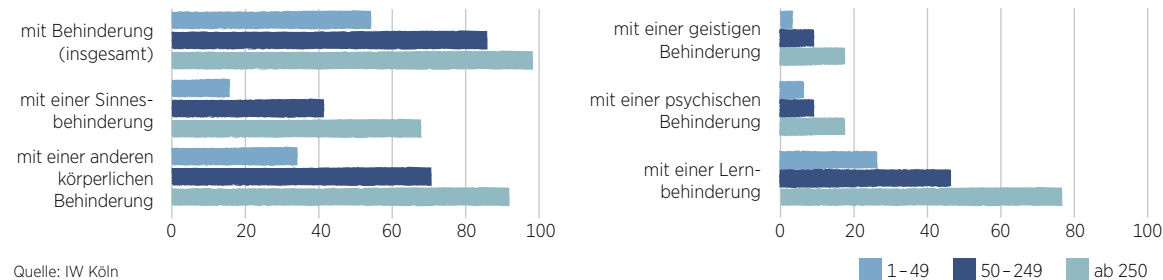
Über 7 Millionen Menschen gelten in Deutschland als schwerbehindert, rund 17 Millionen Menschen im Alter von über 18 Jahren leben mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder chronischen Krankheiten, die sie im täglichen Leben einschränken. Das sind **jede vierte Frau und jeder vierte Mann**.



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

### INKLUSION IN BETRIEBEN

Anteil der Unternehmen, die gegenwärtig oder in den letzten fünf Jahren Menschen mit Behinderung beschäftigt haben, in %



« Autismus ist eine besondere Begabung – insbesondere im IT-Umfeld sind die analytisch-logische Arbeitsweise und eine neue Betrachtungsweise ein enormer Mehrwert. »

Irmgard Arends-Koch,  
Head of Service Integration Henkel AG & Co. KG

Quelle: Auticon

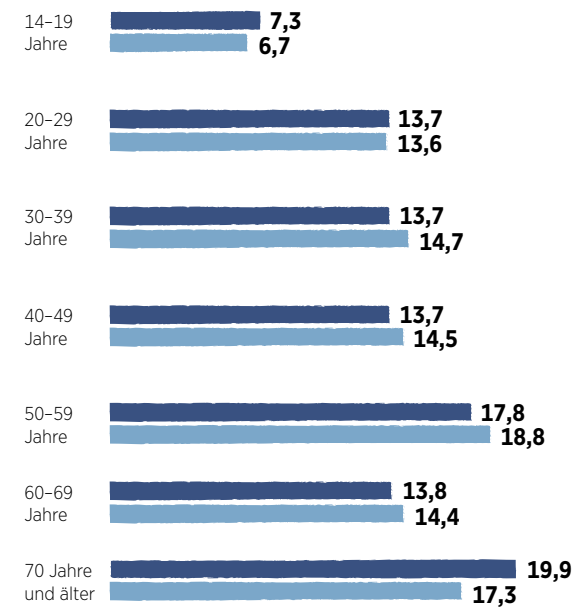
### AUTISM AT WORK

Ausgegangen von einem kleinen Pilotprojekt startete SAP 2013 das Programm „Autism at Work“. Autist\*innen arbeiten in diversen Abteilungen, beispielsweise im Qualitätsmanagement, der Softwareentwicklung oder in der Kommunikationsabteilung. Die **besonderen Fähigkeiten und Perspektiven** von Menschen mit Autismus fördern laut SAP Innovationen und motivieren andere Teammitglieder, kreativer zu denken.

Quelle: SAP

### KIRCHENMITGLIEDER NACH ALTER

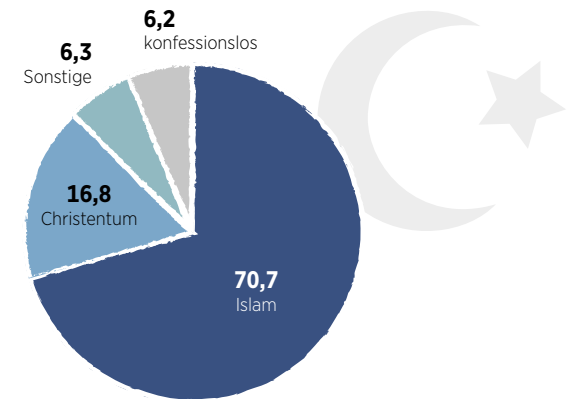
Alter der Personen, die Mitglied einer Kirche sind, in %



Quelle: IfD Allensbach

### RELIGION BEI FLÜCHTLINGEN

Anteil je nach Zugehörigkeit, in %

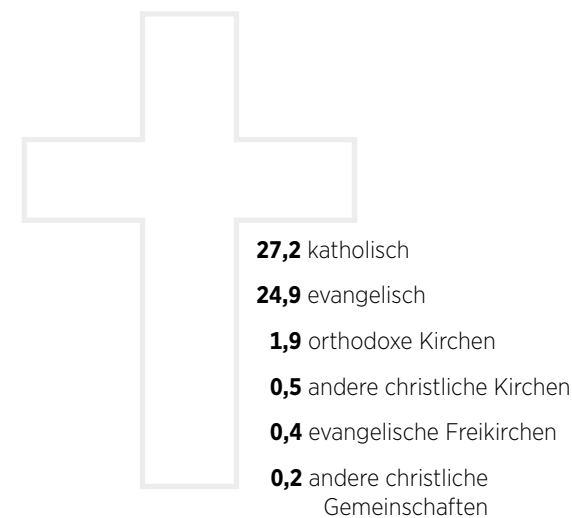


Quellen: IAB, BAMF, SOEP-Befragung

Die Anzahl der Mitglieder in den beiden größten Kirchen sinkt in den letzten Jahren. Im Jahr 2012 lag der Anteil der Katholiken noch bei 30,2% und der Anteil der Protestanten bei 29,0%.

### RELIGIONSZUGEHÖRIGKEIT DER DEUTSCHEN

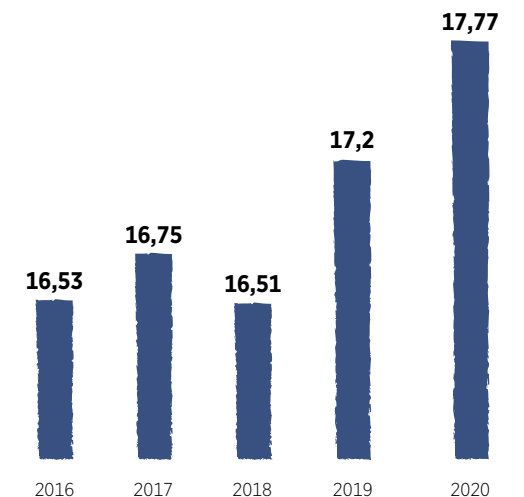
Anteil in %



Quelle: Statistisches Bundesamt

### WERTE IN ANNERKENNUNG

Anzahl derer, die im Leben großen Wert auf Religion und eine feste Glaubensüberzeugung legen\*.



\* Umfrage unter deutschsprachiger Bevölkerung ab 14 Jahren  
Quelle: IfD Allensbach

# DIVERSITY als Regel

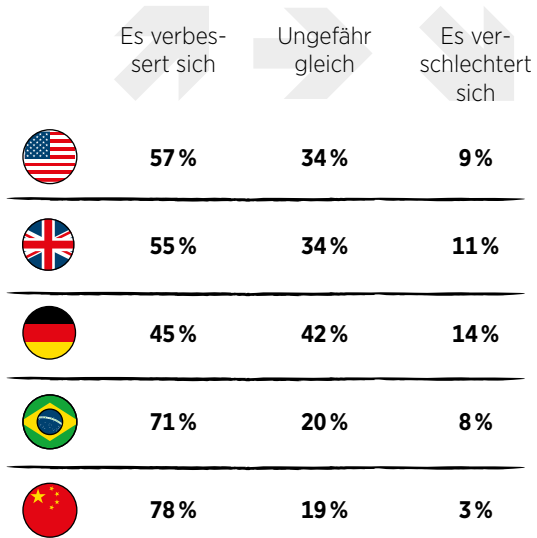
## CHARTA DER VIELFALT

Sie wurde 2006 ins Leben gerufen. Es ist eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und beinhaltet eine **Selbstverpflichtung der unterzeichnenden Unternehmen** zur Umsetzung von Diversity Management. Seit 2010 wird die Charta der Vielfalt durch einen eingetragenen Verein getragen. Mittlerweile haben circa 2.700 Unternehmen und (öffentliche) Organisationen mit mehr als 9,3 Millionen Beschäftigten die Charta unterzeichnet, darunter 26 der 30 DAX-Unternehmen. Auch wenn die großen Aktiengesellschaften – aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen – in Sachen Diversity Vorreiter sind, sind auch kleinere und weniger international ausgerichtete Unternehmen im Bereich Diversity aktiv.

Quelle: Charta der Vielfalt

## LANGSAMER FORTSCHRITT

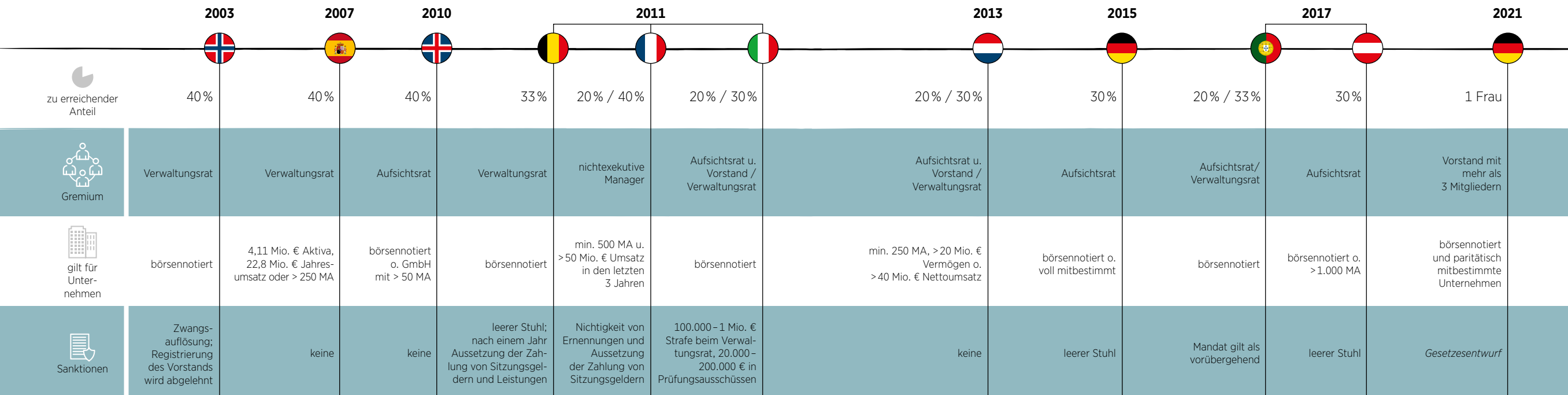
„Wie bewerten Angestellte die Entwicklung in Unternehmen in Sachen Diversity und Inklusion?“\*



\* Umfrage  
Quelle: Lenovo

## GESETZLICHE FRAUENQUOTE IN EUROPA

Übersicht der regulatorischen Maßnahmen in Europa



Quelle: DIW

## REGELUNGEN IN DEUTSCHLAND

### Antidiskriminierungsgesetz

Den Grundstein für mehr Gleichstellung bildet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das seit August 2006 gilt. Es verbietet Diskriminierungen aufgrund der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität sowie rassistische Diskriminierungen. **Alle Phasen des Arbeitsverhältnisses** – von der Stellenbeschreibung über Einstellung und Beförderung bis zur Beendigung – müssen so gestaltet sein, dass eine Benachteiligung ausgeschlossen ist. Das Gesetz basiert auf zwei Gleichstellungsrichtlinien, auf die sich europäische Regierungen 1999 nach einem langwierigen Prozess geeinigt haben. Diese mussten dann anschließend von allen Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden.

Quelle: BPB

### Sozialgesetzbuch

Das SGB legt Quoten für die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung fest. Arbeitgeber, die diese Vorgaben nicht erfüllen, müssen eine Ausgleichsabgabe leisten.

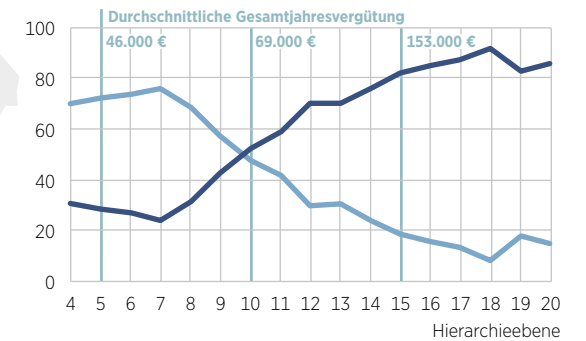


### Entgelttransparenzgesetz

Im Juli 2017 wurde das Antidiskriminierungsgesetz ergänzt – durch das „Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen“ (EntgTranspG) auch benannt als Entgelttransparenzgesetz. Es soll das Gebot des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durchsetzen und **verbietet ausdrücklich die unmittelbare oder mittelbare Benachteiligung** wegen des Geschlechts im Hinblick auf sämtliche Entgeltbestandteile und Entgeltbedingungen. Es verpflichtet zum Beispiel größere Unternehmen, einen Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit zu erstellen oder bietet Beschäftigten einen Auskunftsanspruch.

### GENDER PAY GAP BEI BANKEN

Anteil von Männern und Frauen bei deutschen Banken nach Hierarchieebene, in %



Quelle: Willis Towers Watson

— männlich — weiblich



# DIVERSITY

*in Unternehmen*

Eine diverse Belegschaft und ihre starke Verankerung in der Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie fördert die Innovationskraft und Kreativität der Belegschaft, stärkt das Image des Unternehmens nach außen, hilft Talente zu halten und zu akquirieren und schafft somit auch mehr Gewinn. Ein strukturiertes Diversity Management hilft dabei, mehr Vielfalt zu leben und die Belegschaft zu motivieren. Oft können bereits kleine Schritte Großes bewirken.

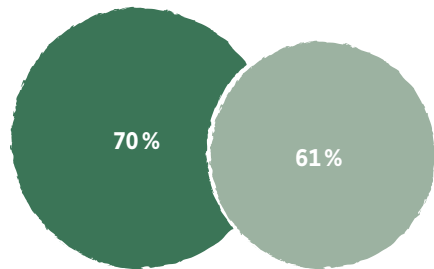
# MEHRWERT

für alle

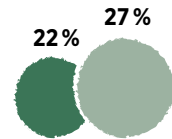
## DIVERSITY MANAGEMENT IST WICHTIG

Welcher der folgenden Aussagen zur Relevanz von Diversity Management\* für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen stimmen Sie am ehesten zu?

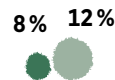
● Banken & Finanzdienstleister / IT & Internetbranche\*  
● Gesamt



... hat einen großen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.



... hat keinen großen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, verursacht nur Kosten, ist aber gesellschaftlich notwendig.



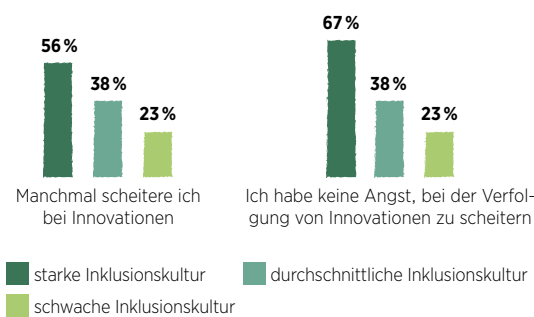
... hat keinen großen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, verursacht nur Kosten und ist überflüssig.

\* Die Ergebnisse der beiden Sektoren sind in diesem Fall identisch  
Quelle: Stepstone

## MEHR INNOVATIONEN

### KEINE ANGST VORM SCHEITERN

Anteil der Befragten in Deutschland, die mit „stimme zu“ oder „stimme voll zu“ geantwortet haben



Quelle: Accenture

Innovationsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitenden in Unternehmen mit einer starken Inklusionskultur ist in Deutschland

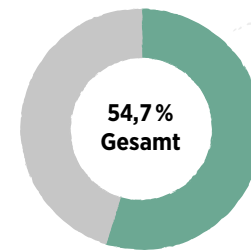
## fünfmal höher

als in den Unternehmen, in denen sie gering ausfällt (weltweit: sechsmal).

Quelle: Accenture

## DIVERSITÄT ZAHLT SICH AUS

Zustimmung nach Region



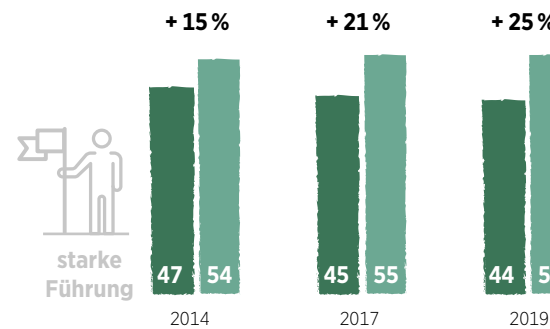
Die befragten Unternehmen geben an, dank Gender Diversity bessere Unternehmensergebnisse zu erzielen.



Quelle: ILO

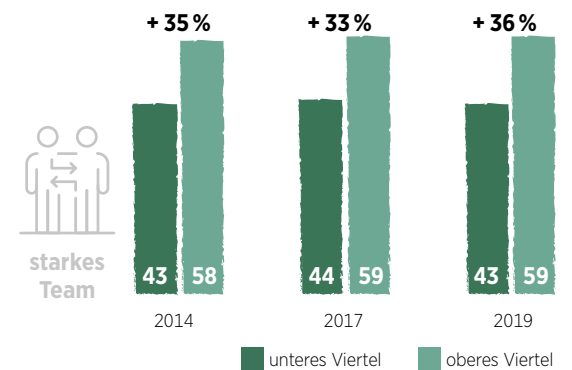
## ERFOLGE DURCH DIVERSITÄT

Gender Diversity



Quelle: ILO

Ethnische Diversität



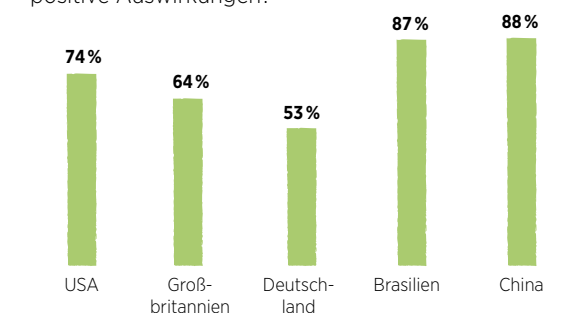
## WOHIN WILL DIE ATRUVIA AG?

Als vorausdenkender Digitalisierungspartner suchen wir im ‚War for Talents‘ natürlich nach den kreativsten Köpfen. Innovationen resultieren nicht aus dem höchsten IQ oder der besten Ausbildung. Sie entstehen, wenn Menschen sich wohlfühlen, gerne in den Dialog treten und Raum für die Entfaltung ihres Potenzials haben. Dafür ist eine lebendige Diversitätskultur Grundbedingung.

Marc Wagner,  
Head of Employee Experience Atruvia AG

## POSITIV AUCH FÜR MITARBEITER

Hat Diversität und ein inklusives Arbeitsumfeld positive Auswirkungen?

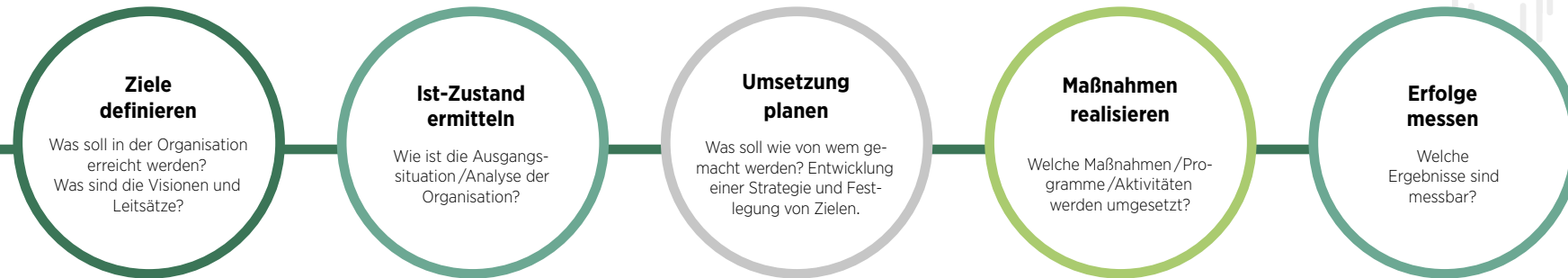


Quelle: Lenovo

# DIVERSITY

*anstoßen*

## SCHRITTE ZUM ERFOLG



**Ziele definieren**  
Was soll in der Organisation erreicht werden?  
Was sind die Visionen und Leitsätze?

**Ist-Zustand ermitteln**  
Wie ist die Ausgangssituation/Analyse der Organisation?

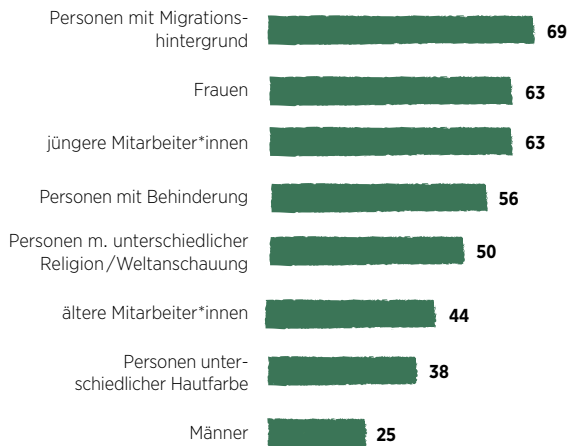
**Umsetzung planen**  
Was soll wie von wem gemacht werden? Entwicklung einer Strategie und Festlegung von Zielen.

**Maßnahmen realisieren**  
Welche Maßnahmen/Programme/Aktivitäten werden umgesetzt?

**Erfolge messen**  
Welche Ergebnisse sind messbar?

## FOKUS AUF ZIELGRUPPEN

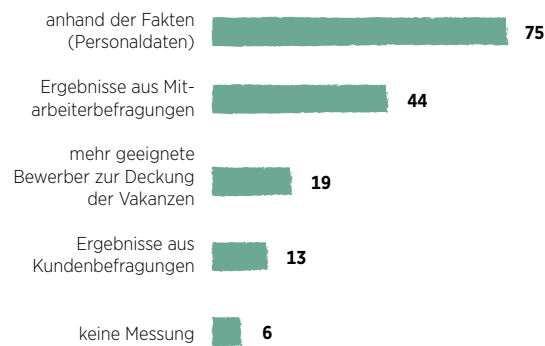
„Welche Zielgruppen sollen besonders angesprochen werden?“\*, in %



\* Umfrage, Mehrfachnennung möglich  
Quelle: Hager Unternehmensberatung

## BEFRAGUNGEN SIND EIN GUTES TOOL

„Wie messen Sie den Erfolg Ihrer bereits umgesetzter Maßnahmen?“\*, in %



\* Umfrage, Mehrfachnennung möglich  
Quelle: Hager Unternehmensberatung

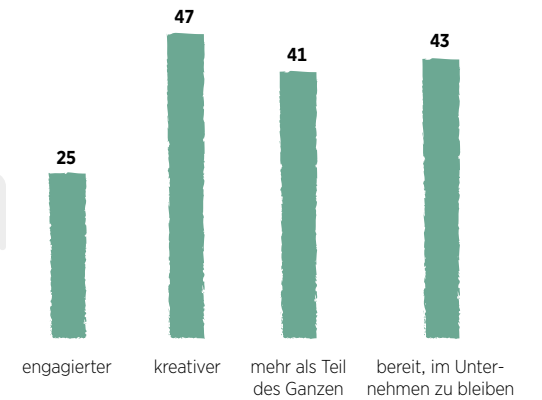
## GEDULD UND COMMITMENT

Veränderungsprozesse benötigen einige Jahre, bis sie sichtbar und messbar sind. Diversity Management ist daher als eine **langfristige Aufgabe** anzusehen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass auch das Topmanagement sich stark für das Thema einsetzt und es unterstützt. So scheitern laut Studien unternehmerische Veränderungsprozesse zu 70%, wobei die Hauptursachen bei einer Führung liegen, die nicht an die Ziele des Veränderungsprozesses glaubt und/oder dem nicht genügend Priorität einräumt. Betroffene oder spezialisierte Abteilungen, zum Beispiel die Personalabteilung, können nicht alleine Treiber von Diversity sein.

Quellen: McKinsey, BCG, ZIA, Ernst & Young

## WENN SICH DIE FÜHRUNGSSPITZE FÜR DIVERSITÄT EINSETZT, DANN FÜHLT SICH/IST DIE BELEGSCHAFT ZU ...

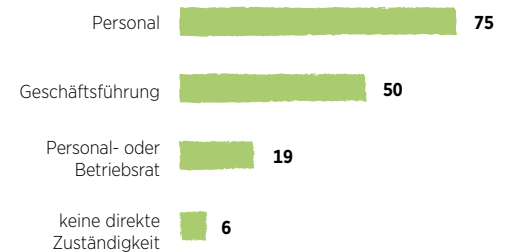
Angabe in %



Quelle: Hager Unternehmensberatung

## PERSONALABTEILUNG IST IM LEAD

„Wo liegt die Verantwortung für das Thema Diversity in ihrem Unternehmen?“\*, in %



\* Umfrage, Mehrfachnennung möglich  
Quelle: Russell Reynolds Associates

« Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur findet nur statt, wenn diese – nicht zuletzt durch den Vorstand – vorgelebt wird. Sie ist das Ergebnis eines dauerhaften Kommunikations- und Überzeugungsprozesses. Einen Aspekt möchte ich an dieser Stelle hervorheben: Für Diversity – nicht nur im Sinne von alters- und geschlechtsspezifisch sowie kulturell gemischten Teams, sondern auch in der Art und Weise, wie wir arbeiten –, ist Vielfalt ein entscheidendes Element. >>>

Hermann J. Merckens  
Vorsitzender des Vorstands der Aareal Bank AG

## VORBILD IN DER FÜHRUNG

	Phase	Ziele	Maßnahmen
<b>Top-management</b>	Strategie-definition	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung eines Diversity-Ansatzes für die Organisation</li> <li>Schaffen einer Kultur, die den Diversity-Gedanken verfolgt</li> <li>Etablieren der Diversity-Ansätze im Wertekanon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überzeugung der Führungsebene</li> <li>Einbettung der Diversity-Ansätze in die Gesamtziele der Organisation</li> <li>Bekanntnis für einen umfassenden Wandel in der Organisation</li> </ul>
<b>mittlere Ebene</b>	Diversity-Konzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Umsetzung des strategischen Diversity-Ansatzes</li> <li>Verankerung des Wertekanons der Organisation im Selbstbild der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überführung strategischer Diversity-Überlegungen auf die operative Ebene</li> <li>Konzept für den Kulturwandel der Organisation definieren</li> <li>Integration und Messung der Ziele in Pläne der Organisation und Zielvereinbarungen aller Akteure</li> </ul>
<b>operative Ebene</b>	Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffen von Vorbildern</li> <li>Ausbilden von Diversity-Reife und -Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversity Champions identifizieren und trainieren</li> <li>Recruiting neuer, geeigneter Mitarbeiter</li> <li>Anpassen von Recruiting-Methoden und Auswahlverfahren</li> <li>Incentivierungsmodelle zu Diversity-Aspekten</li> </ul>



# DIVERSITY

## Maßnahmen umsetzen

### FLEXIBILITÄT HOCH IM KURS

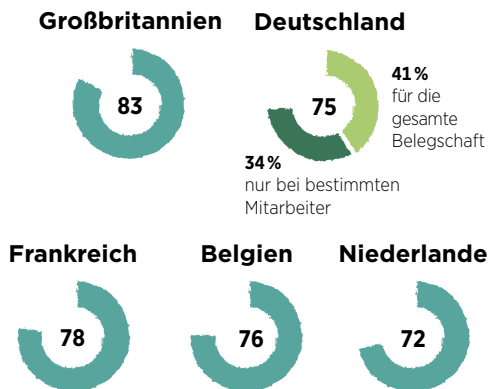
Welche folgenden Maßnahmen zur Förderung von Diversität sowie eines inklusiven Arbeitsumfelds wurden in Ihrem Unternehmen durchgeführt?, Angaben in %



Quelle: BGA-Studie

### ENGLAND TOP BEI FLEXIBLER ARBEIT

Wieviel % der Unternehmen erlauben flexible Arbeitszeitmodelle?



Quellen: SD Worx, Prottime

**Ein Drittel** der deutschen Unternehmen erlebt in ihrem Unternehmen / ihrer Organisation Widerstände gegen Diversity und Inklusion.

### FÜHRUNG MUSS VORBILD SEIN

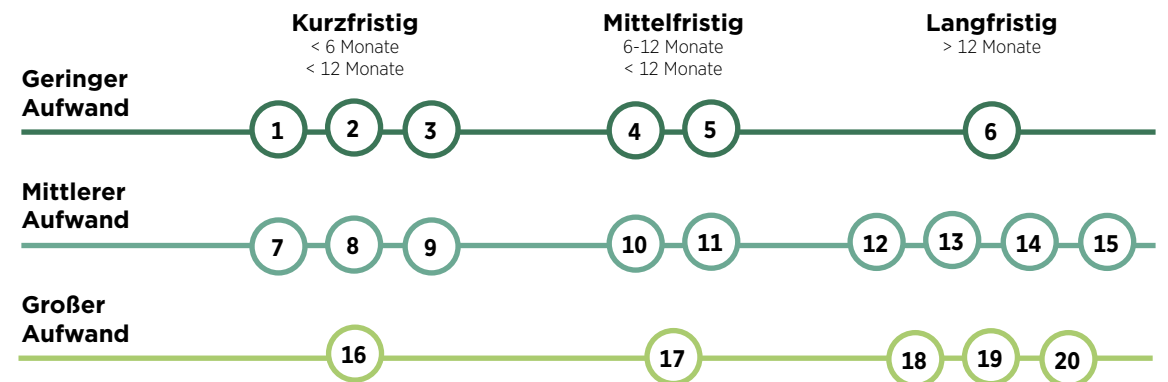
Welche Möglichkeiten gibt es, Widerstände abzubauen, Angaben in %



Quelle: Charta der Vielfalt

### ERFOLG BRAUCHT SEINE ZEIT

Beispiele von nützlichen Maßnahmen\*



- |                                      |                               |                            |                            |
|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 interkultureller Kalender          | 6 Fokusgruppen                | 11 externe Unterstützung   | 16 Stellenanzeigen         |
| 2 Diversity-Berichte im Intranet     | 7 Einarbeitungspläne          | 12 Mitarbeiternetzwerke    | 17 Gesundheitsmanagement   |
| 3 Standpunkte von Führungskräften    | 8 Leitlinien des Unternehmens | 13 Stellenprofile          | 18 Bonussysteme            |
| 4 Leitfäden für Mitarbeitergespräche | 9 Zielvereinbarungen          | 14 Teambesetzung           | 19 flexible Arbeitsmodelle |
| 5 Wettbewerbe unter Beschäftigten    | 10 Cross-Tandems              | 15 Workshops und Trainings | 20 Karriereplanung         |

\* In der betrieblichen Realität können Zeitraum und Aufwand von der Einschätzung abweichen.  
Quelle: Charta der Vielfalt

### JOBSHARING IN FÜHRUNG

Einige Unternehmen ermöglichen auch leitenden Mitarbeiter\*innen eine Aufgabenteilung beziehungsweise besetzen einen Posten mit zwei Personen in Teilzeit. So zum Beispiel bei der Allianz im Logistik-Service-Zentrum in Berlin. Dort teilen sich zwei Frauen die Abteilungsleitung. Jede arbeitet drei Tagen in der Woche – die eine von Montag bis Mittwoch, die andere von Mittwoch bis Freitag, sodass die Stelle jederzeit besetzt ist. An ihrem gemeinsamen Arbeitstag tauschen sie sich aus und halten Meetings ab. Ein Vorteil dabei: auf strategische Themen und Ideen kommen gleich zwei Köpfe und mehr Ideen.

Quelle: Initiative Chefsache



### VORBEREITUNG DER RECRUITER

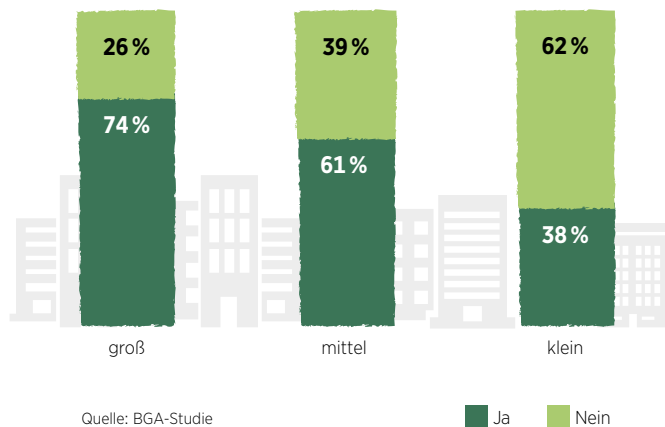
Das Fraunhofer IAIS arbeitet daran, die Objektivierung von Auswahl- und Bewerbungsprozessen zu verbessern. So absolvieren Recruiter ein Diversity-Training und werden über Gender Bias informiert. Darüber hinaus werden sie von der Leitung Personalentwicklung und der Recruiting Managerin in gemeinsamen Durchläufen mit Review darin geschult, mit zum Teil unterschiedlichem Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern angemessen umzugehen und Leistung möglichst objektiviert zu bewerten. Das Recruitment soll zwar hoch standardisiert sein, dennoch jedoch gleichzeitig sehr menschlich und zugänglich, sodass Hemmschwellen der Bewerber\*innen gesenkt werden. Die Resonanz bei den Bewerbern und Bewerberinnen ist positiv, was häufig explizit zurückmeldet wird.

Quelle: Initiative Chefsache

# DEUTSCHE UNTERNEHMEN *und Diversity*

## GELD IST MEISTENS VORHANDEN

Gibt es ein Budget für Diversität und Inklusion?



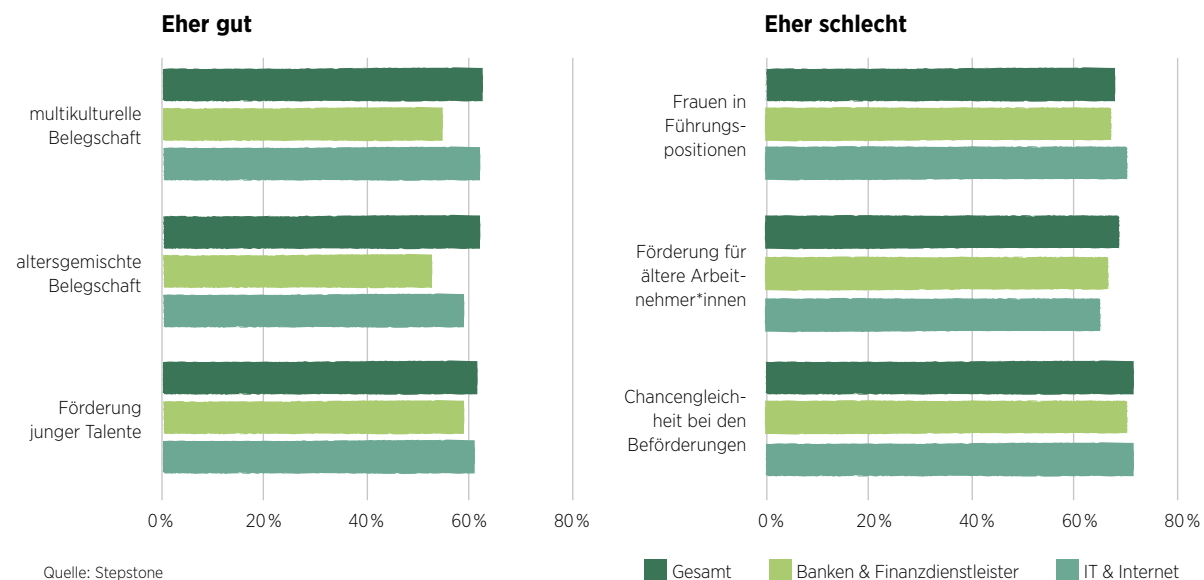
Quelle: BGA-Studie

« Diverse Teams entwickeln mehr Ideen, als es Einzelne mit den Beschränkungen ihres jeweiligen Hintergrunds zu leisten imstande wären. Gleichzeitig sinkt durch eine diverse Zusammensetzung von Teams die Gefahr vereinheitlichenden Gruppendenkens. »

Marija Korsch, Vorsitzende des Aufsichtsrats der Aareal Bank AG

## ALTER UND HERKUNFT WERDEN BERÜCKSICHTIGT

Wie gut sind Unternehmen in Deutschland im Durchschnitt aus Ihrer Sicht in den folgenden Diversity-Bereichen aufgestellt?



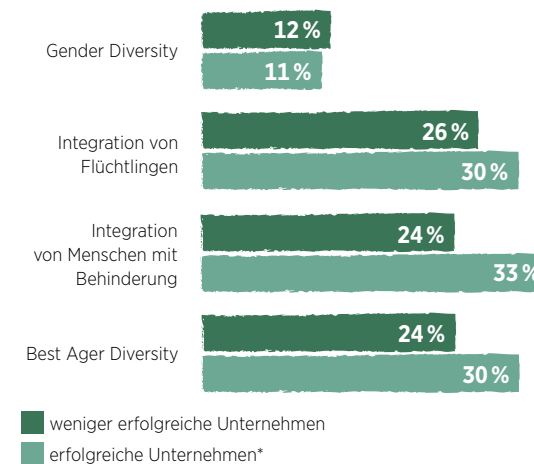
Quelle: Stepstone

## INKLUSION HAT NACHHOLBEDARF

Zwischen den dargestellten Kategorien befinden sich etwa in der Mitte Themen wie eine tolerante Unternehmenskultur (51% gesamt), diskriminierungsfreies Recruiting (44% gesamt), Inklusion und Integration von Menschen mit Behinderung (43% gesamt) oder flexible Arbeitszeitmodelle (42% gesamt). Bei letzterem Thema sehen Befragte aus dem **IT & Internetsektor** offenbar mehr Nachholbedarf, sie werten es mit 61% bei der Antwort mit „eher schlecht“.

## LOHNENDER EINSATZ FÜR DIVERSITY

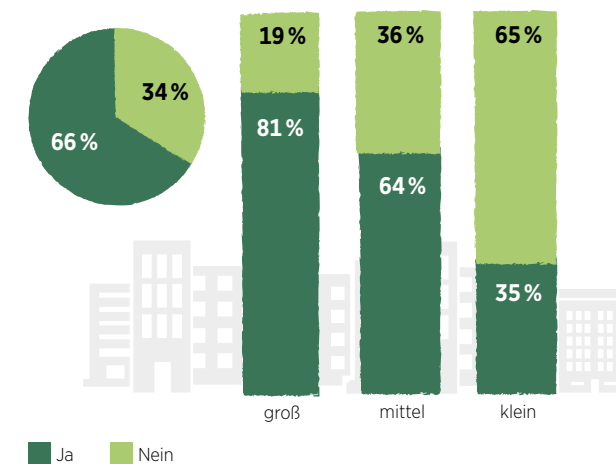
Umgesetzte Arten von Diversity bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland



\* betreiben proaktives Diversity-Management  
Quelle: Deloitte

## MEHR VIELFALT IM VORSTAND

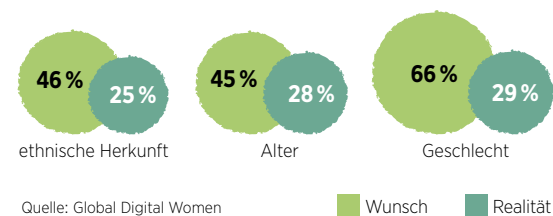
„Planen Sie, die Diversität im Vorstand zu erhöhen?“



\* Umfrage  
Quelle: BGA-Studie

## WUNSCH UND REALITÄT

aus Sicht der Angestellten



Quelle: Global Digital Women

**27%** der Unternehmen haben einen Ansprechpartner für das Diversity-Management.

## TRANSPARENZ PER APP

Der Autobauer Daimler hat für seine fast 300.000 Mitarbeiter\*innen eine App entwickelt, in der sie ihr Gehalt und ihre Erfahrungsstufe eingeben können. Anschließend bekommen sie ihre Gehaltseinordnung im globalen Vergleich und die Unterschiede angezeigt. Die betroffenen Mitarbeiter\*innen können die Abweichung ihrem Vorgesetzten zeigen und eine Gehaltsanpassung verlangen.



## GENDER PAY GAP

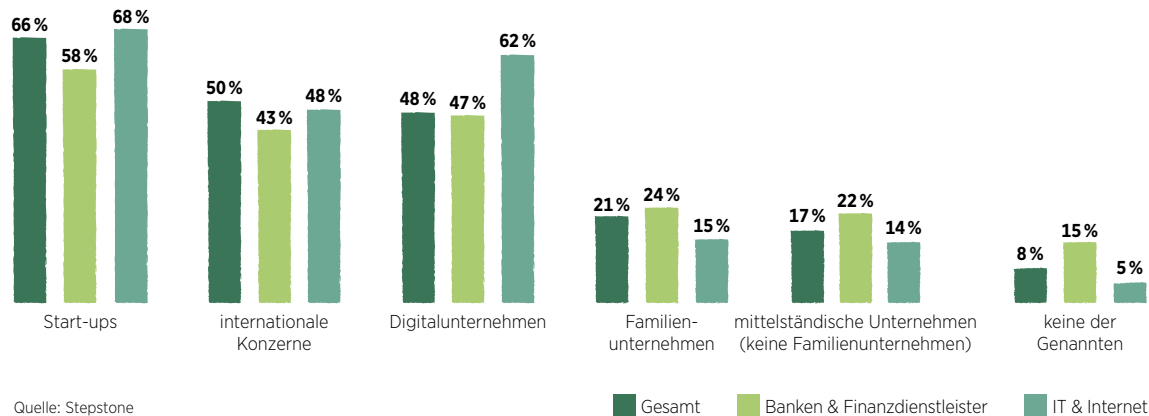
Die Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern, also der sogenannte Gender Pay Gap, beträgt in Deutschland im Schnitt über alle Branchen hinweg 19%. Bei den Geldhäusern ist die Kluft größer, hier verdienen Frauen 28% weniger.

Die US-Bank Citi war das **erste große Finanzinstitut**, das 2018 seine Gehaltsunterschiede veröffentlichte und sich dazu verpflichtete, die Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen und zwischen Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher Hautfarbe kontinuierlich abzubauen.

# DEUTSCHE UNTERNEHMEN *und Diversity*

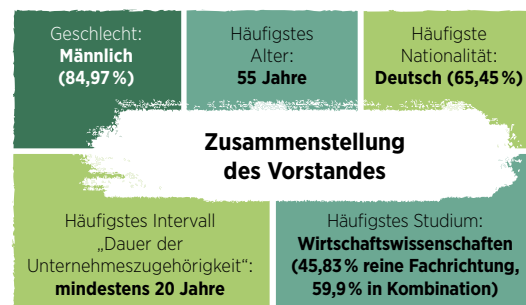
## START-UPS SIND OFFEN

Welche Art von Unternehmen halten Sie per se für besonders tolerant beziehungsweise weit fortgeschritten beim Thema Diversity?



Quelle: Stepstone

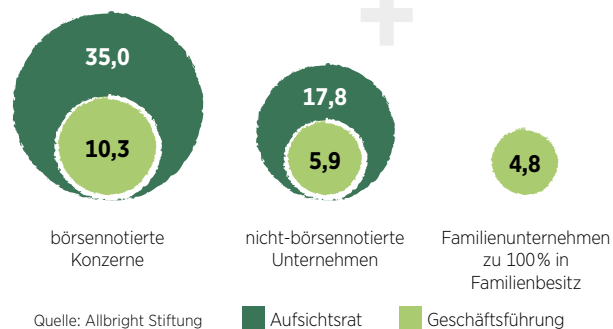
## PROTOTYP EINES DAX-KONZERNS



Quelle: Warth & Klein Grant Thornton

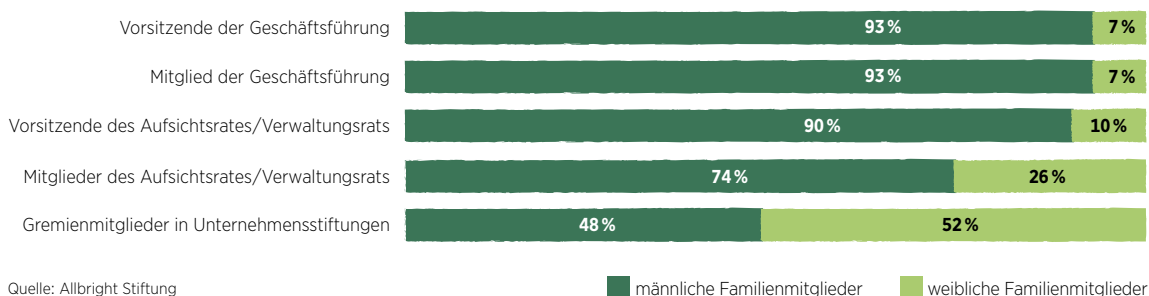
## STARKE TRADITION BEI FAMILIENUNTERNEHMEN

Frauenanteil in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat, in %



Quelle: Allbright Stiftung

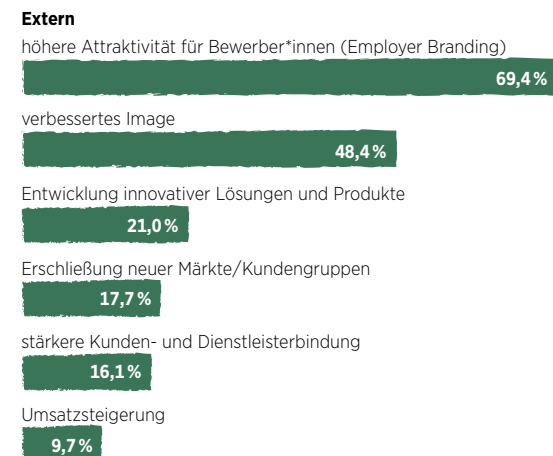
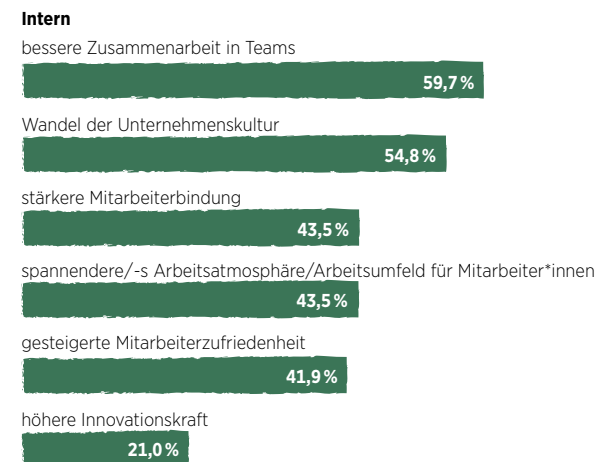
## VERTEILUNG VON MACHTPOSITIONEN



Quelle: Allbright Stiftung

## ERFOLGE UND VERÄNDERUNGEN DURCH DIVERSITY MANAGEMENT

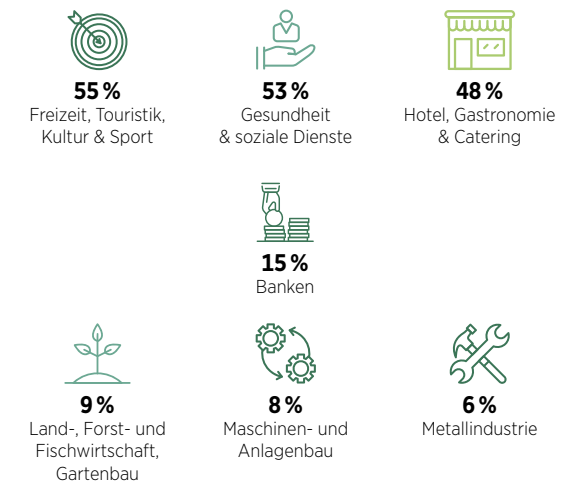
Umfrage, Mehrfachantworten möglich



Quelle: Michael Page

## TOLERANTE BRANCHEN

„Welche Branchen halten Sie per se für besonders tolerant beziehungsweise weit fortgeschritten beim Thema Diversity?“\*



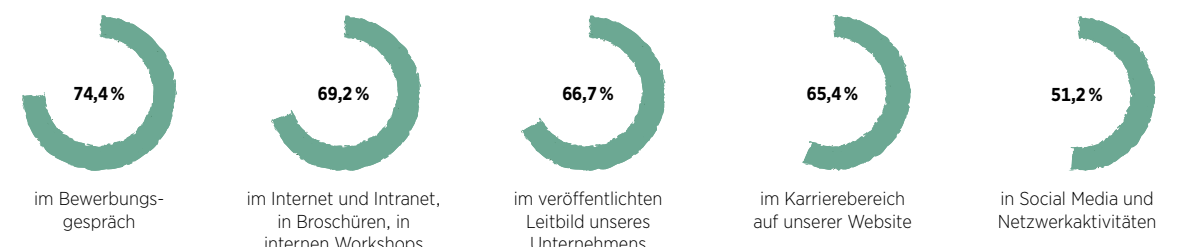
\* Umfrage  
Quelle: Stepstone

## POSITIVE EIGENWAHRNEHMUNG

Befragte aus dem IT- & Internetsektor und Banken sehen die ersten 5 beste Branchen gleich, allerdings in einer anderen Reihenfolge. So bewerten Befragte aus dem IT- & Internetsektor ihre Branche mit 65% sogar als die toleranteste auf Platz 1. Befragte aus dem Segment Banken sehen auf Platz 1 den Gesundheitssektor. In Bezug auf sich selbst haben Befragte aus dem Bankensektor jedoch auch eine höhere Meinung und würden sich mit 28% auf Platz 9 des Rankings stellen.

## VIelfalt IN DER KOMMUNIKATION

„Wo werden die Themen Diversity-Management und Vielfalt kommuniziert?“\*



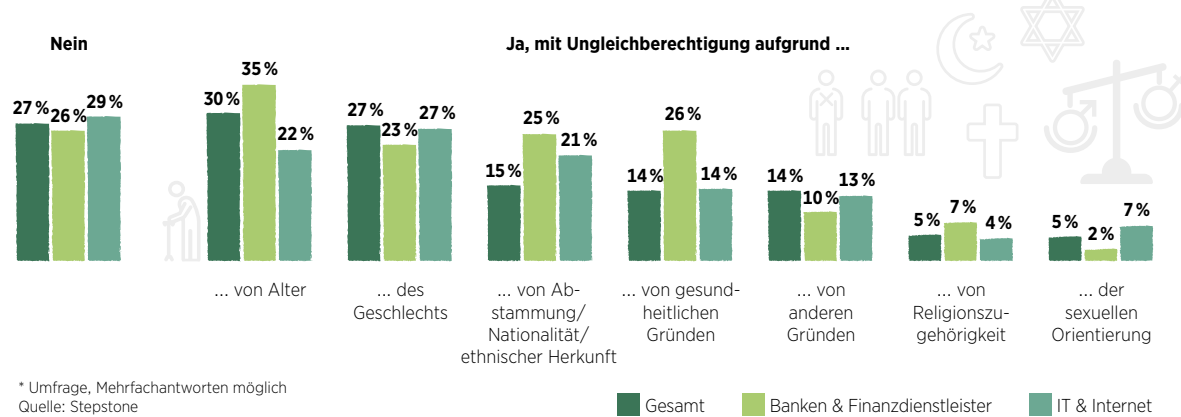
\* Umfrage  
Quelle: Michael Page

# BLICK AUF DIE BRANCHEN

## Banken und IT

### GROSSES THEMA: DAS ALTER

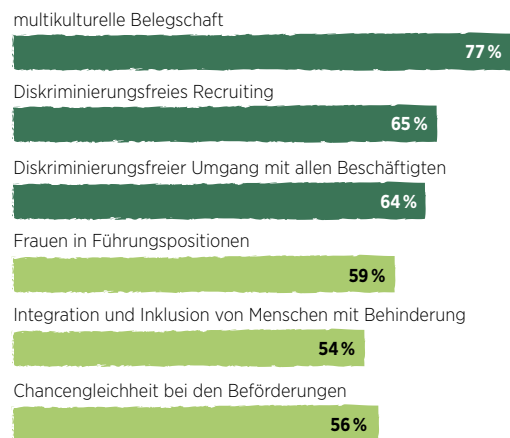
„Haben Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn bereits selbst Erfahrung mit Ungleichberechtigung aus einem der folgenden Gründe gemacht?“\*



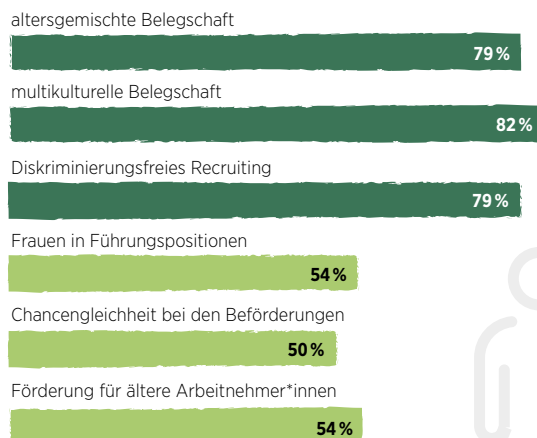
### SICHT AUF DEN EIGENEN ARBEITGEBER

„Wie gut ist Ihr Arbeitgeber/Ihr Unternehmen aus Ihrer Sicht in den folgenden Diversity-Bereichen aufgestellt?“\*

#### Banken



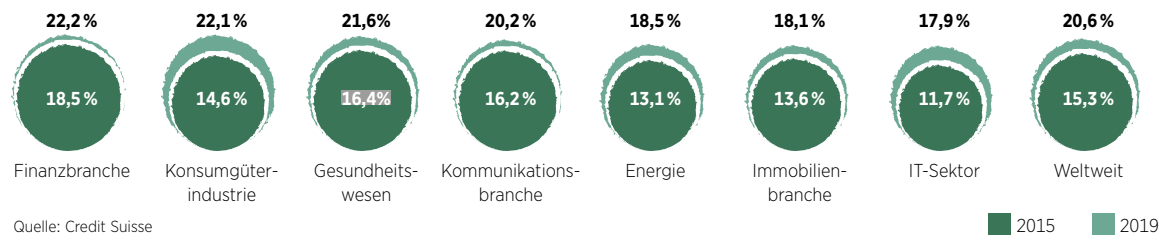
#### IT & Internet



\* Umfrage  
Quelle: Stepstone

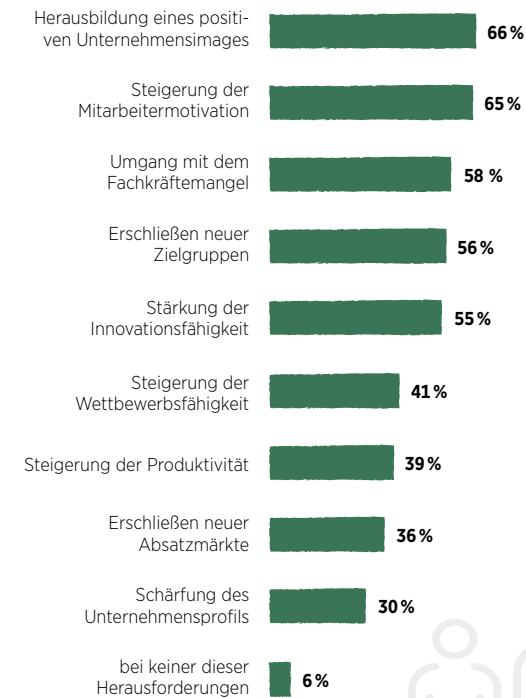
### FRAUEN IN DER FÜHRUNG

Anteil der Frauen in Führungsgremien



### IMAGEGEWINN IST GROSS

Bei der Lösung welcher Herausforderungen kann Diversity Management den Unternehmen helfen?



Quelle: Stepstone

### DRUCK VON INVESTOREN

Die globale Finanzbranche geht das Thema Diversity nicht nur intern an, sondern **auch bei ihren Kund\*innen und Partner\*innen**. So hat zum Beispiel die amerikanische Beteiligungsgesellschaft BlackRock angekündigt, sich künftig nur noch an solchen Unternehmen mehrheitlich zu beteiligen, deren **Vorstände „divers“ genug besetzt** sind. „Eine diverse, integrationsfreudige und engagierte Belegschaft ist wichtig für den Fortbestand der Unternehmen, deren Innovationskraft und langfristige Wertschöpfung“, begründet BlackRock die Entscheidung. Ein ähnliches Ziel haben auch Branchenkollegen wie Blackstone oder Goldman Sachs Group.

Quelle: Bloomberg

### BANKEN UND IT ANDERER MEINUNG

In den meisten Kategorien stimmen Mitarbeiter der beiden Sektoren mit der allgemeingültigen Meinung überein. **Große Unterschiede** weisen sie jedoch bei dem Thema **Fachkräftemangel** auf. Während bei Banken Diversity nur laut 49% der Befragten einen Nutzen hat, sehen die Kollegen in der IT den Effekt mit 62% deutlich positiver.

« Diversität sollte kein Selbstzweck oder Aushängeschild sein, mit dem sich ein Unternehmen schmückt.

Vielmehr ist sie notwendig, um den veränderten Kundenanforderungen, der zunehmenden Globalisierung und dem wachsenden Konkurrenzdruck zu begegnen. »

Belgin Rudack,  
Vorstandsvorsitzende der Creditplus Bank AG

### VIelfalt AN DER BÖRSE

Druck will auch die die amerikanische Börse Nasdaq ausüben, die bei der Börsenaufsicht SEC einen Antrag auf eine neue Regel eingereicht hat. Dabei fordert sie, dass **jedes der gelisteten Unternehmen mindestens eine Frau im Vorstand haben muss** und darüber hinaus noch eine Person, die einer ethnischen Minderheit angehört – oder die sich offen als homosexuell, lesbisch oder transgender bezeichnet. Unternehmen, die das nicht erfüllen, müssten sich dafür öffentlich rechtfertigen. Es kann ihnen sogar auch ein Börsenausschluss drohen.

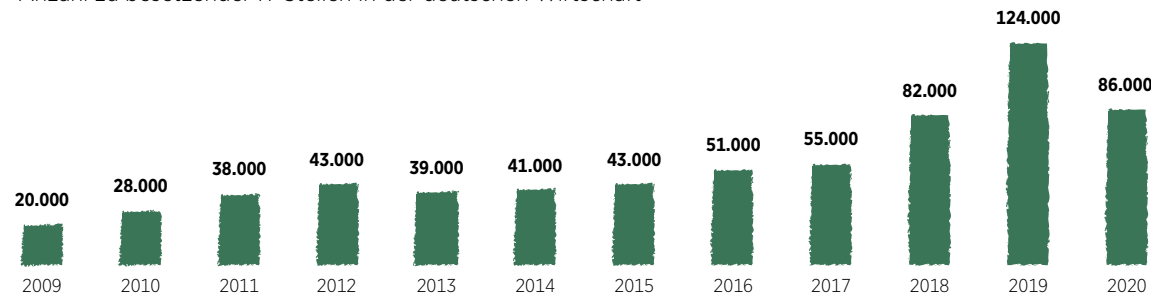
Quelle: Nasdaq

# BLICK AUF DIE BRANCHEN

## Banken und IT

### IT-EXPERTEN MANGELWARE

Anzahl zu besetzender IT-Stellen in der deutschen Wirtschaft



Quelle: Bitkom

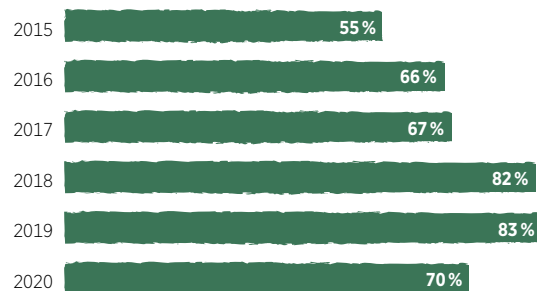
### CORONA: MOTOR UND BREMSE GLEICHZEITIG

Aufgrund des Konjunkturreinbruchs wurden zwar viele Langzeit-IT-Projekte verschoben, gleichzeitig mussten durch den Lockdown viele Unternehmen ihre IT stärken. Da Millionen Deutsche im Homeoffice arbeiten, studieren und lernen und zudem viel mehr als früher online einkaufen, ist vor allem die Nachfrage nach Systemanalytikern\*innen und Netzwerktechniker\*innen seit dem Frühjahr 2020 um 50% gestiegen.

Quellen: KOFA, IW

### SCHWERE SUCHE

Unternehmen, die einen Mangel an IT-Kräften feststellen



Quelle: Bitkom

### 6 Monate

dauert es im Durchschnitt, bis eine offene IT-Stelle besetzt ist. Noch vor zwei Jahren waren es fünf Monate. Fast die Hälfte der Unternehmen (47%) berichtet, dass IT-Jobs langsamer besetzt werden können als andere Positionen.

Quelle: Bitkom

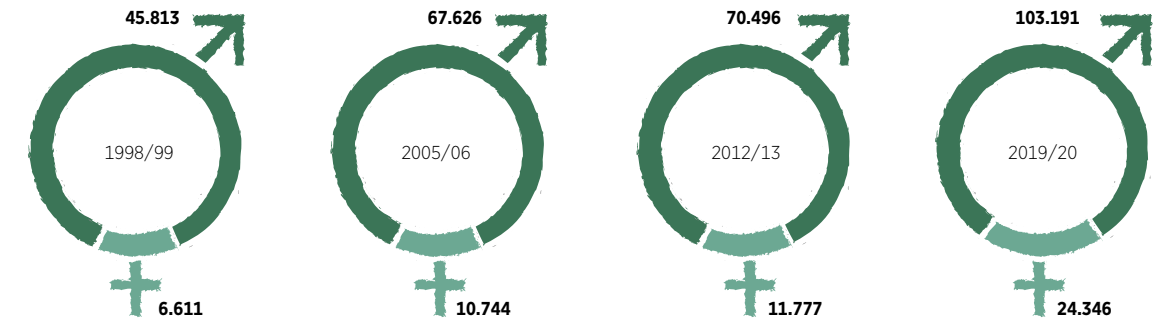
**625.000** Fachkräfte werden laut Prognosen 2025 in Deutschland alleine in der IT-Branche fehlen.

Quelle: eco



### MÄNNERDOMÄNE IT

Anzahl der Studierenden im Fach Informatik in Deutschland nach Geschlecht



Quelle: Statistisches Bundesamt

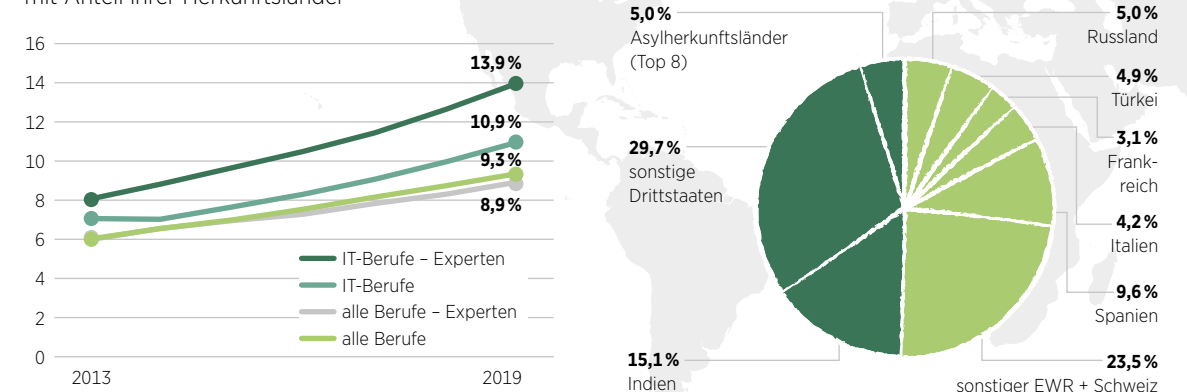
**11%** der 816.458 Beschäftigten in den IT-Berufen hatten im Jahr 2019 eine ausländische Staatsangehörigkeit. Auch wenn die Coronapandemie die internationale Migration stark eingeschränkt hat, wird die Bedeutung von Fachkräftezuwanderung mittelfristig wieder steigen. Die Zuwanderung ist ein zentraler Bestandteil der von der Bundesregierung im Jahr 2018 beschlossenen Fachkräftestrategie.

<< Dass Leidenschaft für MINT-Themen bei Frauen doch noch als Besonderheit wahrgenommen wird, zeigt, wie viel Weg vor uns als Gesellschaft noch liegt. Uns geht es bei Diversity nicht um das Erreichen formaler Frauen- oder sonstiger Quoten, sondern um die Haltung, dass ausschließlich Begeisterung und Können den Cultural Fit von Mitarbeiter\*innen ausmachen. >>

Benjamin Hoffmann, Expert Sustainability, Atruvia AG

### AUSLÄNDISCHE FACHKRÄFTE

Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter mit ausländischer Nationalität in IT-Berufen mit Anteil ihrer Herkunftsländer



Quellen: KOFA, Bundesagentur für Arbeit



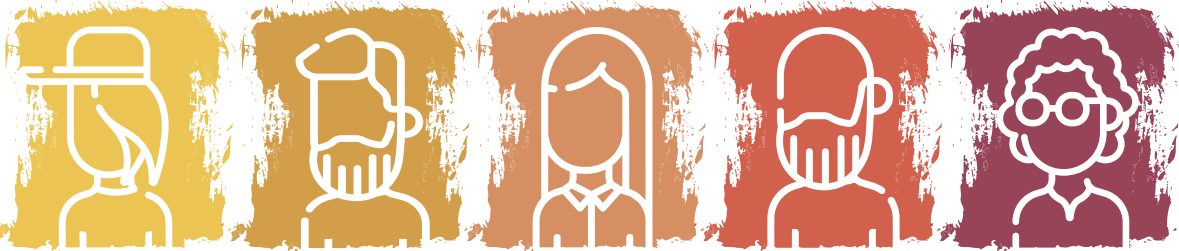
# DIVERSITY

*in Erfahrung*

In ihrer Belegschaft erleben viele Unternehmen heutzutage eine große Vielfalt: Dort treffen gleich vier verschiedene Generationen aufeinander, die oftmals unterschiedliche Werte und Erwartungen an ihren Arbeitgeber haben. Während für die einen Gehalt, Prestige oder Familienfreundlichkeit im Fokus liegen, schätzen die jüngeren eher die „Soft Skills“ – wie eine gute Arbeitsatmosphäre und Work-Life-Balance, eine gelebte gesellschaftliche Verantwortung oder eine effiziente Kommunikation. Ein Generationsmix bringt Unternehmen viele Vorteile: einerseits können Erfahrung und Wissen weitergegeben, andererseits Einblicke in die digitale Welt vermittelt werden.

# VIELFALT der Generationen

## ALTERSKLASSEN AUF EINEN BLICK



### 17–36 Jahre Generation Z 17,6 Mio.

Unsicherheit ist nicht mehr die prägendste Eigenschaft. Aufgewachsen mit SmartSmartphones, sind Sie mit der Digitalisierung der Gesellschaft vertraut. Sie fordern wieder eine stärkere Trennung von Freizeit und Beruf.

Quelle: Destatis

### 37–51 Jahre Generation Y / Millennials 16,5 Mio.

Wächst mit dem Internet auf, ist gut vernetzt und informiert. Ökonomische Unsicherheit und internationaler Terrorismus sind eine ständige Bedrohung. Pragmatisch suchen sie unter Druck ihren Platz in der Gesellschaft, wobei sie sich und andere stetig hinterfragen.

### 52–66 Jahre Generation X 16,7 Mio.

Eine Kindheit in Sicherheit und Wohlstand, aber mit ersten wirtschaftlichen Krisenerscheinungen. Fernsehen und erste Videospiele prägen die Generation. Sie legt mehr Wert auf Freizeit und weniger auf berufliche Erfüllung.

### 67–86 Jahre Babyboomer 16,6 Mio.

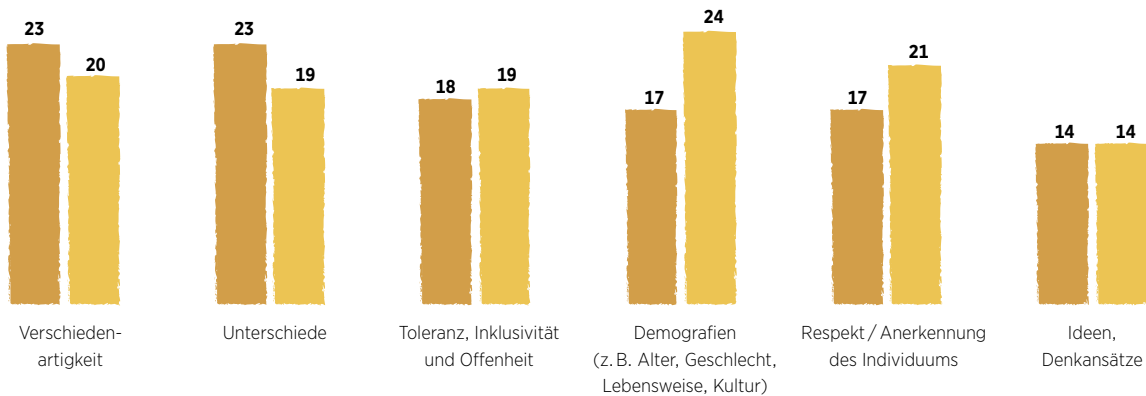
Das Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit prägt die geburtenstarken Jahrgänge. Als zuverlässige Arbeitskräfte akzeptieren sie Hierarchien und zeichnen sich durch ein ausgeprägtes Konsumverhalten aus.

### 87–97 Jahre und älter Stille Generation 2,5 Mio.

Aufgewachsen im Nationalsozialismus und gezeichnet vom Zweiten Weltkrieg behalten die Menschen die eigenen Gedanken lieber für sich. Eine hohe Arbeitsmoral und Belastbarkeit sind die charakteristischen Kennzeichen.

## UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN GENERATIONEN

„Womit würden Sie den Begriff Vielfalt am ehesten definieren?“, Angaben in %

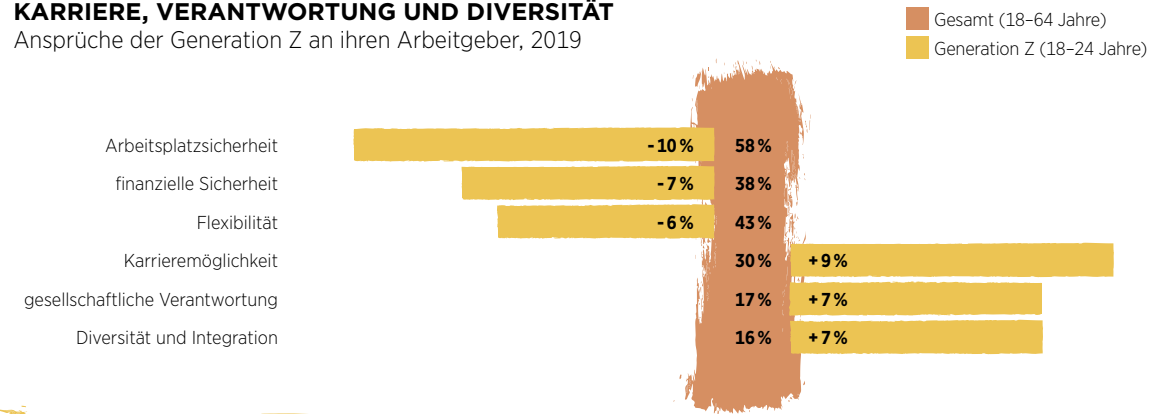


Basis: 12.299 Befragte, 2018, weltweit  
Quelle: Deloitte

■ Generation Y / Millennials ■ Generation Z

## KARRIERE, VERANTWORTUNG UND DIVERSITÄT

Ansprüche der Generation Z an ihren Arbeitgeber, 2019



## HOHE ANFORDERUNGEN

Kaum eine Arbeitnehmergeneration hat so außergewöhnliche Anforderungen an ihre Arbeitgeber wie die 18- bis 24-Jährigen. Das zeigt die Studie des Randstad Employer Brand Research (2019).

24% ist die **SOZIALE EINSTELLUNG** ihres Arbeitgebers wichtig  
23% nennen **DIVERSITÄT UND INTEGRATION** als Auswahlkriterien  
Für 21% zählt der **GUTE RUF DES UNTERNEHMENS** im Allgemeinen.

Quelle: Randstad

## DIVERSITÄT WIRD ERNST GENOMMEN

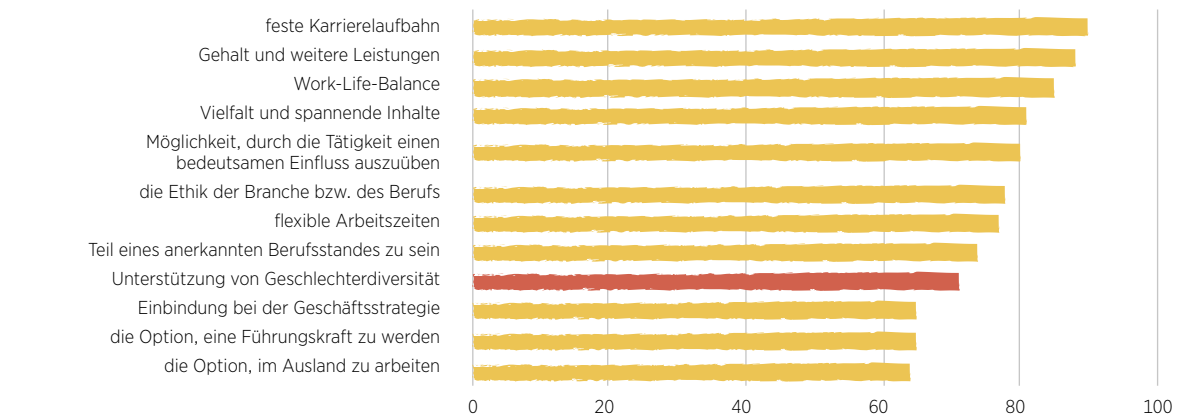
„Welche der gesellschaftlichen Herausforderungen bereiten Ihnen die größten Sorgen?“, Angaben der Generation Z, in %



Quelle: Deloitte

## DAS IST AUSSCHLAGGEBEND FÜR DIE BERUFLICHE ZUKUNFT

„Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte für Ihre Karriere?“, Angaben der Generation Z, in %, 2018

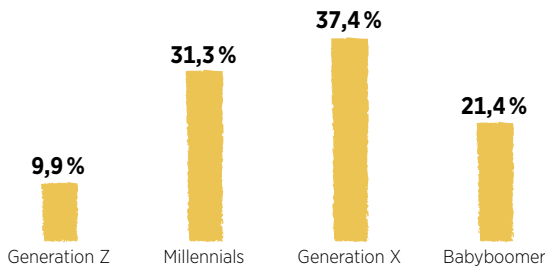


Quelle: Deloitte

# ZUSAMMENSPIEL der Generationen

## ARBEITSKRÄFTE HEUTE

Anteil an Erwerbstätigen nach Lebensalter heute (Stand 2020)



Quelle: Statistisches Bundesamt

**86 %** aller Arbeitnehmer arbeiten laut einer Studie von Randstad Workmonitor (2018) lieber in einem Mehrgenerationen-Team. Als Gründe werden Innovation und Kreativität genannt.

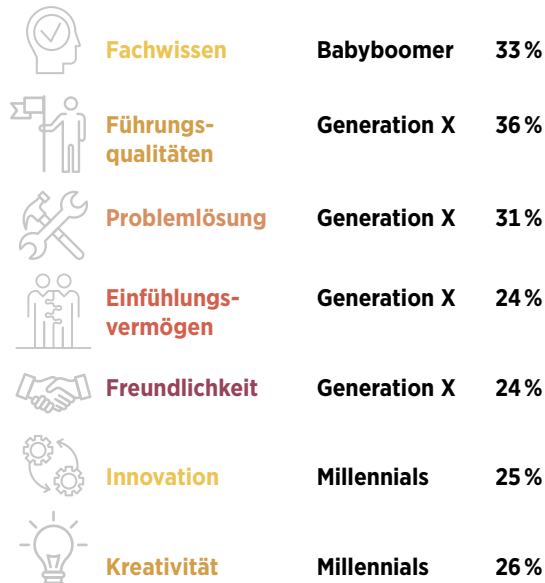


## GENERATION X BRINGT DIVERSITY VORAN

Männliche Führungskräfte der Generation X fördern laut einer Untersuchung der University of New Hampshire eher den Aufstieg von Frauen und bieten ihnen mehr Möglichkeiten, ihr Potenzial zu entwickeln. Grund dafür sind laut Forschern ihre Kindheitserfahrungen in einer Zeit, in der die Scheidungsrate zu steigen begann und es immer mehr alleinerziehende Mütter gab. Sie waren oft „Schlüsselkinder“ und haben größeres Verständnis für die sich ändernde Rolle der Frau in der Gesellschaft und der Arbeitswelt. Gremien mit männlichen Generation X-Vertretern sind laut der Untersuchung weniger anfällig für Tokenismus.

Quelle: University of New Hampshire

## QUALITÄTEN DER GENERATIONEN



Quelle: Reflect

## KONFLIKTE DER GENERATIONEN

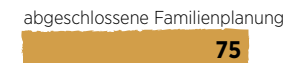
Für mehr als ein Drittel der Beschäftigten kommt es in der Zusammenarbeit mit der Generation Z immer wieder zu Konflikten bezüglich ihrer Arbeitseinstellung. Doch auch bei Millennials und der stillen Generation hat die Arbeitseinstellung für rund ein Viertel aller Befragten Konfliktpotenzial. Dahingegen hat immer wieder ein Drittel der Teilnehmer\*innen Machtkämpfe mit Babyboomern und der Generation X.

Interessanterweise sind sich Männer und Frauen in Bezug auf die jüngeren Generationen ziemlich einig. Allerdings empfinden Männer der Generation X die Zusammenarbeit mit älteren Generationen negativer als Frauen. Das ist besonders bei der Zusammenarbeit mit Babyboomern der Fall: Fast jeder dritte Mann der Generation X arbeitet nicht gerne mit der älteren Generation, während das nur für halb so viele Frauen der Fall ist.

Quelle: Office Depot

## VORTEILE DER GOLDEN WORKER

Umfrage, Mehrfachantworten möglich, in %



Quelle: BWA



## WORK-LIFE-BALANCE ALS GUTES ARGUMENT

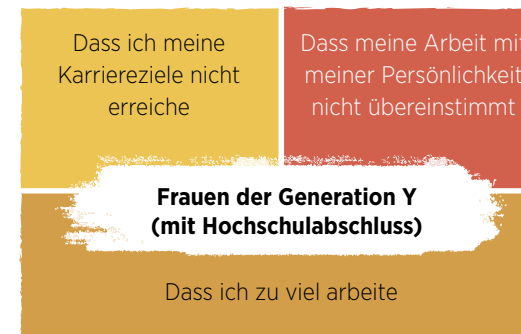
„Mit welchen Maßnahmen können Firmen ihre älteren Mitarbeiter stärken und länger an sich binden?“\*, in %



\* Umfrage  
Quelle: BWA

## HERAUSFORDERUNGEN DER FRAUEN

Umfrage in Deutschland



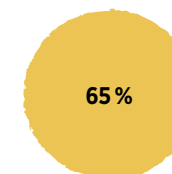
Quelle: INSEAD



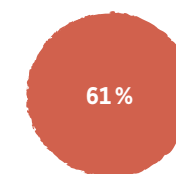
## EIN VIELFÄLTIGER ARBEITSPLATZ IST ...

... von herausragender Bedeutung für

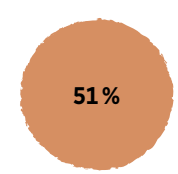
... besonders wichtig für



der Millennials



der Generation X



der Babyboomer

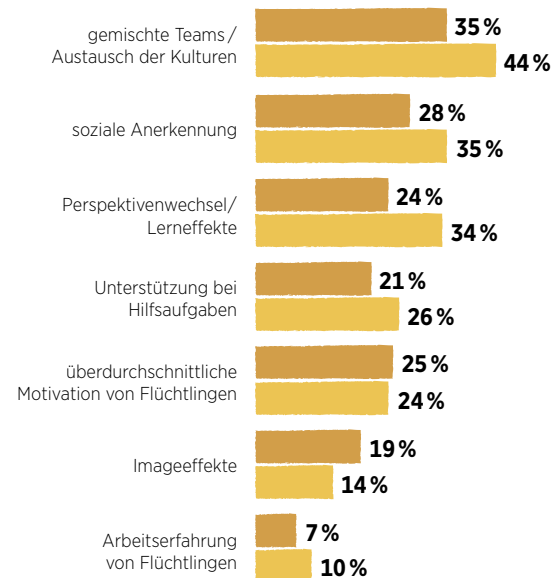
Quelle: Egon Zehnder



# BEST PRACTICES

## DIE MISCHUNG MACHT'S

Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen\*



\* gemessen auf Basis von EBIT und RoI sowie der Erfolgsskala von Ventakraman/Ramanujam  
Quelle: Deloitte

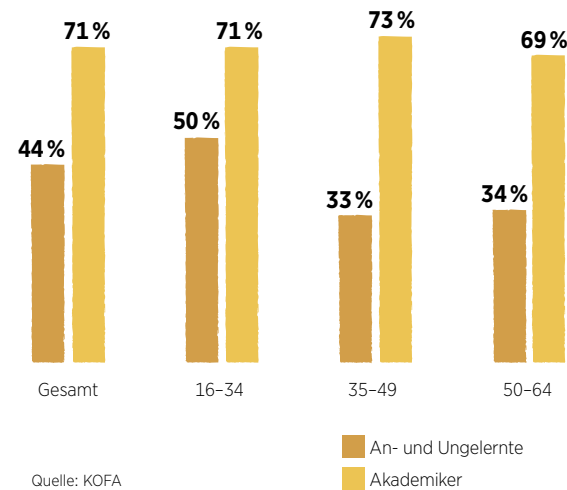


« Wir stellen ganz gezielt altersgemischte Teams zusammen. Wenn wir ein neues Projekt starten, diskutieren erst mal alle miteinander: Wie gehen wir das an? Was ist die beste Lösung? Die älteren Mitarbeiter bringen ihr Erfahrungswissen ein. Die Jüngeren haben häufig Ideen für digitale Lösungen. »

Magdalena Münstermann,  
Prokuristin der Firma Münstermann GmbH & Co. KG  
Quelle: KOFA

## WEITERBILDUNG FÜR ALLE

Teilnahmequote an Weiterbildung nach höchstem beruflichen Abschluss und Alter



Quelle: KOFA

« Beim Reverse Mentoring lernen wir die digitale Welt, Werte, Lebensmodelle und vor allem die Arbeitswelt aus Sicht der jungen Kunden und Mitarbeiter von heute und morgen kennen. »

Martin Fleischer,  
Vorstandsmitglied der BavariaDirekt, dem digitalen Versicherer des Konzerns Versicherungskammer Bayern  
Quelle: VKB

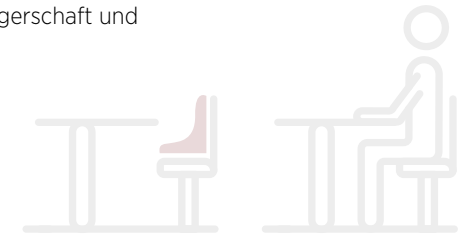
## GENERATIONEN-TANDEM

Der Konzern Versicherungskammer Bayern organisiert den Austausch zwischen jungen und den erfahrenen Kolleg\*innen zum Beispiel regelmäßig am Mittagstisch. Dabei geht es nicht nur um Wissenstransfer, sondern auch das jeweilige Werteverständnis. Eine Ausprägung des Generationen-Tandems ist dabei das Reverse Mentoring, bei dem hochrangige Führungskräfte, auch Vorstände, von Azubis lernen.

## KINDERSITZ WIRD TEAMMITGLIED

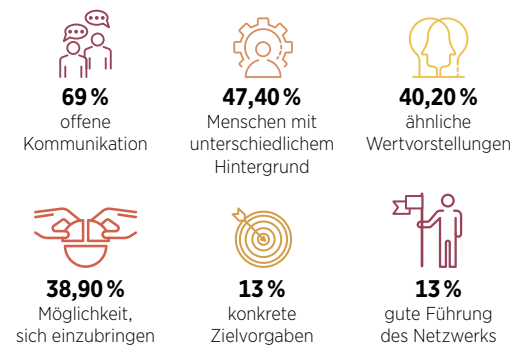
Bei der PageGroup wird auf den Bürostuhl der abwesenden Mütter oder Väter, die mindestens sechs Monate in Elternzeit sind, ein Kindersitz mit ihrem Namen und dem des Kindes gestellt. So behalten sie symbolisch ihren Platz im Team, bei der Rückkehr wird ihnen der Sitz geschenkt. „Diese simple Geste wird von unseren Mitarbeitern super angenommen und wir erhalten viel positives Feedback. So kehren die Mütter und Väter gerne in ihre Teams zurück“, kommentiert Goran Barić. Eine Orientierungshilfe rund um die Themen Schwangerschaft und Elternzeit bietet darüber hinaus ein Elternkit mit einem Überblick über Anträge, nützliche Formulare, Timelines und To-dos.

Quelle: Page Personnel



## NETZWERKE IN UNTERNEHMEN

Erfolgsfaktoren von Netzwerken



Quelle: stellenanzeige.de/blog

## NETZWERK BEI METRO

Im Handelskonzern gibt es seit 2012 das Mitarbeiternetzwerk Women in Trade (WiT). Es verfolgt drei Ziele: den Anteil von Frauen in Führungspositionen kontinuierlich zu erhöhen, den kulturellen Wandel voranzutreiben und ein Arbeiten zu etablieren, das lebensphasenorientiert ist (Thema Vereinbarkeit Familie und Beruf). Der Austausch findet bei gemeinsamen Mittagessen oder der Jahreskonferenz WiT Talks statt. Dazu gibt es ein Mentoring-Programm und Trainings zur Weiterentwicklung.

Quellen: Metro, Charta der Vielfalt

« Vielfältige Teams treffen robustere Entscheidungen, sind finanziell erfolgreicher und innovativer. »

Martin Seiler,  
Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn

Mit der Initiative „**Einiganders.**“ richtet sich die Deutsche Bahn an Mitarbeiter\*innen, die sich für Diversity bereits engagieren oder es künftig vorhaben. Maßnahmen der Initiative sind zum Beispiel eine jährliche, konzernweite Diversity-Woche, Aktionen zum Diversity-Tag, die Teilnahme an LGBTQI\*-Pride-Veranstaltungen, Workshops sowie die interne und externe Kommunikation. Die Initiative fördert das Commitment für Diversity nicht nur bei den Führungskräften, sondern auch den Mitarbeitenden.

Quellen: Deutsche Bahn, Tagesspiegel



Die **Atruvia AG** ist der Dienstleister für Informationstechnologie der genossenschaftlichen FinanzGruppe, also primär der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Das Unternehmen mit Verwaltungssitz in Karlsruhe und Münster sowie Niederlassungen in München, Frankfurt und Berlin beschäftigt in der Unternehmensgruppe gegenwärtig mehr als 7.400 Mitarbeiter, die gemeinsam einen Jahresumsatz von 1,7 Milliarden Euro erwirtschaften.

Zum Kundenkreis der Atruvia AG zählen alle rund 750 Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland, die Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe (Union Investment, R+V Versicherung, Bausparkasse Schwäbisch Hall ...) sowie zahlreiche Privatbanken und Unternehmen anderer Branchen.

Die Atruvia AG betreut 161.000 Bankarbeitsplätze, verwaltet knapp 81 Millionen Kundenkonten und stellt mit bundesweit gut 34.000 eigenen Selbstbedienungsgeräten flächendeckend auch die reibungslose Bargeldversorgung sicher.

Mehr unter [atruvia.de](https://www.atruvia.de)

#### KONTAKT

Benjamin Hoffmann  
Communication and Marketing  
Principal Expert Sustainability &  
Stakeholder Management/Corporate Responsibility

Hannah Melchers  
Communication and Marketing -  
Corporate Communications  
Koordination Diversity Management

Tel.: +49 171 219 111 6  
GAD-Straße 2-6 | 48163 Münster  
Fiduciastraße 20 | 76227 Karlsruhe

Tel.: +49 160 91169035  
GAD-Straße 2-6 | 48163 Münster

**Das Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kundinnen und Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonom\*innen, Sozial- und Naturwissenschaftler\*innen sowie Historiker\*innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner\*innen sowie Spezialist\*innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Recherche: Gestaltung:  
Barbara Burk Isabel Rösler  
Gudrun Matthee-Will Christina Wiesen  
Marius Prauß

Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](https://www.handelsblatt-research.com)

Redaktionsschluss: 10.01.2021

Bildquellen: Freepik, iStockphoto



# IMPRESSUM